



Universidad Católica Andrés Bello

Centro Internacional de Actualización Profesional

X PREA Marketing

# **DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO BASADO EN APLICACIONES MÓVILES DIRIGIDAS A ESTUDIANTES DE POSTGRADO**

Autores:

Mariajosé BALBOA

Manuel CARABALLO

Y

Luis SANZ

Profesor Guía:

José GONCALVES

Caracas, 2.013

# ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	1
ANTEPROYECTO.....	2
Título.....	2
Planteamiento del Problema .....	2
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos .....	3
Justificación .....	3
Delimitaciones .....	3
Metodología.....	4
CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	6
Descripción del negocio.....	6
Nombre de la empresa .....	6
Antecedentes .....	6
Promotores.....	7
Misión.....	8
Visión .....	8
Valores.....	8
Fin último de la empresa y su actividad .....	8
Necesidades del mercado que satisface .....	9
CAPÍTULO 2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	10
Oportunidades y amenazas del sector .....	10
Oportunidades y amenazas del entorno próximo .....	12
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA.....	13
Objetivos.....	13
Objetivo General .....	13
Objetivos Específicos.....	13
Análisis DOFA .....	13

Fortalezas .....	14
Debilidades .....	14
Oportunidades .....	14
Amenazas .....	14
Análisis PORTER .....	14
Análisis PEST .....	15
Estrategias.....	16
Metas .....	17
Ventas .....	17
Mercadeo .....	18
Rentabilidad .....	18
Recursos Humanos .....	18
Culturales.....	18
<b>CAPÍTULO 5. PLAN DE MERCADEO Y VENTAS .....</b>	<b>20</b>
Posicionamiento .....	20
Marcas .....	22
Productos y Servicios .....	25
Aplicación Be .....	25
Espacios Publicitarios .....	31
Data.....	31
Mix de Marketing para Consumidor final .....	32
Precio .....	32
Plaza .....	32
Publicidad .....	32
Promoción.....	32
Mix de Marketing para la Institución de Postgrado.....	34
Precio .....	34
Plaza .....	37
Procesos .....	37
Publicidad .....	37
Mix de Marketing para Empresas de Investigación de Mercado.....	38

Precio .....	38
Mix de Marketing para Marcas .....	38
Precio .....	38
Plan de ventas .....	39
Tamaño de mercado potencial .....	39
Pronóstico de ventas a 3 años.....	40
CAPÍTULO 6. PLAN DE OPERACIONES .....	44
Instalaciones.....	44
Equipos.....	44
Recursos Humanos .....	45
Jurídico .....	47
Permisología.....	47
Fiscal .....	47
Seguridad y Tecnología.....	48
Disponibilidad .....	48
Seguridad .....	48
Mantenibilidad .....	49
Fiabilidad .....	49
Financiamiento .....	49
CAPÍTULO 7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO .....	50
CAPÍTULO 8. CALENDARIO DE IMPLEMENTACIÓN, VIABILIDAD Y CONCLUSIONES; RIESGO Y PLANES DE CONTINGENCIA .....	57
Calendario de Implementación .....	57
Viabilidad .....	59
Conclusiones .....	60
Riesgo y Planes de Contingencia.....	61
CAPÍTULO 9 .....	63
BIBLIOGRAFÍA .....	63
ANEXOS .....	66



## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i> Síntesis del Análisis DOFA.....	14
<i>Tabla 2.</i> Análisis PEST.....	16
<i>Tabla 3.</i> Perfil de Clientes y Consumidores.....	20
<i>Tabla 4.</i> Matriz Eric.....	21
<i>Tabla 5.</i> Posicionamiento de la marca.....	22
<i>Tabla 6.</i> Proyección de ventas Año 1.....	41
<i>Tabla 7.</i> Proyección de ventas Año 2.....	41
<i>Tabla 8.</i> Proyección de ventas Año 3.....	42
<i>Tabla 9.</i> Flujo de Caja Año 1.....	50
<i>Tabla 10.</i> Flujo de Caja Año 2.....	52
<i>Tabla 11.</i> Flujo de Caja Año 3.....	53
<i>Tabla 12.</i> Estado de Resultados proyectados.....	55

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. <i>Análisis Porter</i> .....	15
Ilustración 2. <i>Logo de la marca</i> .....	23
Ilustración 3. <i>Montaje de marca en dispositivo móvil</i> .....	23
Ilustración 4. <i>Templo de la marca</i> .....	25
Ilustración 5. <i>Interés y nivel de interacción percibidos por estudiantes</i> .....	29
Ilustración 6. <i>Interés y nivel de interacción percibidos por instituciones</i> .....	29
Ilustración 7. <i>Interés y nivel de interacción percibidos por empresa</i> .....	30
Ilustración 8. <i>Modelos de paquetes de módulos a comercializar</i> .....	36
Ilustración 9. <i>Distribución Geográfica de instituciones de postgrado</i> .....	39
Ilustración 10. <i>Tipo de instituciones en el Distrito Capital</i> .....	40
Ilustración 11. <i>Ventas proyectadas a 3 años</i> .....	43
Ilustración 12. <i>Mix interno de ventas</i> .....	43
Ilustración 13. <i>Organigrama de la empresa</i> .....	45
Ilustración 14. <i>Roles de la Junta Directiva</i> .....	46
Ilustración 15. <i>Calendario de implementación</i> .....	58

## RESUMEN EJECUTIVO

El auge de las aplicaciones móviles a nivel mundial es una realidad indiscutible. Los usuarios están en constante búsqueda de herramientas que faciliten sus trámites diarios, así como de otras que les generen algún tipo de entretenimiento. Pareciera que las instituciones educativas se han quedado rezagadas en cuanto a esta realidad, y esa es una gran oportunidad de negocios.

En el ámbito educativo, la participación del estudiante ha estado circunscrita a los Centros Estudiantiles; aunque en algunos casos se les pide opinión acerca del desempeño de los profesores, o de algunos programas en particular. Adicionalmente, los trámites académicos, necesarios para la cotidianidad dentro de la institución, resultan para ambas partes (Estudiante e Institución) complejos y burocráticos, en la mayoría de los casos.

El objetivo de la tesis de grado fue plantear una solución a las problemáticas anteriores, a través del diseño de un modelo de negocio, basado en aplicaciones móviles, dirigidas a estudiantes de postgrado. El modelo planteado resulta sostenible en el tiempo —debido a sus tres fuentes de ingresos: Alquiler de la aplicación, venta de espacios publicitarios y data de hábitos de consumo—, además de diferenciador —se plantea el diseño de una marca, con identidad propia y comunicación dentro del recinto universitario; así como el involucramiento del consumidor final en la gestión de la herramienta—, ambas características contribuyen al potencial de éxito del proyecto.

Luego de proyectar los flujos de caja y el estado de resultados (proyectados a 3 años), se evidenció la rentabilidad del proyecto, con un bajo aporte de capital, y menos del 20% del mercado objetivo al cierre del tercer año—en un segmento que ha sido desatendido por los posibles competidores—, se logra ser rentables y recuperar la inversión al segundo año y cubrir las necesidades de efectivo.

# ANTEPROYECTO

## *Título*

Diseño de un modelo de negocio basado en aplicaciones móviles dirigidas a estudiantes de postgrado.

## *Planteamiento del Problema*

En Venezuela, la prestación de servicios de las instituciones educativas tienen un enfoque tradicional y unilateral, es decir, los procedimientos administrativos suelen ser a la medida de la institución, de modo que sus tiempos, costos y metodologías responden principalmente a necesidades de ésta, tendiendo a la despersonalización. El foco está en el ahorro de costos y la maximización de la rentabilidad.

Adicionalmente, el estudiante tiene la necesidad de opinar y tener el poder de accionar en procesos que están suscritos a la institución de postgrado, y en los que él es un factor relevante. Generalmente, no hay espacios suficientes para que esto ocurra. El diseño de la aplicación móvil permitirá romper con el carácter unilateral de la relación y dará paso a un enfoque bilateral: la institución como proveedora de un servicio y el estudiante como su cliente.

Y por otro lado están entes ajenos a esa relación, pero muy interesados en el estudiante, y en su perfil de hábitos de consumo: Marcas y Empresas de Investigación de Mercado.

La implementación del proyecto actual permitiría satisfacer necesidades de todos estos entes: ofreciéndole a la institución optimizar procesos y fomentar mayor involucramiento de parte del estudiante, al estudiante, mayor protagonismo y participación; a las empresas de investigación de mercado, información sobre uno de los segmentos de consumidores con mayor potencial de consumo y de mayor interés para las marcas: jóvenes (23-40 años); y a las marcas, espacios para llegarle a ese consumidor de manera directa.

¿Cuáles son los factores claves que los estudiantes requieren en el paquete de servicios de su institución de postgrado para obtener una experiencia de servicio satisfactoria?

### *Objetivo General*

Diseñar una herramienta móvil basada en las necesidades del estudiante de postgrado.

### *Objetivos Específicos*

1. Diseñar instrumento cuantitativo para definir paquetes modulares de servicio.
2. Definir paquetes de servicio diferenciados.
3. Crear protocolos de implementación.

### *Justificación*

El desarrollo de este trabajo de grado es relevante, dado que responderá a necesidades relevantes de distintos sectores: Instituciones de postgrado, estudiantes, marcas y empresas de investigación de mercado.

Adicionalmente, el desarrollo de aplicaciones móviles ha estado en continuo crecimiento en Venezuela, junto con el auge de la generación de contenido de la mano de consumidores, que no solo genera alto valor para el consumidor, sino que es de bajo costo de implementación, la combinación de estos factores hace que el desarrollo del trabajo se enmarque en una gran oportunidad de negocio.

Es relevante mencionar que el uso de este tipo de aplicaciones en el sector educativo no tiene precedentes en el contexto venezolano, por lo que, el diseño planteado sería completamente original y diferenciador.

### *Delimitaciones*

El presente trabajo se trata del diseño de una aplicación, mas no de su desarrollo o ejecución, está enmarcado en el contexto venezolano.

Adicionalmente, todo el diseño de la aplicación se entiende que será desarrollado para dispositivos considerados *Smartphones y tabletas*. Los *Smartphones* se definen como “un teléfono celular que, además de realizar llamadas, tiene acceso a un conjunto de aplicaciones y funciones similares a las de una computadora. Cuenta además con más opciones de conectividad, como acceso a internet. La mayoría de estos dispositivos tienen pantallas táctiles, además de memoria y procesadores similares al de un ordenador. También tienen sistemas operativos –el equivalente a OS X, Windows o Linux en una computadora– diseñados especialmente para estos aparatos. Son, en resumen, computadoras de bolsillo con las que se pueden hacer llamadas telefónicas”. (Soluciones Magazine, 2.011).

## *Metodología*

El tipo de investigación a aplicar es descriptiva, que se define como aquella que describe “características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes” (Sabino, 1992, p. 47).

Complementando el tipo de investigación, se plantea el diseño de tipo documental o bibliográfico, que se define como aquella investigación que utiliza datos ya recolectados por investigaciones previas (secundarios), y que por lo tanto, no recogen datos en campo (primarios). De acuerdo a Sabino, este tipo de diseño tiene varias etapas:

1. Conocer y explorar las fuentes de utilidad para el estudio
2. Leer todas las fuentes relevantes
3. Recolectar los datos (de las fuentes consultadas)
4. Comparar los datos obtenidos
5. Concluir de acuerdo a los hallazgos encontrados

Adicional a esto, dado a que el trabajo actual será llevado bajo el esquema de Plan de Negocio, estos hallazgos y conclusiones se basarán en el análisis interno y externo (DOFA), Análisis PORTER y PEST, Plan de Marketing y Ventas, Plan Operacional y Financiero, acompañados por un calendario de implantación.

# CAPÍTULO 1

## PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

### *Descripción del negocio*

El modelo de negocio tiene 3 fuentes de ingresos, que nacen a partir del alquiler de la aplicación móvil, diseñada por la empresa, y que será ofrecida a instituciones de postgrado, para resolver problemáticas administrativas, así como para incentivar y optimizar la experiencia del estudiante enmarcada en el recinto universitario. La primera fuente, sería el alquiler generado de la aplicación (se llama alquiler porque la aplicación le pertenecería a la empresa, y el cliente sólo la estaría utilizando); la segunda será la venta de data de hábitos de consumo, producto del tráfico generado en la aplicación, entendiendo que el perfil de estudiantes de postgrado, es uno de los que genera mayor interés en las marcas de consumo masivo. Como tercera y última fuente de ingresos, se tendría aquella relativa a la venta de espacios publicitarios.

### *Nombre de la empresa*

**BE**

### *Antecedentes*

En Venezuela, no existen antecedentes de este modelo de negocio. En principio existe una gran cantidad de empresas o desarrolladores independientes, que generan páginas web, aplicaciones móviles o que inclusive son administradores de redes sociales; sin embargo, el foco de éstas es el desarrollo web.

Investigando sobre el tema, se consiguieron 2 aplicaciones educativas, de carácter no oficial, que tenían un objetivo netamente funcional: visualización de notas y seguimiento de pensum. En el primer caso, se trataba de una aplicación para la Universidad Central de Venezuela, con 50 descargas, desde su fecha de lanzamiento, en marzo de 2.013; mientras que en el segundo caso, se trataba de una aplicación para la Universidad Simón Bolívar, con 500 descargas, desde su lanzamiento en 2.012.

Ambos desarrollos fueron ejecutados por el mismo desarrollador, y parecieran ser una respuesta espontánea del mercado, ante una necesidad que no ha sido satisfecha.

## *Promotores*

La fortaleza de esta empresa se basa en la combinación de fortalezas multidisciplinarias de parte de los fundadores: Mariajosé Balboa, Manuel Caraballo y Luis Sanz.

Mariajosé Balboa es Licenciada en Comunicación Social, título obtenido en la Universidad Católica Andrés Bello, con sólida experiencia en manejo de marcas de consumo masivo, dirigidas a público joven, principalmente en Empresas Polar. Su pasión por la gente la llevará a liderar el área de Servicios Compartidos, encargándose de todas las áreas funcionales, que le prestarán servicio al resto de las unidades de negocio. Trabajaré directamente en gestión del talento, nómina, contabilidad, etc.

Manuel Caraballo es egresado de la carrera de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Metropolitana y estará liderando la dirección de Sistemas y Desarrollo; tomando como base su experiencia en Accenture, y posteriormente en su empresa propia Servicios Netósfera, así como su trabajo en la Universidad Católica Andrés Bello, en el departamento de Formación Continua y Postgrado de Desarrollo Organizacional. El foco de los equipos que liderará Manuel será el diseño y ejecución de la aplicación.

Luis Sanz estará encargado del área Comercial y Mercadeo, por lo que será una de las caras más visibles para los clientes. Luis es Licenciado en Administración de la Universidad Central de Venezuela, su experiencia laboral ha sido multidisciplinaria: se desempeñó en cargos relacionados con el área financiera (Consultoría), siendo su fuerte el área de Mercadeo, con una experiencia acumulada de 6 años en el área, apasionado de cada una de las 4 categorías de productos de consumo masivo, en las que manejó marcas tan emblemáticas como Harina Pan. El vasto conocimiento de Luis

será clave para la empresa, su foco será el trato con el cliente, la detección de tendencias en el mercado y el seguimiento de la estrategia de mercadeo.

### *Misión*

Lanzar al mercado la primera aplicación móvil para instituciones de postgrado en Venezuela.

### *Visión*

Ser la empresa líder y referente en aplicaciones móviles, enmarcadas en el ámbito educativo venezolano.

### *Valores*

1. Innovación
2. Pasión
3. Proactividad
4. Creatividad
5. Respeto
6. Responsabilidad

### *Fin último de la empresa y su actividad*

El fin último de la empresa es ofrecer alternativas móviles que permitan a las instituciones de postgrado mejorar la relación con su estudiantado, a través de la apertura de espacios que generen mayor interacción, así como la optimización de procesos administrativos. De esto se desprenderán otros quehaceres de la empresa, como la venta de data, y espacios publicitarios, que garantizarán la rentabilidad y sostenibilidad de esta.

## *Necesidades del mercado que satisface*

De acuerdo a los distintos tipos de clientes de la empresa, las necesidades a cubrir son distintas:

1. Instituciones de postgrado: presentan problemáticas administrativas, que afectan sus costos fijos, así como la atención a su cliente (estudiante), y esto a su vez permea en los niveles de identificación de éste con la institución.
2. Empresas de Investigación de Mercado: están en búsqueda constante de data de uno de los consumidores más demandados por las marcas: los jóvenes y jóvenes-adultos.
3. Marcas: buscan plataformas en las que puedan comunicar sus mensajes de manera más directa a su consumidor.
4. Estudiantes de postgrado: buscan simplificar los procesos administrativos que deben cumplir obligatoriamente, y a la vez buscan generar cambios en su institución de postgrado. Quieren tener una voz y que sea escuchada, que esta genere impacto.

## **CAPÍTULO 2**

### **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

#### *Oportunidades y Amenazas del sector*

##### *Empresas especializadas en desarrollo de sistemas*

En el sector competitivo en el que se enmarca la empresa no existe competencia directa, si bien existe una gran cantidad de empresas que se encargan de desarrollar páginas web, aplicaciones móviles y administrar contenido, éstas no están enfocadas en instituciones de postgrado; inclusive, dado el alto volumen de clientes que demandan desarrollos, estas empresas no buscan capturar clientes, sino que estos vienen a ellos, sin necesidad alguna de promoción.

Adicionalmente, si bien algunos de estos negocios se nutren de explotar el data mining —este proceso se define como “un conjunto de métodos estadísticos que proporcionan información, correlaciones o patrones, cuando se dispone de muchos datos, de aquí viene el nombre Minería de Datos” (Marín, 2012, p. 1)—no están enfocados en un consumidor final específico, por lo que la data no resulta atractiva de forma masiva. Enfocarse en un modelo de negocio que busque generar data, que revele hábitos de consumo de un target interesante para las marcas de consumo masivo resulta una gran oportunidad de negocio, que pareciera ser subestimada por este sector.

##### *Sector educativo*

Este sector ha buscado dinamizarse y globalizarse a través de internet. Esto se evidencia en la presencia de foros, videos y programas gratuitos de adiestramiento técnico, páginas que comparten información sobre tópicos educativos, otras plataformas ya consolidadas, como <http://www.udemy.com> o <http://www.khanacademy.org/>, que están destinadas a dar cursos completos. De esta manera se ha ido generando una tendencia de impartir cursos o programas, de forma gratuita, en los que sus consumidores están motivados por el valor del aprendizaje y no por una acreditación de una institución específica.

## *Telefonía móvil e Internet*

La penetración de internet alcanzó niveles cercanos al 43% en 2012 (CONATEL, 2012), estos niveles son más altos cuando se segmenta la población por niveles socioeconómicos: los niveles ABC presentan una penetración de 62,3%. Los teléfonos móviles están en tercer lugar de uso, en cuanto a medios utilizados para la conexión a internet, el primer y segundo lugar lo ocupan las computadoras y laptops (Tendencias Digitales, 2011).

El mercado de telefonía móvil presenta desde el año 1997 una tendencia creciente, para el año 2011, la penetración del canal era de 98,44% (suscriptores con líneas activas). Adicionalmente es el canal que presenta mayor crecimiento (en cuanto al uso en internet), vs el canal residenciados (Hogares) y no residenciados (Oficinas y locales comerciales): 39%, 6% y 14% vs. año anterior respectivamente. Esto indica que la población venezolana no solo es asidua al uso de equipos móviles, sino que ha empezado a modificar sus hábitos de consumo, a través del uso de la telefonía inteligente, que les permite acceder a internet, desde su dispositivo móvil (Tendencias Digitales, 2011).

Esto es un indicio del auge de las aplicaciones móviles, cuyo uso depende de tener un teléfono inteligente, éste es definido por Soluciones Magazine (2011):

Es un teléfono celular que, además de realizar llamadas, tiene acceso a un conjunto de aplicaciones y funciones similares a las de una computadora. Cuenta además con más opciones de conectividad, como acceso a internet. La mayoría de estos dispositivos tienen pantallas táctiles, además de memoria y procesadores similares a las de un ordenador. También tienen sistemas operativos —el equivalente a OS X, Windows o Linux en una computadora— diseñados especialmente para estos aparatos. Son, en resumen, computadoras de bolsillo con las que se pueden hacer llamadas telefónicas.

## *Obsolescencia*

Una característica inherente al sector tecnológico es la obsolescencia, es muy relevante estar al día con las tendencias e inclusive anticiparse a éstas, de manera que la empresa se mantenga competitiva en el mercado.

## *Proveedores de servicios*

Al estar enmarcados en el ámbito de desarrollos digitales, la empresa tendría alta dependencia de distintos proveedores, principalmente del relacionado con los servidores, esto resulta delicado, dado que allí se encontraría toda la información, y protegerla debe ser una prioridad.

## *Oportunidades y amenazas del entorno próximo*

### *Interés de las marcas en el target joven y adulto joven*

Resulta una gran oportunidad de negocio, el interés de distintas marcas de consumo masivo en el público joven y adulto joven (23 a 40 años), que sería el público foco de la aplicación. Este perfil de consumidores resulta muy atractivo dado que son personas que además de ser jóvenes, ya cuentan con ingresos propios, por lo que están tomando sus propias decisiones sobre qué productos consumir y sus ingresos tienden a aumentar a medida que van creciendo profesionalmente.

## **CAPÍTULO 3**

### **ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA**

#### *Objetivos*

##### *Objetivo General*

Diseñar y ejecutar modelo de negocio con 3 fuentes de ingreso.

##### *Objetivos Específicos*

1. Capitalizar comercialmente la data autogenerada por la aplicación.
2. Promover la venta de los espacios publicitarios en la aplicación.
3. Fomentar el uso de la aplicación, de parte de los estudiantes y así garantizar la sostenibilidad de ésta.
4. Propiciar que las instituciones adopten la aplicación dentro de su cultura.

#### *Análisis DOFA*

A continuación, en la Tabla 1, se indica la síntesis de los análisis interno y externo.

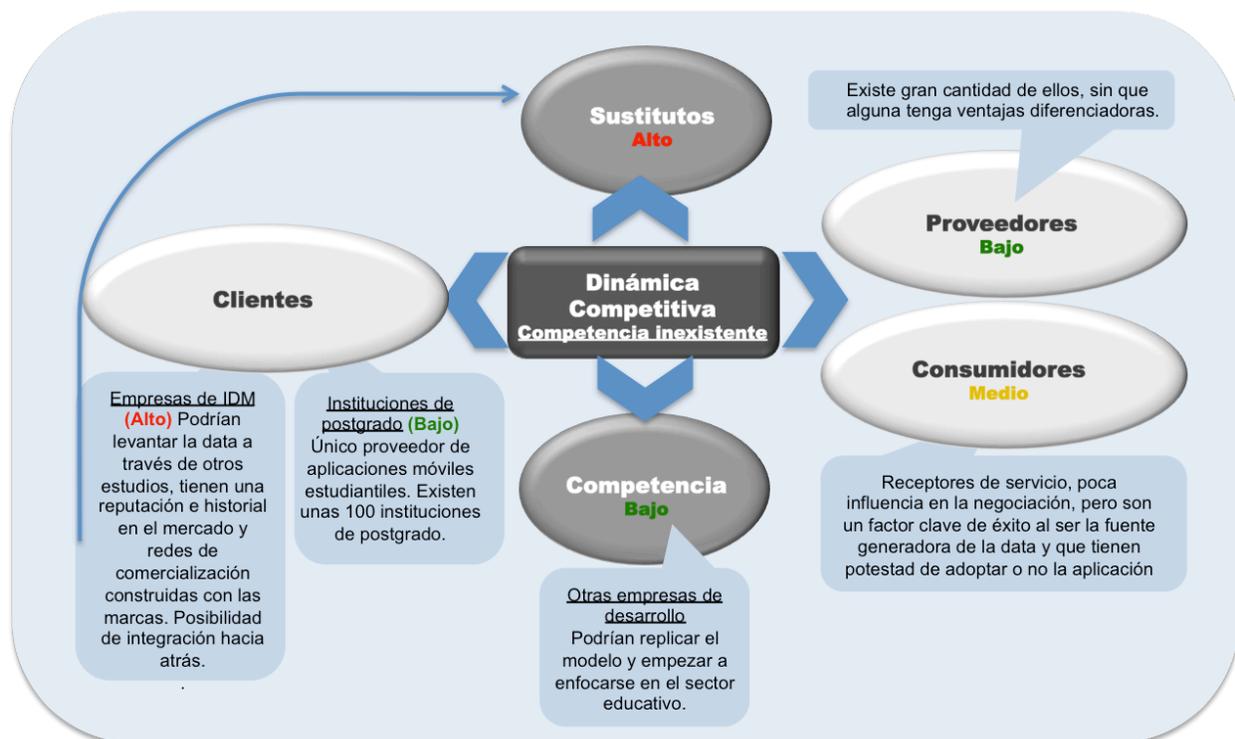
Tabla 1. Síntesis del Análisis DOFA (Análisis del equipo).

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pioneros aplicaciones móviles en segmento educativo: Océano azul.</li> <li>2. Modelo de negocio con 3 potenciales fuentes de ingreso (Publicidad, data mining y alquiler).</li> <li>3. Conocimiento de consumidor, a través de la data generada.</li> <li>4. Enfoque basado en estudiante (consumidor final).</li> <li>5. Equipo multidisciplinario.</li> <li>6. Generación y administración de contenido, como responsabilidad de la institución/estudiantes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tecnología fácilmente replicable.</li> <li>2. Compañía nueva en el mercado.</li> </ol>
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay competencia.</li> <li>2. Posibilidad de expansión internacional, a través de alianzas preexistentes entre instituciones de postgrado.</li> <li>3. Penetración de Smartphones.</li> <li>4. Uso creciente de aplicaciones móviles.</li> <li>5. Interés de las marcas en target estudiantil.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obsolescencia.</li> <li>2. Vulnerabilidad de los servidores: cerrar aplicación o extracción de data.</li> <li>3. Alta dependencia de proveedores de internet (ancho de banda, estabilidad de servicio y cobertura).</li> </ol>

### *Análisis PORTER*

Para entender la dinámica competitiva, así como el poder de negociación de los entes involucrados, se desarrolló un Análisis Porter (Ver Ilustración 1). En éste se evidencia principalmente que el mayor poder de negociación lo tienen las empresas de investigación de mercado, dado que podrían diseñar un estudio que levante la misma data, que levantaría la empresa; logrando así ser sustitutos del producto a desarrollar.

Ilustración 1. *Análisis Porter* (Análisis del equipo)



### *Análisis PEST*

Para complementar el análisis PORTER, se desarrolló un análisis PEST, en el que se incorporan los ámbitos: político, económico, social y tecnológico. Dado que estos aspectos en nuestro país están muy atados a la política, se puntualizaron 3 escenarios distintos, y acciones a tomar en cada uno de ellos.

*Tabla 2. Análisis PEST (Análisis del equipo).*

<b>Escenarios</b>	<b>Político</b>	<b>Económico</b>	<b>Social</b>	<b>Tecnológico</b>	<b>Legal</b>
<b>1</b>	Continuidad gobierno	Mantenimiento de indicadores (promedio de últimos 5 años).	Normalidad, continuidad, indiferencia.	Poco/Escaso desarrollo mundial de aplicaciones estudiantiles.	Mantenimiento de patentes, instituciones, estado de derecho, impuestos, regulaciones y pymes.
<b>2</b>	Cambio de gobierno	Cambio en la percepción de riesgo del país para inversores extranjeros.	Resistencia al cambio de parte de los seguidores del sector oficial. Conflictividad, revuelta social, enfrentamientos de calle	Masificación de aplicaciones aplicada a segmento educativo, de parte de competencia mundial.	Signos positivos en cuanto a de patentes, instituciones, estado de derecho, impuestos, regulaciones y pymes.
<b>3</b>	Ruptura del hilo constitucional. Desconocimiento de resultados electorales.	Caída del precio del petróleo. Aumento y disminución de todos los indicadores: corrupción e indiferencia incrementa deuda externa e interna.	Persecución política. Guerra civil, toque de queda, suspensión de garantías.	Regulación estricta de todo tipo de comunicación en internet.	Condiciones no garantizan de patentes, instituciones, estado de derecho, impuestos, regulaciones y pymes.

De acuerdo a lo planteado en la tabla anterior, la estrategia a tomar en el escenario 1 es mantener la planificación comercial y operativa, en el escenario 2 es incrementar la inversión para expansión; y en el escenario 3 es paralizar la inversión.

### *Estrategias*

Luego de los Análisis DOFA, PORTER y PEST se plantean las siguientes estrategias:

1. Crear barreras de entrada (Diferenciación y construcción de marca) para limitar la incorporación de sustitutos y barreras de salida (contractuales) para propiciar el mantenimiento de los clientes.
2. Definir estrategias de mercadeo diferenciadas para cliente (Fidelización) y consumidor final (Construcción de marca).
3. Ejecutar una política de innovación constante.
4. Definir Plan de seguridad y contingencia (Redundancia).
5. Diseñar plan de expansión con focos geográficos. Primeros años: Venezuela, a partir del tercer año: Latinoamérica.
6. Desarrollar alianzas con empresas de investigación de mercado para la comercialización de la data.
7. Diseñar e implantar estrategia de cultura organizacional
8. Desarrollar protocolos de implementación, que incluyan a los estudiantes en la generación y administración de contenido de la herramienta.
9. Establecer política de márgenes bajos, para blindar este océano azul.

### *Metas*

#### *Ventas*

##### *Ventas de aplicación*

Capturar 5% del mercado durante el primer año de implantación. En el segundo y tercer año se capturarían 4 y 4 clientes, respectivamente, para llegar a un 18,3%.

##### *Ventas de Data*

Establecer venta anual de data, de manera que sea un reporte fijo.

##### *Ventas de Espacios publicitarios*

Cerrar venta de tres espacios, por cada alquiler generado. Durante el primer año se venderán 9 espacios publicitarios, al segundo y tercer año 12.

## *Mercadeo*

### *Metas del mercado: Consumidor y Clientes*

#### *Consumidor (Estudiante)*

Generar conocimiento de marca.

#### *Instituciones de Postgrado*

Capturar el 5% del mercado en el primer año.

#### *Empresas de Investigación de Mercado*

Establecer alianzas estratégicas para la venta anual de la data.

#### *Marcas*

Concretar venta de 3 espacios publicitarios, por cada alquiler de aplicación.

#### *Rentabilidad*

Ser rentables y recuperar la inversión en el segundo año de operaciones.

#### *Recursos Humanos*

Efectuar mediciones de desempeño 360°, en las que los equipos se evalúen entre ellos, tanto horizontal, como verticalmente.

#### *Culturales*

Instaurar Cultura Organizacional apegada a los valores de la empresa.

#### *Indicadores de Gestión*

1. Cumplimiento de los meses de desarrollo e instalación planificados
2. Captación de nuevos clientes, según plan de ventas
3. Comercialización efectiva de espacios publicitarios en la aplicación (mínimo 3 por cada institución educativa).
4. Venta anualizada de la data (al menos a 1 empresa de Investigación de Mercado).

5. Herramienta para medición de desempeño y niveles de motivación de los empleados.
6. Feedback positivo y negativo de parte del usuario
7. Tiempo promedio de respuesta a los usuarios.
8. Número de mejoras a la aplicación (según política de actualización).
9. Despliegue efectivo de la campaña comunicacional en cada implantación.

# CAPÍTULO 5

## PLAN DE MERCADEO Y VENTAS

### Posicionamiento

Para definir el posicionamiento de la marca que abanderará la aplicación, se hizo una análisis previo del perfil de nuestros consumidores y clientes potenciales.

**Tabla 3.** Perfil de clientes y consumidores

Definición del grupo objetivo	Estudiantes	Instituciones de postgrado	Marcas	Empresas de Investigación de Mercado
Demo- Psicoactitudes	Hombres y mujeres entre 23 y 40 años, con título universitario, de niveles socioeconómicos A, B Y C+, con experiencia laboral (entre 1 y 5 años).  Les gusta la tecnología  Están a la vanguardia de la tecnología.	Instituciones de postgrado con sede física en Venezuela.	Marcas de consumo masivo, cuyo consumidor sean los jóvenes.	Empresas de Investigación de Mercadeo nacionales o trasnacionales.
Comportamiento del consumo (insight)	Valoran sus redes de contacto.  Buscan practicidad e inmediatez en solicitudes y otros trámites.  Se mantienen actualizados.  Son exigentes con servicios recibidos (consumidores informados). Son innovadores.	Son tradicionales, incrédulos en cuanto al manejo de la tecnología y el impacto de ésta.  Con inclinación hacia la resolución de problemáticas operativas y en búsqueda de rentabilidad y ahorro en costos.	Son marcas modernas, irreverentes, de interés para el público joven.  Buscan alternativas para llegarle directamente a su target, en medios no tradicionales.	Son respetadas por sus clientes, y resultan empresas de referencia. Son altamente exigentes en el manejo y procesamiento de data.  Están en constante búsqueda de data del consumidor más buscado: jóvenes.
Nivel de necesidad frente a la marca	Facilitar trámites administrativos  Sentido de pertenencia  Escuchen mi voz/ Visibilidad de opinión  Generador de cambios/ Empoderamiento	Solución a trámites administrativos.  Mejorar y prolongar relación con estudiantes.  Generar líderes de opinión.	Requieren de espacios publicitario que le lleguen de forma más directa al consumidor, y con poca competencia.	Data sobre comportamiento de consumidor.

Posteriormente, se utilizó ese insumo para el llenado de la matriz ERIC (Ver Tabla 4), que proviene de la teoría del océano azul, y cuyo aporte principal es plasmar a través de qué elementos se buscará la reducción de costos e incremento del valor. Con la implementación de la aplicación, se eliminarían en gran medida las visitas a la institución por trámites, así como el nivel de burocracia en éstos, cumpliendo así con el propósito de reducción de costos; por otro lado se incrementará la eficiencia en tareas administrativas, y en líneas generales se fomentará y por consiguiente aumentará la participación y el involucramiento de los estudiantes, y del profesorado, lo que contribuirá a generar valor para la institución de postgrado.

---

*Tabla 4. Matriz Eric (tomada de Teoría del Océano Azul)*

---

Eliminar	Incrementar
Obligatoriedad de visitas in situ para resolver temas administrativos.	Participación de estudiante en temas relevantes para la institución.  Eficiencia en procesos administrativos.  Interacción entre exalumnos y alumnos actuales en términos laborales.  Cultura de material de apoyo online.
Reducir	Crear
Nivel de burocracia en procesos administrativos, inherentes a la institución.	Canal de comunicación directo, que propicie el feedback inmediato.  Espacio de intercambio de ideas e inquietudes comunes a todos los estudiantes.

---

Finalmente, tomando como base los insumos anteriores, se diseñó un posicionamiento (Ver Tabla 5), que toma en cuenta tanto las necesidades más racionales, como las más emocionales del consumidor final. Se tomó en cuenta esto únicamente, dado que se trata del posicionamiento de la aplicación, cuya comunicación estará dirigida al consumidor final; será la marca corporativa la que tenga contacto directo con los clientes (Instituciones de Postgrado, Empresas de Investigación de Mercado y Marcas).

**Tabla 5. Posicionamiento de la marca (Análisis del equipo).**

Esencia de la marca: Idealista						
Grupo Objetivo	Rol de la marca	Producto	Beneficios racionales	Beneficios emocionales	Razones	USP Unique Selling Proposition
Hombres y mujeres auténticos, idealistas, joviales, gregarios y tecnológicos.	Ser la marca que me permita transformar mi universidad.	Es una aplicación móvil que permite distintos niveles de interacción entre la institución de postgrado y el estudiante, a través de módulos estáticos, de actualización, administrativos e interactivos.	Ayuda a resolver los problemas burocráticos y administrativos, abriendo una canal de comunicación oficial.	Aliviado, resuelve todos los temas burocráticos, y me permite tener voz y votos en procesos relevantes. Ahora mi voz sí es tomada en cuenta.	Aplicación diseñada por jóvenes para jóvenes, buscando también la rentabilidad y ahorro en costos de la institución de la empresa, lo la hace sostenible en el tiempo. Mi participación como estudiante mejora, y con mi input, la universidad también.	Tu opinión ahora tiene voz.  Rebelde con causa.
Personalidad de la marca: Práctica, moderna, inmediata, sencilla e innovadora.						

### **Marcas**

Se diseñó una sola marca: BE, que se corresponde con el nombre de la empresa. Esta marca será corporativa, y a la vez, abanderará la comunicación con el consumidor final. Se buscó reflejar en su logo, todos los elementos presentes en el posicionamiento (Ver Ilustración 2); así como plasmar la diferenciación que esta aplicación implica (Ver Ilustración 3).

Ilustración 2. Logo de la marca (Desarrollo del equipo)



Ilustración 3. Montaje de marca en dispositivo móvil (Desarrollo del equipo)

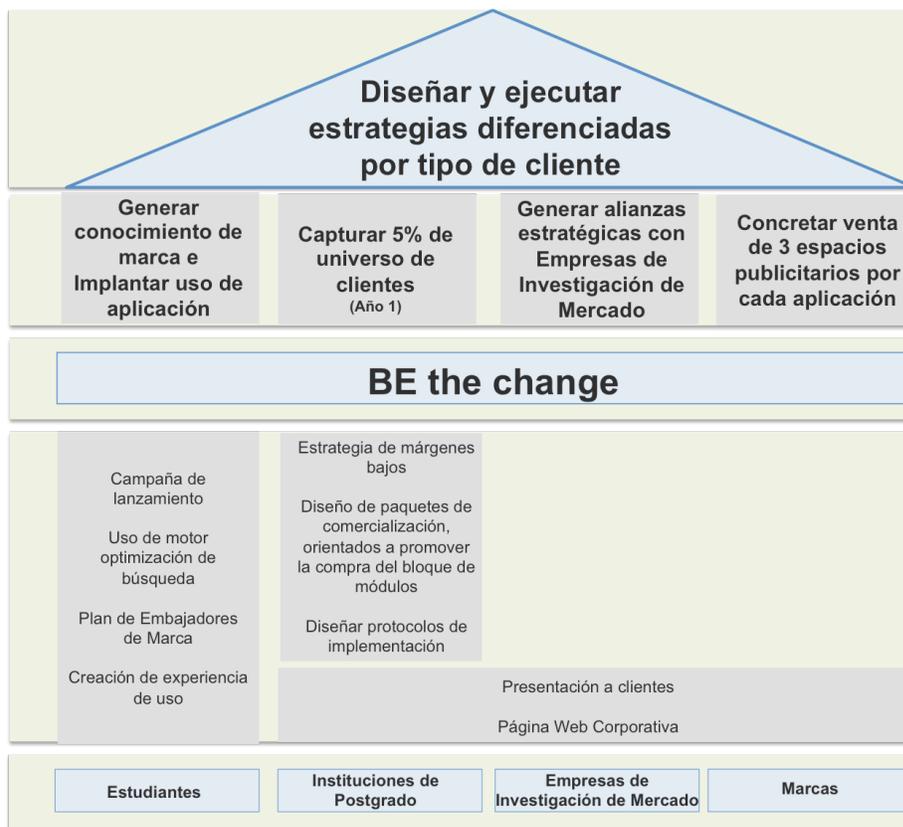


La marca de la aplicación adoptará un descriptor, relativo a la institución en la que esté implantada, de manera que se permita construir en esta marca, y a la vez se pueda generar sentido de pertenencia. Por ejemplo Be<sup>CIAP</sup>.

Para definir las estrategias del plan de mercadeo, por tipo de cliente, se diseñó el templo de la marca (Ver Ilustración 4), que es una manera gráfica de plasmar la estrategia general de la marca, para luego trazar estrategias específicas, que serán alcanzadas por un conjunto de acciones. Adicionalmente, se plasmó la plataforma comunicacional, bajo la cual se diseñará la campaña de lanzamiento de la marca.

En esta oportunidad, la plataforma es Be the change (Sé parte del cambio), haciendo alusión, a que ahora el estudiante tendrá mayor participación en las actividades de la institución.

Ilustración 4. *Templo de la marca (Análisis del equipo).*



## Productos y Servicios

### Aplicación Be

La aplicación sería el producto principal de la empresa, dado que a partir de ella se generarán las 3 fuentes de ingreso, que soportan al negocio: alquiler de la aplicación, venta de data y venta de espacios de publicidad.

Ésta estaría compuesta por paquetes de módulos, que a su vez tienen módulos o elementos, que se clasificaron de la siguiente manera: interactivos, administrativos, estáticos y de actualización.

### *Política de actualización*

Como barrera de entrada y para garantizar la mejora continua de la aplicación, se establecerá una política de actualización, con frecuencia semestral, en la que se evaluarán las posibles mejoras en el funcionamiento de la aplicación y la inclusión, tanto de nuevas funcionalidades a módulos ya existentes, como nuevos módulos que agreguen valor.

### *Política de respaldo de la información*

Para minimizar posibles contingencias que pudieran afectar, tanto al cliente, como la generación de data para su comercialización, se define una política de respaldo de la información con frecuencia cada 12 horas y que estarán disponibles para su recuperación inmediata en los servidores del proveedor de hospedaje.

### *Tutoriales de uso*

Con la finalidad de facilitar el uso de la aplicación, durante el principio de la implantación. La aplicación tendrá tutoriales que le explicarán al usuario, las principales funciones y accesos, esto podrá ser desactivado por el usuario, una vez esté familiarizado por el sistema.

### *Tipos de Módulos*

#### *Módulos Interactivos*

Estos elementos son los principales generadores de tráfico en la aplicación, dado que son aquellos que generan interacción entre usuarios. Tomando en cuenta que son interacciones prolongadas en el tiempo, estos módulos están diseñados para incrementar el tiempo de navegación, así como la cantidad de interacciones.

1. Consulta a profesores. Este módulo será el canal oficial para la consulta a profesores, una vez se salga del aula de clases. Eso permitirá direccionar la comunicación de manera controlada por la institución, y tener visual de la capacidad del profesor para generar feedback.
2. Evaluación y ranking de materias. Los estudiantes tendrán acceso a mejorar la calidad de la educación de su institución, pudiendo emitir juicios de valores

acerca de las materias vistas en su programa de estudios, así como de éste último.

3. Evaluación y ranking de profesores. Tal como se indica en el punto anterior, este módulo da la oportunidad de evaluar a los profesores, y de rankearlos, incentivando la competencia sana internamente, así como la revisión continua.
4. Bolsa de trabajo. Dado que los estudiantes están ya empleados o en búsqueda de ascender y aprender en nuevas empresas, la idea es aprovechar esas redes para emplear precisamente a los estudiantes de la institución.
5. Red social interna. Esta red social tendría propósitos académicos, en ella se pudieran compartir tesis, trabajos, así como fuentes; esto permitiría nutrir al estudiantado con material generado por ellos mismos, o facilitado entre ellos. La plataforma permitiría visualizarlos, compartirlos, comentarlos, etc. Cada estudiante tendrá un usuario con su perfil (datos personales y profesionales), lo que le permitirá contactar a otros ex alumnos asociados a su carrera, o a sus intereses.
6. Juegos

### *Módulos Administrativos*

Los módulos administrativos generan tráfico en un nivel medio, dado estarían satisfaciendo una necesidad tangible, como lo son los trámites administrativos, inherentes a los procesos universitarios. Son módulos sencillos, pero de gran utilidad para el usuario, e implicarían reducciones de costos importantes para la institución de postgrado.

1. Horarios de clase. Tal como lo indica el nombre, este módulo permitiría la visualización del horario del alumno, así como indicar el salón en el que tendrán lugar las clases. De haber cambios se visualizaría a manera de notificación.
2. Solicitudes (Constancia de estudio, Notas Certificadas y Solvencia de Pagos). Este módulo permite tramitar los requerimientos administrativos más comunes, comprende la solicitud, pago de éstos, y tendrá la opción de retirar los entregables en la sede principal de la institución o envío con pago a destino a través de MRW (Empresa de envíos a nivel nacional).

3. Pago de matrícula. Se podrá pagar el costo total o fraccionado del plan de estudios, a través de la aplicación.
4. Material de apoyo en línea. Se contará con el material de las clases, ya digitalizado, a través de la aplicación. Esto permitirá evitar el reenvío de correos con el material y los costos asociados a la impresión de éstos.
5. Notas en línea. En este módulo se podrán visualizar las notas obtenidas en una clase.
6. Asistencia en línea. Este módulo permite que la asistencia a la clase de sea a través de firmas, sino electrónica. El mecanismo a utilizar será un código QR.
7. Biblioteca. A través de este módulo se podrá consultar la disponibilidad de ejemplares de la biblioteca, de acuerdo a las características de la institución, de ser posible se descargaría directamente el material que ya esté digitalizado.

### *Módulos Estáticos*

Están compuestos principalmente por información que tiene poca variabilidad, y que inclusive está en otras plataformas de la institución de postgrado, pero que son clave para hacer de la aplicación una herramienta integral.

1. Oferta académica
2. Perfiles de profesores
3. Calendario académico

### *Módulos de actualización*

Están constituidos por presentes elementos de variabilidad media, que serían algunas noticias relevantes para el estudiante, siempre enmarcadas en el ámbito educativo.

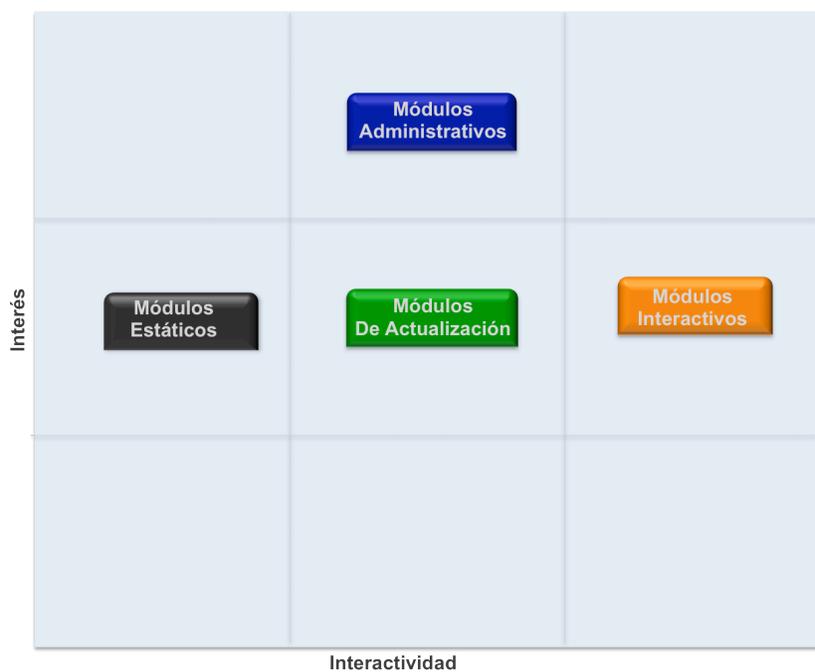
1. Manejo de publicidad interna
2. Eventos
3. Noticias
4. Horarios y/o rutas de transporte interno y externo

A continuación se explica a través de 3 matrices, los diferentes tipos de módulos, su nivel de interacción, y el nivel de interés de los actores principales (Ver Ilustración 5, 6 y 7).

Ilustración 5. *Interés y nivel de interacción percibidos por estudiantes.*



Ilustración 6. *Interés y nivel de interacción percibidos por instituciones.*





cotidianos, para a corto plazo ir involucrando de mayor manera al estudiante y reforzar en él el sentido de pertenencia a su institución.

Con estos elementos el objetivo de la aplicación es crear una experiencia de uso placentera y amigable, de manera que el usuario no tenga ninguna aprehensión al utilizarla, y la involucre en su quehacer diario.

### *Espacios Publicitarios*

Los espacios publicitarios serán una condición obligatoria (desde el contrato con el cliente), de manera que puedan funcionar como otra fuente de ingresos. La comercialización de estos espacios se hará de forma directa con las marcas.

### *Data*

Una vez alcanzada la meta de captura de clientes (5% dentro del primer año), se iniciará la comercialización de la data. Los ingresos procederán de la venta de data bruta, sin procesar, a alguna empresa de Investigación de Mercado, para que ellos, a través de su experiencia en el procesamiento de data, puedan detectar tendencias y hábitos de consumo. Este no será el foco del negocio, sin embargo, los ingresos proyectados a través de esta fuente permitirían el mantenimiento de los precios competitivos de la aplicación, garantizando que sea esa una de las barreras de entrada ante la competencia.

Dada la presencia de 4 clientes: Consumidor final, Instituciones de Postgrado, Empresas de Investigación de Mercado y Marcas, se estableció un Mix de Marketing para cada uno, siguiendo los lineamientos estratégicos establecidos en el templo de la marca.

## *Mix de Marketing para Consumidor final*

El mix de marketing establecido para el consumidor final, tiene el objetivo de dar a conocer la marca, así como facilitar la implementación de la aplicación, en las instituciones captadas como clientes.

### *Precio*

La aplicación será gratis para el consumidor final. Su costo será absorbido en su totalidad por la institución de postgrado, se tomó esta medida para eliminar barreras para la descarga de la aplicación y así incentivar su uso.

### *Plaza*

La aplicación estará disponible a través de Google Play e Istore, que son las plataformas a través de las cuales los usuarios de Android o Iphone descargan aplicaciones móviles.

### *Publicidad*

#### *Campaña de Lanzamiento*

Una de las acciones a tomar por la empresa será el diseño y ejecución de una campaña para el lanzamiento de la marca. Se pretende en una primera etapa hacer una campaña de intriga en las instalaciones de la institución, que vaya muy en línea con el Guerrilla Marketing, este se entiende como una estrategia de publicidad que se enfoca en tener bajos costos y máximos resultados (Creative Guerrilla Marketing, 2.013). Posteriormente, se revelaría la marca y se daría paso a una campaña informativa que tendría como objetivo dar a conocer a la marca e ir familiarizando al alumno con los procesos inherentes al uso de la aplicación.

#### *Optimización de búsquedas*

Otras de las acciones que tienen impacto en el consumidor, será el mejorar la visibilidad de la página y aplicación en internet ante su competencia mediante SEO y ASO. Por sus siglas en inglés SEO, Search Engine Optimization es la optimización que se realiza sobre un sitio web para que los motores de búsqueda como Google, Bing o

Yahoo puedan darle a este mayor visibilidad. Dentro del trabajo de SEO, se puede dividir el esfuerzo en :

1. SEO Orgánico, que tendrá que ver con el desarrollo que realicen los programadores, incluyendo meta etiquetas, títulos apropiados y demás material del sitio, asociado a una serie de palabras y frases claves que tienen que ver con el negocio. Este esfuerzo no tendrá un costo mayor salvo el desarrollo cuidadoso del sitio en su etapa de elaboración. Esto permite que los buscadores indexen o relacionen estas frases claves incluidas a la dirección de la página.
2. SEO inorgánico, consiste en realizar campañas dentro de los principales buscadores donde se paga por relacionar las frases o palabras claves a la dirección del sitio web. A diferencia del SEO orgánico, en este caso ayuda no solo a indexar la página dentro de las primeras posiciones sino que también puede aparecer en sitios destinados a publicidad dentro de los buscadores.

El ASO consiste en una serie de técnicas que se deben ejecutar para mejorar la visibilidad dentro de las tiendas o mercados de aplicaciones. Esto le permite al desarrollador de la aplicación relacionar su aplicación a una serie de palabras o frases que los usuarios deberán escribir para que como resultado de búsqueda salga la aplicación. Como cualquier tienda, el fabricante desea que su producto esté exhibido en un lugar visible y de alta demanda, por lo que en el caso de estas tiendas de aplicaciones nuestro objetivo es que nuestra aplicación salga como resultado de las principales búsquedas. El ASO lo debemos realizar en las tiendas de aplicaciones donde se coloque la aplicación de la empresa.. Las principales que deben utilizarse son para los sistemas operativos Android, IOS, Blackberry y Windows.

### *Promoción*

#### *Embajadores de Marca*

Se considera medular para que la implantación de la aplicación tenga éxito, involucrar al estudiantado durante todo el proceso. Por esta razón se solicitará involucrar en el proyecto a aquellos estudiantes “líderes” que tengan gran influencia en sus compañeros de clases, se les explicará la finalidad de la aplicación y se les

permitirá ser parte del ambiente de prueba (beta), que será previo al lanzamiento de la aplicación, para que se sientan parte del desarrollo. Adicionalmente se les dará incentivos por su participación, a manera de motivación.

### *Mix de Marketing para la Institución de Postgrado*

En este mix el objetivo es capturar 5% del mercado durante el primer año.

#### *Precio*

Existen dos estrategias claras: 1. Colocación de márgenes bajos, a manera de establecer una barrera de entrada para los competidores y facilitar la captación de clientes; 2. Formulación de paquetes de comercialización que estimulen la compra por bloque (24 módulos), de manera que se garantice la generación continua de tráfico, y por consiguiente data.

En este sentido, la institución deberá pagar de forma mensual, un monto por concepto de alquiler de la aplicación, éste variará de acuerdo a la modalidad de comercialización.

La administración de la aplicación estaría en manos de la institución de postgrado, a menos de que ésta solicite asesoría, esto se manejaría como un costo adicional, que dependerá de la complejidad del paquete escogido.

#### *Modelos de comercialización*

Para diseñar paquetes de comercialización, que independientemente de su tamaño, fueran atractivos para el consumidor final, y por lo tanto, efectivos en cuanto a la generación de tráfico, se desarrolló una encuesta (Ver Anexo A) que será aplicada a la base de datos de cada institución, que alquile la aplicación, con el fin de adaptar los paquetes de módulos a las necesidades específicas y más relevantes para la comunidad estudiantil de cada cliente. Los objetivos de este instrumento son los siguientes:

1. Penetración de teléfonos inteligentes y tabletas en estudiantes de postgrado.

2. Participación de mercado de los sistemas operativos en dichos dispositivos móviles.
3. Hábitos de uso de aplicaciones móviles.
4. Tipo de Aplicaciones utilizadas.
5. Preferencia de aplicaciones.
6. Aceptación de una aplicación asociada a instituciones de postgrado.
7. Percepción sobre los beneficios que puede tener usar una aplicación, de este tipo.
8. Valoración de los beneficios de una aplicación.
9. Evaluación de los paquetes de módulos prediseñados.
10. Intención de uso.
11. Frecuencia de uso proyectada.

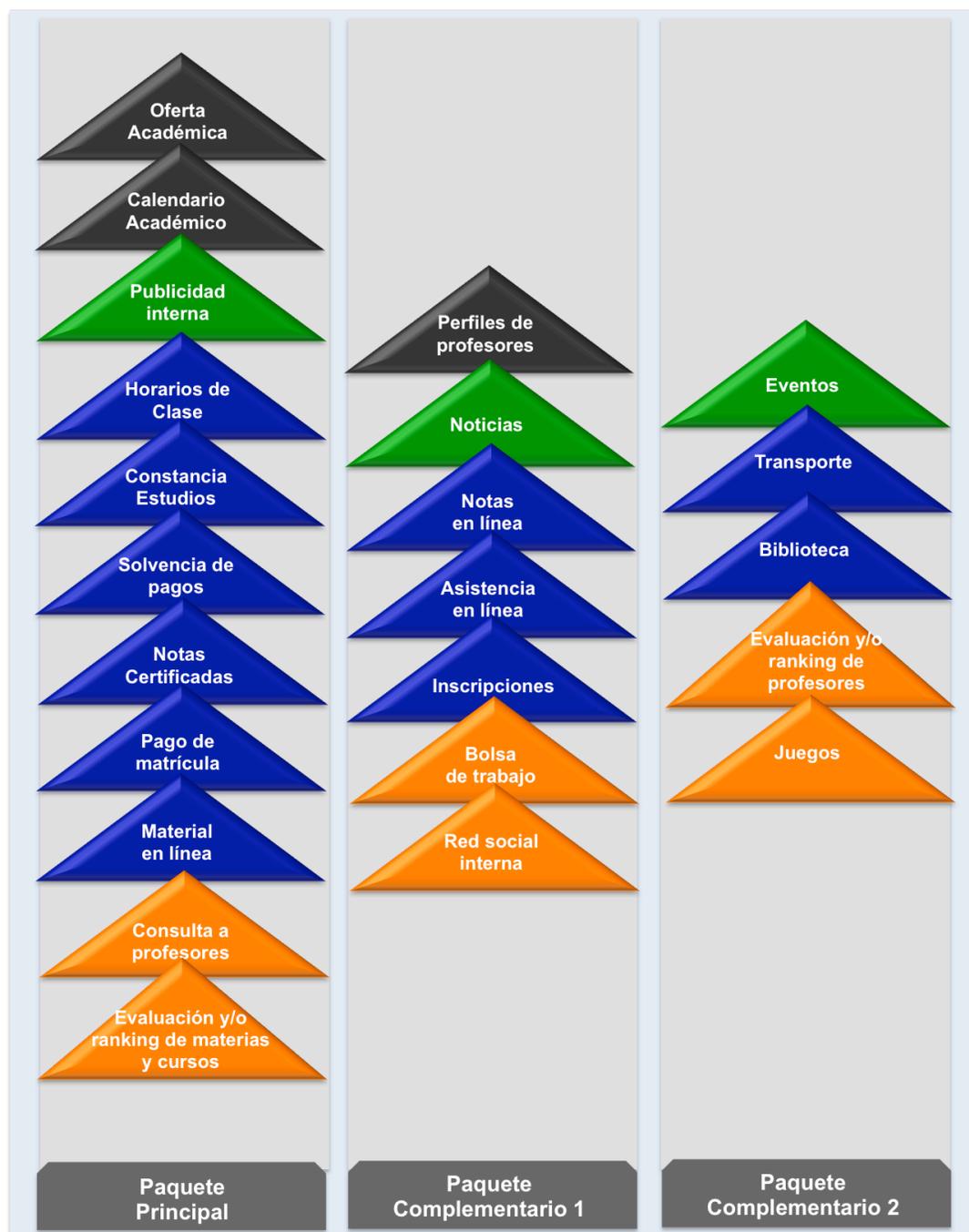
### *Comercialización en bloque*

Bajo este modelo la institución compraría la totalidad de la aplicación, con los 4 tipos de módulos. En este modelo el costo del plan es de 400\$ mensuales, que incluirían 24 módulos.

### *Comercialización por paquetes de módulos*

En este modelo, la institución tiene la opción de comprar un primer paquete principal, que contiene 12 módulos, por un costo de 300\$ mensuales; y puede completarlo con 2 opciones de paquetes complementarios: uno de 7 módulos por un costo de 250\$ mensuales, y otro de 5 módulos, por un costo de 200\$, también mensuales. En esta forma de comercialización los módulos están prediseñados.

Ilustración 8. Modelos de Paquetes de Módulos a Comercializar (Análisis del equipo).



### Comercialización individual

En esta opción, que implicaría mayor customización, se le vendería a la institución un paquete con 5 módulos, a escoger. Este modelo tendría un costo de 250\$ mensuales.

## *Plaza*

La distribución y venta de la aplicación se manejará de forma directa, a través de un Ejecutivo de Ventas. Este modelo de comercialización aplica para este tipo de cliente y también para Empresas de Investigación de Mercado y Marcas.

## *Procesos*

La acción principal en cuanto a procesos, es desarrollar protocolos de implementación, que incluyan a los estudiantes en la generación y administración de contenido de la herramienta. Dentro de estos protocolos resalta:

1. Equipo de Community Managers: se capacitará al personal de la institución de postgrado, para que puedan administrar la aplicación, para cumplir con esto se realizarán Webinars, que son, seminarios online, con el contenido necesario para esta capacitación y luego para la campaña que incentivará el uso de la aplicación. En este equipo se solicitará la inclusión de estudiantes, que idealmente deben ser parte de los embajadores de marca y que garantizarán que la gestión del Community Team esté adaptado a los intereses de los estudiantes.
2. Ambiente de prueba: previo al lanzamiento de la aplicación, y una vez esté lista, se le dará acceso a los embajadores de marca y al Community team, de manera que exploren y naveguen en la aplicación, para que así se detecten y cierren brechas u oportunidades.

## *Publicidad*

Para fomentar la captación de clientes se diseñará una presentación, que se complementará con un video demostrativo; y también se diseñará una página web corporativa. Esto apoyará la captación de instituciones de postgrado, así como Empresas de Investigación de Mercado y Marcas.

### *Mix de Marketing para Empresas de Investigación de Mercado*

Con respecto a este tipo de clientes, el foco es generar alianzas estratégicas, de manera que la entrega de la data, de forma anualizada, se formalice en un estudio de mercado anual.

#### *Precio*

Se estima, que al alcanzar el 5% del universo de clientes, y luego de que haya pasado un período mínimo (1 año), se procederá a la venta efectiva de la data. El precio que se fijará para esta data será de 9.000\$. Tomando en cuenta que ese es el monto establecido para un estudio de mercado de ese tipo, y que la empresa (cliente) tendría que hacer todo el procesamiento y análisis de la data. Este mismo insumo se utilizará, ya de forma más específica, para la detección de oportunidades y posterior mejoramiento de la aplicación.

### *Mix de Marketing para Marcas*

En cuanto a las marcas, el objetivo es concretar la venta de 3 espacios publicitarios, por cada alquiler de la aplicación. Esto es de gran relevancia dado que, como se verá más adelante, el peso de los ingresos por espacios publicitarios resulta considerablemente importante para la empresa.

#### *Precio*

Los espacios publicitarios se usarán como medio para garantizar y generar tráfico en aquellos módulos, que de por sí, tengan interacción baja: Módulos estáticos y de actualización. La constante colocación de ofertas atractivas, o mensajes que sean claves para el target funcionarán como un elemento que de alguna manera seduzca al consumidor final, y lo obligue a explorar más la aplicación.

Para fijar los precios de los espacios se tomó en cuenta el costo de espacios publicitarios en páginas web relevantes en Venezuela; y esto se cruzará con la importancia de la institución, la cantidad de estudiantes activos y el perfil de éstos. Los costos oscilarán entre 500\$ y 2.000\$.

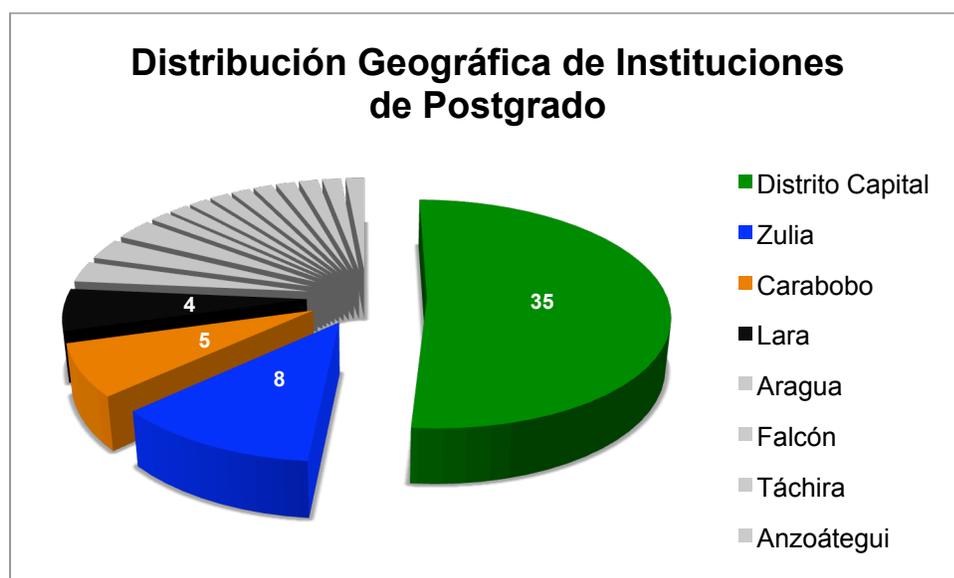
El modelo de venta se basará en un alquiler mensual del banner, al menos en el primer año, entendiendo que se trata de una aplicación nueva, y que este se considera el modelo que generará mayores ganancias, durante este período.

### *Plan de ventas*

#### *Tamaño de mercado potencial*

En cuanto al cliente principal, que es la institución de postgrado, tal como se mencionó, la meta es capturar un 5% del mercado, durante el primer año de implantación. De acuerdo a cifras oficiales del Consejo Consultivo Nacional de Postgrado, existen 68 instituciones, que están autorizadas a impartir programas de postgrado. De esta cifra total el 51% se encuentra en el Distrito Capital, por esta razón, la estrategia será focalizar la captura de clientes en el área Capital (Ver Ilustración 9).

Ilustración 9. *Distribución Geográfica de Instituciones de Postgrado (tomado del Consejo Consultivo Nacional de Postgrado).*



Adicionalmente, en una primera etapa se concentrarán los esfuerzos en el segmento privado, dado que son instituciones que cuentan con presupuestos para invertir en este tipo de desarrollos. En Distrito Capital el 37% de las instituciones son de este tipo (Ver Ilustración 10).

Ilustración 10. *Tipo de instituciones en el Distrito Capital (tomado del Consejo Consultivo Nacional de Postgrado).*



En relación a los clientes para la data: Empresas de Investigación de Mercado, se tiene presente que las empresas más importantes son Nielsen, Datanálisis, Tendencias Digitales e Ipsos.

Para la venta de espacios publicitarios se tendrá presente principalmente marcas de consumo masivo, sin embargo, esto no será una condición excluyente. Será posible incluir otro tipo de marca, siempre que la Junta Directiva considere que su propuesta de valor será relevante para los estudiantes.

### ***Pronóstico de ventas a 3 años***

La proyección de ventas está enmarcada en el escenario 1, planteado en el análisis PEST, que asume una continuidad de las condiciones actuales: políticas, económicas, sociales, tecnológicas y legales. Este es uno de los escenarios más optimistas, dado que en él no existe competencia en el mercado; y esto de alguna manera compensa los riesgos en los otros ámbitos.

En la proyección del primer año (Ver Tabla 6), se estima obtener ingresos provenientes de la captura de 3 clientes (Instituciones de Postgrado), y por cada uno de ellos se estará capitalizando la venta de 3 espacios publicitarios. Lo que generará

29.250\$ al cierre del Mes 12. Para este año no se generarán ventas de data, dado que la premisa para generar esta venta es tener al menos 1 año, con la aplicación al aire.

**Tabla 6. Proyección de ventas Año 1 (Análisis del equipo).**

Ventas en dólares	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Alquiler												
Aplicación	\$0	\$0	\$0	\$400	\$400	\$400	\$800	\$800	\$800	\$1.050	\$1.050	\$1.050
Espacios Publicitarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$4.500	\$4.500
Venta de data	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total mensual	\$0	\$0	\$0	\$400	\$1.900	\$1.900	\$2.300	\$3.800	\$3.800	\$4.050	\$5.550	\$5.550
Total acumulado	\$0	\$0	\$0	\$400	\$2.300	\$4.200	\$6.500	\$10.300	\$14.100	\$18.150	\$23.700	\$29.250

*Nota: M se refiere a Mes.*

En la proyección del segundo año (Ver Tabla 7), se estima mantener los 3 clientes principales (Instituciones de Postgrado) activos, y se capturarán 4 clientes adicionales; teniendo esto consecuencias en la venta de espacios publicitarios. Adicionalmente, se realizaría la primera venta de data, a un cliente, siendo este un escenario conservador. Los ingresos en este período serán 128.700\$.

**Tabla 7. Proyección de ventas Año 2 (Análisis del equipo).**

Ventas en dólares	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24
Alquiler												
Aplicación	1.450	1.450	1.450	1.850	1.850	1.850	2.100	2.100	2.100	2.500	2.500	2.500
Espacios Publicitarios	4.500	6.000	6.000	6.000	7.500	7.500	7.500	9.000	9.000	9.000	10.500	10.500
Venta de data	0	0	0	12.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Total mensual	5.950	7.450	7.450	19.850	9.350	\$9.350	\$9.600	11.100	11.100	11.500	13.000	13.000
Total acumulado	5.950	13.400	20.850	40.700	50.050	59.400	69.000	80.100	91.200	102.700	115.700	128.700

*Nota: M se refiere a Mes.*

En cuanto a la estimación de ventas del año 3 (Ver Tabla 8), se mantendrán los clientes capturados, así como la velocidad de captura de clientes, obteniendo así 4 clientes adicionales. Se incrementará proporcionalmente la venta de espacios publicitarios, y se mantendrá la venta anualizada de la data, a un cliente. Los ingresos acumulados ascienden a 220.650\$.

**Tabla 8. Proyección de ventas Año 3 (Análisis del equipo).**

<b>Ventas en miles de dólares</b>	<b>M25</b>	<b>M26</b>	<b>M27</b>	<b>M28</b>	<b>M29</b>	<b>M30</b>	<b>M31</b>	<b>M32</b>	<b>M33</b>	<b>M34</b>	<b>M35</b>	<b>M36</b>
Alquiler												
Aplicación	2,9	2,9	2,9	3,15	3,15	3,15	3,55	3,55	3,55	3,95	3,95	3,95
Espacios Publicitarios	10,5	12	12	12	13,5	13,5	13,5	15	15	15	16,5	16,5
Venta de data	0	0	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0
Total mensual	13,4	14,9	14,9	30,15	16,65	16,65	17,05	8,55	18,55	18,95	20,45	20,45
Total acumulado	13,4	28,3	43,2	73,35	90	106,65	123,7	142,25	160,8	179,75	200,2	220,65

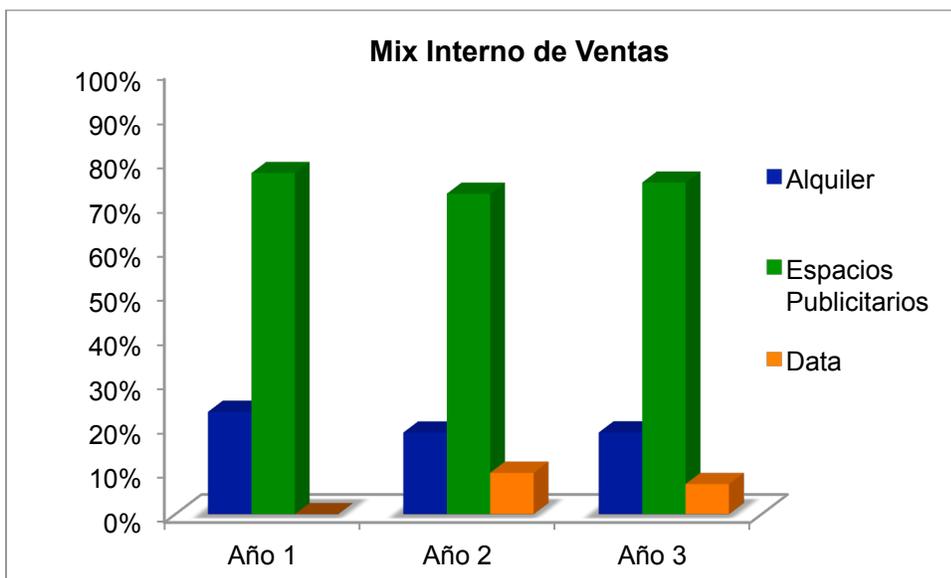
*Nota: M se refiere a Mes.*

Analizando el comportamiento de las ventas (Ver Ilustración 11), de acuerdo a lo proyectado, se observa que es estable, con excepciones estacionales, generadas por la venta anualizada de la data. El crecimiento visualizado al cierre del año 2 (Mes 24), en comparación con el cierre del año 1 (Mes 12) es de 340%, lo que resulta muy positivo, tomando en cuenta que se aumentó la cantidad de clientes en un 133% (se pasó de 3 instituciones de postgrado a 7). En este sentido, lo que tiene mayor impacto en este resultado es la venta de espacios publicitarios, que tiene un peso de 74% en el mix interno de ventas (Ver Ilustración 12).

Ilustración 11. Ventas proyectadas a 3 años (Análisis del equipo).



Ilustración 12. Mix interno de ventas (Análisis del equipo).



## **CAPÍTULO 6**

### **PLAN DE OPERACIONES**

#### *Instalaciones*

En línea con las metas culturales, que hacen foco en el establecimiento de una cultura organizacional sólida, correspondiente con los valores de la empresa, se buscará un espacio fiel a éstos. Deberán ser instalaciones con vistas a la ciudad, con ventanales de vidrio, y con espacios que promuevan el trabajo en equipo, así como la compenetración de éste. El espacio será para al menos 7 personas, cuyos puestos de trabajo contarán con al menos dos conexiones de internet, de distintos proveedores, y con respaldo eléctrico a través de SAI (Sistema de Alimentación Ininterrumpida) —esto se refiere a una fuente de suministro eléctrico que posee una batería con el fin de proveer continuamente de energía a un dispositivo, en el caso de interrupción eléctrica. Diccionario de Informática, 2.012— o una planta eléctrica.

#### *Equipos*

Cada puesto de trabajo contará con una computadora portátil para poder trasladar la operación a cualquier otro ambiente que posea una conexión de internet, esto resulta imprescindible para el personal de operaciones, ventas y mercadeo.

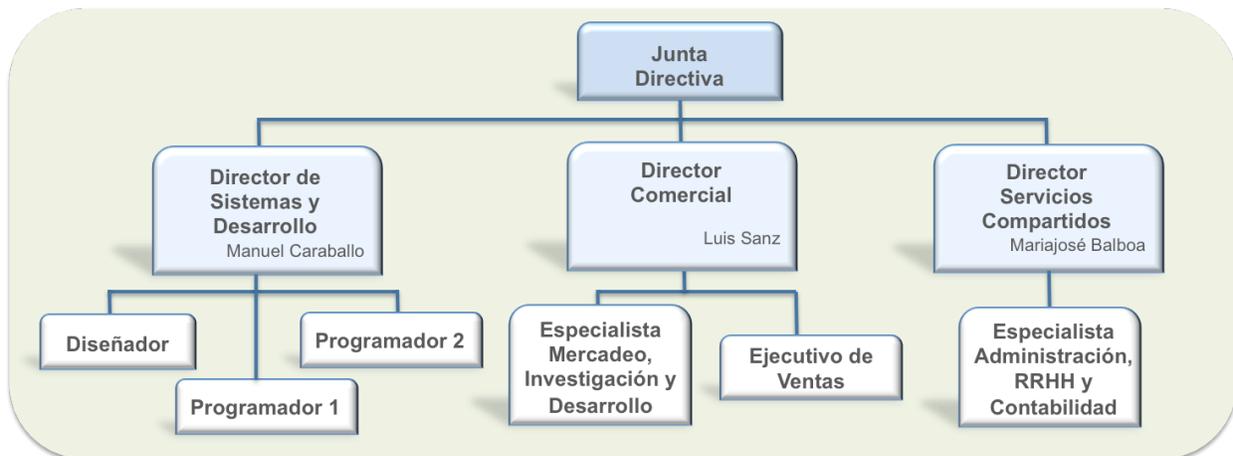
Las laptops correspondientes a la Dirección de Sistemas y Desarrollo; así como la Dirección de Mercadeo tendrán una configuración mínima de 500Gb de Disco Duro, 4Gb de memoria RAM, y un procesador de 2.5GHz Las laptops del personal de diseño contarán adicionalmente con tarjetas gráficas para facilitar el procesamiento del trabajo que realicen.

Adicionalmente, será imprescindible tener un servidor de archivos, de modo que se pueda almacenar la información, y esté disponible para su uso en caso de fallas en el servicio de internet.

## Recursos Humanos

Para el cumplimiento de los objetivos de la compañía, se requiere una estructura pequeña, con tres áreas principales (Ver Ilustración 13): Dirección de Sistemas y Desarrollo (bajo su cargo estarán un diseñador y dos programadores), Dirección Comercial (a ésta le reportarán un especialista de Mercadeo, Investigación y Desarrollo, así como un Ejecutivo de Ventas), y la Dirección de Servicios Compartidos (que requerirá de un Especialista en Administración, RRHH y Contabilidad). Los directores que encabezarán estas áreas formarán a su vez, parte de la Junta Directiva.

Ilustración 13. Organigrama de la empresa (Análisis del equipo).



La Junta Directiva se reunirá una vez al mes, en ella se tomarán decisiones inherentes a las tres direcciones; en caso de que no haya consenso, la decisión será efectiva cuando voten a favor 2/3 partes de los integrantes. Estas reuniones son de gran relevancia, ya que permitirán la alineación estratégica de los equipos, y que permeará en la ejecución oportuna de todas las áreas.

Los tópicos más relevantes que se revisarán periódicamente en la Junta Directiva son políticas de la empresa, estrategia financiera, posicionamiento de la marca, acciones de mercadeo, posibilidad de nuevos negocios y seguimiento a Servicios Compartidos (Ver Ilustración 14).

Ilustración 14. Roles de la Junta Directiva (Análisis del equipo)



Ahora bien, entendiendo a mayor profundidad el organigrama, se explicará a continuación las funciones de cada una de las direcciones:

1. Dirección de Sistemas y Desarrollo. El foco de esta área es dar respuesta sobre el trabajo de programación y diseño de la aplicación. La función principal de esta área es garantizar que la estructura de datos cumpla con los estándares de seguridad establecidos la empresa, y que las entregas de módulos y adaptaciones a clientes se realicen en el tiempo estipulado.
2. Dirección Comercial. Será la responsable de la atención a los tres tipos de clientes, por consiguiente, de la venta de espacios publicitarios, data y alquiler de la aplicación. Adicionalmente, deberá ejecutar las acciones de Mercadeo diseñadas en el plan, y hacer seguimiento de tendencias del mercado.
3. Dirección de Servicios Compartidos. El foco de esta dirección es el manejo de todos los talentos de la empresa, para mantenerlos siempre motivados a través de las remuneraciones competentes, y la cultura organizacional

instituida en la empresa. Adicionalmente, esta área deberá mantener al día todo lo relacionado con la contabilidad de la empresa.

## *Jurídico, Permisología y Fiscal*

### *Jurídico*

Por tratarse de una empresa pequeña, se tercerizará todo el servicio legal. El foco de esto será en principio, para todos los trámites relacionados con la constitución de la empresa, el registro de marcas y razón social, así como la formulación de contratos laborales. Para efectos de este trabajo de grado, se asumió que desde el mes 1, ya se cuenta con todo esto, para dar el inicio de todas las operaciones.

### *Permisología*

Para dar inicio formal al proyecto de deberán cumplir los siguientes trámites:

1. Asamblea para formalizar la constitución de la empresa, y posteriormente plasmarlo en el Acta Constitutiva.
2. Registrar Marcas.
3. Reservar dominio de página web.
4. Registrar patente. Se hará el registro de patente a través del SAPI (Servicio Autónomo de Propiedad Intelectual), de acuerdo a éste, se considera patente de invención a “todas aquellas soluciones técnicas a un problema específico que se manifiestan en un nuevo producto o un nuevo procedimiento” (SAPI, 2.013). Al poseer tanto el registro de marca como el registro de patente, se protege a la empresa de incursiones en el Mercado de parte de la competencia, por lo que funciona como una barrera de entrada.

### *Fiscal*

En cuanto al ámbito fiscal, se cumplirá con lo estipulado por la ley: 1. Retención de IVA y 2. Pago del Impuesto sobre la Renta (ISLR).

## *Seguridad y Tecnología*

Para el desarrollo de este apartado, se tomó como base los principios de disponibilidad, fiabilidad, mantenibilidad y seguridad desarrollados por Antonio Creus Sole en su libro *Fiabilidad y Seguridad: su aplicación en procesos industriales* (Creus, 2.005).

### *Disponibilidad*

El funcionamiento del sistema debe estar garantizado de forma continua, las 24 horas al día, los 7 días a la semana, independientemente de la cantidad de instituciones y usuarios que lo estén utilizando, por lo que en caso de cualquier contingencia deberá incluir una serie de alarmas que se generen de forma automática para asegurar su disponibilidad.

En caso de presentar fallas, el modelo de la aplicación deberá ser consistente para no perder información, con esto se garantiza que todos los componentes funcionen adecuadamente y que exista integridad en la data ante cualquier recuperación.

Para las transacciones se contará con mecanismos que puedan interrumpirlas, en caso de fallas en la aplicación, y que verifiquen, una vez que se solventen éstas, que tanto el usuario, como la institución financiera cuenten con la misma información, para poder finalizar la transacción de forma satisfactoria.

### *Seguridad*

La aplicación manejará información delicada: datos personales de los usuarios, así como datos relevantes de la institución que la esté alquilando, es por ello que se debe velar porque toda esta información sea de manejo confidencial.

Para cumplir con esto se tomarán dos acciones principales: 1. La empresa minimizará los riesgos de vulnerabilidad de la aplicación; y 2. Se le exigirá a los

proveedores de hospedaje, la protección de la información que se encuentre en sus servidores. Como medidas adicionales se tiene:

1. Hacer la programación del sistema bajo estándares internacionales, lo que reduciría las brechas de seguridad.
2. Acceso a sistema a través de claves y usuarios.

### ***Mantenibilidad***

El código de la aplicación estará debidamente documentado para garantizar la continuidad del desarrollo de ésta, de parte de cualquier programador, independientemente de que éste haya participado en etapas previas o no.

La lógica del modelo se hará de forma granular, para poder incluir o excluir cualquier módulo de la aplicación, y que se integre a lo previamente desarrollado sin inconvenientes.

Las interfaces tendrán diseños similares para facilitar la navegación del usuario y así maximizar su experiencia de uso.

### ***Fiabilidad***

Previo a la implementación del sistema se harán pruebas que simulen tráfico masivo y carga excesiva de información, para así certificar un nivel de confianza, que permita que la aplicación funcione, independientemente del volumen de información que se cargue en ella.

### ***Financiamiento***

Para evitar los costos asociados a la solicitud de un crédito, los 3 accionistas acordaron realizar aportes de capital equitativos para la constitución e inicio de operaciones de la compañía, por lo que, cada uno de ellos contará con la misma participación accionaria.

# CAPÍTULO 7

## PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Para analizar la viabilidad de este proyecto de inversión, se recurrió al análisis del **Flujo de Caja** proyectado de los 3 primeros años de operación (Ver Tablas 9, 10 y 11), como base de cálculo para hallar el Valor Presente Neto de la compañía y la Tasa Interna de Retorno.

**Tabla 9. Flujo de Caja Año 1 (Análisis del equipo)**

Concepto	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
<b>Ingresos</b>												
Aporte de Capital	50											
Alquiler Aplicación				0,4	0,4	0,4	0,8	0,8	0,8	1,05	1,05	1,05
Espacios Publicitarios					1,5	1,5	1,5	3	3	3	4,5	4,5
<b>Venta de data</b>												
<b>Total Ingresos</b>	<b>50</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,4</b>	<b>1,9</b>	<b>1,9</b>	<b>2,3</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>4,05</b>	<b>5,55</b>	<b>5,55</b>
<b>Egresos</b>												
Nómina	3,24	3,24	3,24	3,24	3,24	3,24	3,24	3,24	3,24	3,24	3,24	3,24
Equipos de trabajo <sup>a</sup>	5,4											
Alquiler de Oficina	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Registro de la marca	0,4											
Servicios Públicos <sup>b</sup>	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36
Pago Proveedores <sup>c</sup>	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Gastos de venta <sup>d</sup>							0,4	0,4	0,4			
Registro de Compañía	0,4											
Mobiliario	1,4											
Asesoría Legal	1											
<b>Publicidad</b>												
Campaña comunicacional	1			1								
SEM			0,5							0,5		
Incentivo Embajadores				0,2			0,2			0,2		
POP		0,3										
Producción de piezas de la campaña comunicacional				0,2			0,2			0,2		
<b>Impuesto</b>												
<b>Total Egresos</b>	<b>14,3</b>	<b>5</b>	<b>5,2</b>	<b>6,1</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>	<b>5,5</b>	<b>5,1</b>	<b>5,1</b>	<b>5,6</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>
<b>Saldo Neto</b>	<b>35,7</b>	<b>-5</b>	<b>-5,2</b>	<b>-5,7</b>	<b>-2,8</b>	<b>-2,8</b>	<b>-3,2</b>	<b>-1,3</b>	<b>-1,3</b>	<b>-1,55</b>	<b>0,85</b>	<b>0,85</b>
<b>Saldo Acumulado</b>	<b>35,7</b>	<b>30,7</b>	<b>25,5</b>	<b>19,8</b>	<b>17</b>	<b>14,2</b>	<b>11</b>	<b>9,7</b>	<b>8,4</b>	<b>6,85</b>	<b>7,7</b>	<b>8,50</b>

<sup>a</sup> Se refiere a laptops, impresoras, routers, celulares, etc.

<sup>b</sup> Son los siguientes: luz, agua, electricidad, limpieza, teléfono, internet, etc.

<sup>c</sup> Proveedores relacionados con Servidores y Hospedaje de la aplicación.

<sup>d</sup> Gastos de representación: viáticos.

Nota: Montos expresados en miles de dólares.

El flujo de caja toma en consideración las siguientes premisas:

1. Los datos están expresados en dólares (USD), a una tasa de cambio de BsF 25 por dólar.
2. La fuente de financiamiento de la compañía es el aporte accionario, el cual asciende a 50.000 USD.
3. Se planificó un aumento de sueldos interanual del 10%.
4. Se tomaron en cuenta las 3 fuentes de ingresos de este modelo de negocio, el alquiler de la aplicación a las instituciones de postgrado, el alquiler de espacios publicitarios a marcas interesadas y la venta de la data generada por los hábitos de uso, comentarios y otras interacción de los estudiantes a través de la aplicación.
5. El saldo neto expresa el resultado de las entradas y salidas de efectivo de un período específico. La sumatoria del saldo neto a través del tiempo es el saldo acumulado, y el mismo expresa la liquidez de la compañía en un momento dado.

**Tabla 10. Flujo de Caja Año 2 (Análisis del equipo)**

Concepto	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24
<b>Ingresos</b>												
Aporte de Capital												
Alquiler Aplicación	1,45	1,45	1,45	1,85	1,85	1,85	2,1	2,1	2,1	2,5	2,5	2,5
Espacios Publicitarios	4,5	6	6	6	7,5	7,5	7,5	9	9	9	10,5	10,5
Venta de data				12								
<b>Total Ingresos</b>	<b>5,9</b>	<b>7,45</b>	<b>7,45</b>	<b>19,85</b>	<b>9,35</b>	<b>9,35</b>	<b>9,6</b>	<b>11,1</b>	<b>11,1</b>	<b>11,5</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
<b>Egresos</b>												
Nómina	3,56	3,56	3,56	3,56	3,56	3,56	3,56	3,56	3,56	3,56	3,56	3,56
Equipos de trabajo <sup>a</sup>												
Alquiler de Oficina	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Registro de la marca												
Servicios Públicos <sup>b</sup>	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36
Pago Proveedores <sup>c</sup>	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Gastos de venta <sup>d</sup>							0,4	0,4	0,4			
Registro de Compañía	0,4											
Mobiliario		1,4										
Asesoría Legal	1											
<b>Publicidad</b>												
Campaña comunicacional												
SEM					0,5							0,5
Incentivo Embajadores	0,2			0,2			0,2			0,2		
POP	0,3											
Producción de piezas de la campaña comunicacional	0,2			0,2			0,2			0,2		
Impuesto			6,88	6,88	6,88							
<b>Total Egresos</b>	<b>7,12</b>	<b>6,82</b>	<b>12,3</b>	<b>12,3</b>	<b>12,4</b>	<b>5,02</b>	<b>5,82</b>	<b>5,42</b>	<b>5,42</b>	<b>5,42</b>	<b>5,02</b>	<b>5,52</b>
<b>Saldo Neto</b>	<b>-1,17</b>	<b>0,63</b>	<b>-4,85</b>	<b>7,54</b>	<b>-3,05</b>	<b>4,33</b>	<b>3,78</b>	<b>5,67</b>	<b>5,67</b>	<b>6,07</b>	<b>7,97</b>	<b>7,47</b>
<b>Saldo Acumulado</b>	<b>7,37</b>	<b>8</b>	<b>3,15</b>	<b>10,69</b>	<b>7,64</b>	<b>11,96</b>	<b>15,74</b>	<b>21,41</b>	<b>27,09</b>	<b>33,17</b>	<b>41,14</b>	<b>48,62</b>

*a Se refiere a laptops, impresoras, routers, celulares, etc.*

*b Son los siguientes: luz, agua, electricidad, limpieza, teléfono, internet, etc.*

*c Proveedores relacionados con Servidores y Hospedaje de la aplicación.*

*d Gastos de representación: viáticos.*

*Nota: Montos expresados en miles de dólares.*

**Tabla 11. Flujo de Caja Año 3 (Análisis del equipo)**

Concepto	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32	M33	M34	M35	M36
<b>Ingresos</b>												
Aporte de Capital												
Alquiler Aplicación	2,9	2,9	2,9	3,15	3,15	3,15	3,55	3,55	3,55	3,95	3,95	3,95
Espacios Publicitarios	10,5	12	12	12	13,5	13,5	13,5	15	15	15	16,5	16,5
Venta de data				15								
<b>Total Ingresos</b>	<b>13,4</b>	<b>14,9</b>	<b>14,9</b>	<b>30,15</b>	<b>16,65</b>	<b>16,65</b>	<b>17,05</b>	<b>18,55</b>	<b>18,55</b>	<b>18,95</b>	<b>20,45</b>	<b>20,45</b>
<b>Egresos</b>												
Nómina	3,92	3,92	3,92	3,92	3,92	3,92	3,92	3,92	3,92	3,92	3,92	3,92
Equipos de trabajo <sup>a</sup>												
Alquiler de Oficina	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Registro de la marca												
Servicios Públicos <sup>b</sup>	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36
Pago Proveedores <sup>c</sup>	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Gastos de venta <sup>d</sup>	0,4	0,4	0,4				0,4	0,4	0,4			
Registro de Compañía	0,4											
Mobiliario	1,4											
Asesoría Legal	1											
<b>Publicidad</b>												
Campaña comunicacional												
SEM							0,5					0,5
Incentivo Embajadores	0,2			0,2			0,2					
POP	0,3											
Producción de piezas de la campaña comunicacional	0,2			0,2			0,2			0,2		
Impuesto			19,9	16,9	16,9							
<b>Total Egresos</b>	<b>8,88</b>	<b>5,78</b>	<b>22,68</b>	<b>22,68</b>	<b>22,28</b>	<b>5,38</b>	<b>6,68</b>	<b>5,78</b>	<b>5,78</b>	<b>5,58</b>	<b>5,38</b>	<b>5,38</b>
<b>Saldo Neto</b>	<b>4,52</b>	<b>9,12</b>	<b>-7,77</b>	<b>7,47</b>	<b>-5,63</b>	<b>11,27</b>	<b>10,37</b>	<b>12,77</b>	<b>12,77</b>	<b>13,37</b>	<b>15,07</b>	<b>15,07</b>
<b>Saldo Acumulado</b>	<b>53,14</b>	<b>62,26</b>	<b>54,48</b>	<b>61,95</b>	<b>56,33</b>	<b>67,60</b>	<b>77,97</b>	<b>90,74</b>	<b>103,5</b>	<b>116,9</b>	<b>131,5</b>	<b>147</b>

*a Se refiere a laptops, impresoras, routers, celulares, etc.*

*b Son los siguientes: luz, agua, electricidad, limpieza, teléfono, internet, etc.*

*c Proveedores relacionados con Servidores y Hospedaje de la aplicación.*

*d Gastos de representación: viáticos.*

*Nota: Montos expresados en miles de dólares.*

De la proyección del flujo de caja se estima que al cierre del segundo año, se haya recuperado la inversión inicial de capital.

Gracias al aporte de capital para la constitución de la compañía, el flujo de caja acumulado siempre tiene un saldo positivo, soportando inclusive las inversiones iniciales, necesarias para contar con todos los insumos para el inicio de operaciones y soportar los 3 meses sin ingresos, mientras se desarrolla la aplicación.

Conociendo los flujos de caja proyectados o futuros se determinó que el Valor Presente Neto o Valor Actual Neto (Ver Ilustración 15) de la inversión de este proyecto da como resultado un valor positivo (92.491), lo cual indica que el proyecto crea valor, y por lo tanto se acepta. Esta evaluación valida que la inversión en el proyecto resulta más rentable que colocar el dinero en el banco a plazo fijo (Interés pasivo: 14,5%). Este indicador es uno de los criterios económicos más usados para la evaluación de proyectos (Leira, 2.008).

Ilustración 12. *Fórmula de Valor Presente Neto (tomada de Daniel Leira)*

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$n= 3$  (períodos)

$k= 14,5$  (tasa de interés pasiva)

$V_t=$  Flujos de caja en cada período ( $V_1= 8.550\$$ ;  $V_2= 48.619\$$ ;  $V_3= 147.018\$$ )

$I_0= 50.000\$$  (Desembolso inicial de la inversión)

Como herramienta complementaria para la toma de decisiones de inversión, se utilizó la Tasa Interna de Retorno (Ver Ilustración 16), la cual indica la rentabilidad de este proyecto (El VAN y El TIR, 2.012).

Ilustración 13. *Fórmula de Tasa Interna de Retorno (tomada de El VAN y El TIR, 2.012).*

$$TIR = \frac{-I + \sum_{i=1}^n F_i}{\sum_{i=1}^n i * F_i}$$

$F_t$  es el flujo de caja en el período  $t$ .

$N$  es el número de períodos.

$I$  es el valor de la inversión inicial.

Utilizando la fórmula que facilita Microsoft Excel, la TIR para este proyecto, según los flujos de caja proyectados es de 72%. Este resultado se interpreta como un índice de alta rentabilidad (a mayor TIR, mayor rentabilidad). Se acepta el proyecto, ya que da una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida (tasa pasiva depósitos a plazo fijo en el banco, 14,5%).

Para tener visibilidad sobre la capacidad de la compañía para generar ganancias, o por el contrario, generar pérdidas, se proyectó el Estado de Resultados los 3 primeros años de operaciones (Ver Tabla 12).

*Tabla 12. Estado de Resultados Proyectados (Análisis del equipo).*

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas	29.250	128.700	220.650
Costo de Operación	45.580	45.668	49.940
<b>Ingresos Brutos</b>	<b>-12.330</b>	<b>83.032</b>	<b>170.710</b>
Gastos Administrativos y Ventas	25.520	24.120	23.420
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>-37.850</b>	<b>58.912</b>	<b>147.290</b>
Impuestos	-	20.030	50.079
<b>Utilidad Neta (Valor Absoluto)</b>	<b>-37.850</b>	<b>38.882</b>	<b>97.211</b>
<b>Utilidad Neta (Valor Relativo)</b>	<b>-129%</b>	<b>30%</b>	<b>44%</b>

*Nota: La moneda utilizada en el análisis fue el dólar.*

La rentabilidad del primer año se verá afectada por los meses de desarrollo de la aplicación, ya que durante ese período no habrá ingresos, y para el cierre del año se contará con 3 clientes.

El segundo año la compañía generará 31% de Utilidad Neta, apalancado en la captación de nuevos clientes, cerrando este año con 7 clientes. Para el año 3, se reportará un comportamiento similar (se captarán 4 clientes adicionales, cerrando el año con 11), evidenciando que el potencial para aumentar la rentabilidad en el largo plazo es alta, ya que, una vez superada la curva de aprendizaje, se pueden mantener los costos de operación, gastos administrativos y de ventas estables; y al mismo tiempo se tendrá la capacidad de seguir captando nuevos clientes.

En cuanto al ámbito tributario, el primer año no se tributará debido a la pérdida estimada para dicho ejercicio. Aún así, a partir del segundo año, los ingresos superarán

las 3.000 unidades tributarias, por lo que, la tasa del impuesto sobre la renta a declarar y pagar para dicho ejercicio será la máxima: 34%.

## **CAPÍTULO 8**

# **CALENDARIO DE IMPLEMENTACIÓN, VIABILIDAD Y CONCLUSIONES; RIESGO Y PLANES DE CONTINGENCIA**

### *Calendario de Implementación*

Para la correcta implementación del proyecto hay que tomar en cuenta que no es un desarrollo único, sino que este debería ir evolucionando con el tiempo de acuerdo a las necesidades específicas que presente cada institución educativa; al igual que los nuevos desarrollos que deriven de oportunidades de mejora en la aplicación y las tendencias a nivel global. Es por ello que se contará con una metodología de proyectos que tiene la particularidad de considerar la aplicación constantemente en estado “beta”, es decir, susceptible siempre a optimizaciones en cualquiera de sus partes, de acuerdo al seguimiento continuo del desempeño de ésta.

El esquema RUP Agile permite que el proyecto se pueda modificar dentro de cualquiera de sus etapas, ya que, contempla variaciones dentro del alcance inicial. Esta flexibilidad resulta de gran utilidad para la aplicación, ya que existen variables particulares en la implementación en cada cliente.

El proyecto está diseñado para concretarse en 3 meses, en los cuales se desarrollarán en paralelo, módulos de forma individual con una visión global y granular del proyecto macro, para garantizar la compatibilidad de nuevos módulos de manera sencilla.

Las etapas contempladas para los procesos técnicos son las siguientes:

1. Diseño: se modela el proyecto, tanto a nivel de documentación, como a nivel de estructura interna. En esta etapa se define el esquema interno del proyecto, la asignación de objetivos, tareas, tiempos y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo de programación.

2. Desarrollo: se pone en marcha todo lo planificado, elaborando (en cuanto a códigos) cada uno de los módulos y debe dar como resultado una aplicación funcional en la que ya el producto es tangible.
3. Pruebas: para el control de calidad se debe probar cada uno de los módulos de la aplicación, de forma individual y global. Se deben hacer pruebas de carga de información, volumen de tráfico e integración entre cada uno de los módulos. Como resultado se obtiene una serie de validaciones y correcciones que garantizan la calidad del producto. Se repiten las pruebas cuantas veces se hallen fallas.
4. Implementación: es la puesta en marcha de lo desarrollado y aprobado. Se verá el producto con data real y usuarios definitivos. Como resultado se obtendrá la aplicación en funcionamiento.
5. Soporte: desde el lanzamiento se realiza seguimiento continuo para estar atentos a cualquier ajuste necesario para garantizar el correcto funcionamiento de la aplicación.

Ilustración 15. *Calendario de Implementación (Análisis del equipo).*

Etapas	Año 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Procesos Técnicos</b>												
Diseño de la aplicación	■											
Desarrollo de la aplicación		■										
Pruebas			■									
Implementación				■								
Soporte				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Respaldos de la información				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actualización de la aplicación (versiones)										■		
<b>Procesos de Comercialización y Mercadeo</b>												
Comercialización	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Search Engine Marketing			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitación embajadores de marca (Beta estudiantes)			■									
Lanzamiento de campaña comunicacional				■								

### *Viabilidad*

Desde el punto de vista del mercado, la necesidad existe, está latente, los números y las tendencias a nivel mundial así lo revelan, la penetración de teléfonos inteligentes cada vez es más alta, sobre todo en nuestro target, y el auge de las aplicaciones, las convierten, cada vez más, en un elemento, una interacción y una experiencia del día a día.

Los estudiantes de postgrado son personas prácticas, modernas, exigentes, sociables, abiertas al uso de nuevas tecnologías y que buscan vivir experiencias de marca diferentes, prácticas, placenteras, interesantes y relevantes. Están acostumbrados a las ventajas de tener todo a un click de distancia en todo momento. Esto contrasta con la manera tradicional en la que las instituciones de postgrado en Venezuela manejan las relaciones con sus estudiantes. Nadie ha puesto su foco en este ámbito, y este proyecto establece como su gran reto, ser el primero en hacerlo y hacerlo bien.

Desde el punto de vista financiero, el negocio tiene el potencial de generar rentabilidad. Un aporte de capital relativamente bajo y la proyección de ventas, permiten contar con liquidez suficiente para cubrir las necesidades de efectivo en los 3 primeros años de operación. La inversión se recupera al segundo año y la capacidad de generar mayor rentabilidad crece con cada año.

Desde el punto de vista técnico, se cuenta con todo lo necesario para que este proyecto sea un éxito. Personal, recursos, tecnología y *know how* especializado (Conocimiento necesario para saber cómo ejecutarlo), orientado a revolucionar la experiencia de ser estudiante en Venezuela.

### *Conclusiones*

Los objetivos metodológicos planteados fueron alcanzados. En cuanto al objetivo general se logró diseñar una herramienta móvil, tomando como base las necesidades del estudiante de postgrado, para esto se diseñó y aplicó un instrumento cuantitativo (Ver Anexo A), que permitió validar estas necesidades, blindando así los paquetes de comercialización de la aplicación diseñados; y con el fin de crear procesos coherentes, como parte de una metodología de trabajo, se diseñaron protocolos de implementación: asesoramiento a institución (escoger paquete de comercialización), involucramiento del estudiante en implementación de aplicación (Community Team), campaña comunicacional in situ, etc.

La metodología empleada para el diseño de este proyecto, permitió realizar análisis integrales y exhaustivos que confirmaron la solidez de éste. Se evaluaron los ámbitos de mercado, entorno, operaciones, finanzas, comunicaciones y ventas, para crear un modelo de negocios con potencial de generar ganancias y ser sostenible en el tiempo.

Se desarrolló un modelo de negocios, rentable en el corto plazo, con 3 fuentes de ingresos, basado en las necesidades del mercado, con foco en los estudiantes de postgrado, pero a su vez, agregando valor a las propias instituciones de postgrado y a las marcas interesadas en hacer llegar su mensaje a este target, logrando mantener un equilibrio entre la rentabilidad, sostenibilidad del negocio y las barreras de entrada (en

términos de costos para las instituciones), las marcas y los estudiantes que podrán descargar la aplicación de forma gratuita.

El objetivo principal de la compañía es lograr ser los primeros en lanzar una aplicación de este tipo de manera oficial y así capitalizar la detección de este océano azul. Cumplir este objetivo es clave para lograr una posición dominante y así llevar a cabo las estrategias definidas en este proyecto, por lo que, el tiempo es un factor decisivo. Las proyecciones de venta están basadas en un criterio conservador, ya que, a pesar de ser la única compañía que prestaría este servicio, en el primer año se estima captar tan solo 5% del mercado, e ir creciendo paulatinamente hasta alcanzar 16% del mercado.

Este modelo cuenta con el potencial para ser replicado en el exterior, por lo que, una vez consolidados los objetivos en Venezuela en el corto plazo, se iniciará la planificación para la penetración de otros mercados.

Durante el desarrollo de este modelo, se identificaron oportunidades surgidas de la evolución del ser humano, una nueva manera de comunicarse y las facilidades que aportan las nuevas tecnologías, que crean nuevas dinámicas, nuevas maneras de vivir. Esta aplicación pretende, adaptarse a estos cambios, agregando valor para tener el privilegio de crear experiencias diferenciadoras que le permitan formar parte del día a día de sus usuarios.

### *Riesgo y Planes de Contingencia*

En todo proyecto existen riesgos del sistema, que pueden impedir la realización de éste, pueden presentarse antes o durante la etapa de implementación. Esto podría afectar, no solo a la empresa, sino a sus clientes; para minimizar estos riesgos se aplicó una política de respaldos, de la información, en la nube con frecuencia diaria.

Tal como se elaboró en el análisis DOFA (Ver Tabla 1) existen factores tanto internos como externos que pueden perjudicar el negocio, los principales que se detectaron son: la obsolescencia de la tecnología y la réplica del modelo de negocio

por parte de algún competidor. Estos riesgos pueden ser minimizados a través de la política de actualizaciones, que establece revisiones semestrales para la implementación de actualizaciones a través de versiones que se descarguen automáticamente.

En el análisis PEST se evaluaron tres posibles escenarios (como metodología de seguimiento y herramienta de visibilidad ante los cambios que inevitablemente se darán en el entorno), estos deberán ser actualizados anualmente, con el propósito de contar con una gestión proactiva que le permita a la Junta Directiva tomar decisiones proactivas y no reactivas.

En el caso de que el modelo de negocios se vea afectado, al punto de no ser rentable, ni sostenible en el tiempo, se propone la utilización de los recursos con los que cuenta la compañía para el desarrollo de modelos de negocio relacionados a sus fortalezas y campos especializados de conocimiento y operación. El principal recurso, el talento humano, cuenta con experticia en el área de las aplicaciones móviles asociadas al ámbito educativo, y será el principal factor a considerar ante una situación de contingencia y de cambio de rumbo, ya que los equipos y el mobiliario son recursos genéricos. Otro elemento clave a considerar, son las redes de contactos que se hayan consolidado hasta ese momento, en este caso se asume que estarían en su mayoría ligadas a la educación.

Respondiendo a este principio, se evaluarán las siguientes opciones en orden de prioridad:

1. Ampliación o migración de la oferta del servicio a instituciones de pregrado.
2. Asesoría en automatización de procesos administrativos académicos.
3. Desarrollo de aplicaciones no oficiales, que faciliten la vida y agreguen valor a los estudiantes, sin tener que contar necesariamente con el aval de las instituciones educativas.
4. Venta de los equipos y el mobiliario.

## **CAPÍTULO 9**

### **BIBLIOGRAFÍA**

AdminNotas (Edición USB). Recuperado en Abril, 10, 2.013, de [https://play.google.com/store/apps/details?id=com.adminnotas&feature=more\\_from\\_developer#?t=W251bGwsMSwxLDEwMiwiY29tLmFkbWlubm90YXMiXQ..](https://play.google.com/store/apps/details?id=com.adminnotas&feature=more_from_developer#?t=W251bGwsMSwxLDEwMiwiY29tLmFkbWlubm90YXMiXQ..)

ASO (App Store Optimization) is the new SEO, and here's a tool to do it (2.012). Recuperado en Abril, 10, 2.013 de <http://techcrunch.com/2012/02/28/aso-app-store-optimization-is-the-new-seo-and-heres-a-tool-to-do-it/>

BBC Mundo (2.010). Recuperado en Enero, 10, 2.013, de [http://www.bbc.co.uk/mundo/america\\_latina/2010/03/100314\\_venezuela\\_chavez\\_internet\\_regulacion\\_jp.shtml](http://www.bbc.co.uk/mundo/america_latina/2010/03/100314_venezuela_chavez_internet_regulacion_jp.shtml)

Castellanos, Diana. Diferencias entre SEO y SMO (2.012). Recuperado en Abril, 20, 2.013 de <http://www.inca-trade.com/blog/marketing-en-internet/diferencia-seo-vs-smo/>

CONATEL (Comisión Nacional de Telecomunicaciones). Telefonía móvil. Indicadores 1.997-2.012. Recuperado en abril, 13, 2.013 de [http://www.conatel.gob.ve/files/Indicadores/indicadores\\_2012\\_anual/internet\\_13.pdf](http://www.conatel.gob.ve/files/Indicadores/indicadores_2012_anual/internet_13.pdf)

Creus, Antonio (2.005). Fiabilidad y seguridad: su aplicación en procesos industriales. (2da ed). España.

Definición de UPS. Recuperado en Abril, 15, 2.013, de <http://www.alegsa.com.ar/Dic/ups.php>

Del Rosario, Z., y Peñaloza S. (2008). Guía para la elaboración formal de reportes de investigación (3ra ed). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

El equipo promotor (2.006). Recuperado en Noviembre, 22, 2.012, de <http://snwop.com/2006/11/07/el-equipo-promotor/>

El VAN y El TIR (2.012). Recuperado en Abril, 27, 2.013, de <http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>

Instituciones de Postgrado en Venezuela (2.013). Recuperado en Abril, 5, de 2.013, de <http://www.ccnpg.gob.ve/instituciones.asp>

La propiedad intelectual y el derecho de autor. Recuperado en Marzo, 20, 2.013, de <http://www.edicion.unam.mx/html/3.html>

Marín, Juan. Introducción a Data Mining. Recuperado en Abril, 5, 2.013, de <http://halweb.uc3m.es/esp/Personal/personas/jmmarin/esp/DM/introduccion-DM.pdf>

Neira, Daniel. Valor presente neto (2.008). Recuperado en Abril, 26, de <http://www.gerencie.com/valor-presente-neto.html>.

Olivares, Benjamín. Recuperado en Noviembre, 15, 2.012, de <http://www.duoc.cl/etica/pop-up/doc-fet00/e1.htm>

Pensum Planner (Edición USB). Recuperado en Marzo, 10, 2.013, de <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.pensumplanner&hl=es>

¿Qué es un teléfono inteligente? (2.011). Recuperado en Abril, 4, 2.013, de <http://solucionesmagazine.com/%C2%BFque-es-un-telefono-inteligente/>

Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Caracas: Editorial Panapo.

SAPI (Servicio Autónomo de la propiedad intelectual). Modalidades de Patentes. Recuperado en Abril, 10, 2.013, de [http://www.sapi.gob.ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id=66&Itemid=81](http://www.sapi.gob.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=81)

Scott W. Ambler + Associates. Agile Modeling and the Rational Unified Process (RUP). Recuperado en Abril, 10, 2.013, de <http://www.agilemodeling.com/essays/agileModelingRUP.htm>

Tendencias Digitales (2.011). Estadísticas y tendencias de internet en Venezuela. Estudio no publicado. Caracas, Venezuela.

Teoría del Océano Azul (2.010). Recuperado en Marzo, 29, de 2.013, de <http://es.scribd.com/doc/32574126/Teoria-Del-Oceano-Azul>

What is Guerrilla Marketing. Recuperado en Abril, 12, 2.013, de <http://www.creativeguerrillamarketing.com/what-is-guerrilla-marketing/>

## **ANEXOS**

## **ANEXO A**

Encuesta

# Cuestionario sobre aplicaciones móviles

Este cuestionario será utilizado para el desarrollo de una tesis de investigación. La información obtenida será protegida. No hay respuestas correctas o incorrectas.

\*Obligatorio

## Datos Personales

Género \*

- Femenino
- Masculino

¿Qué edad tienes? \*

## Sección 1

Ahora le haremos una serie de preguntas sobre el uso de su teléfono móvil y/o tableta.

¿Tiene un teléfono móvil inteligente o una tableta? \*Los teléfonos móviles son también llamados Smartphones. Las tabletas son equipos portátiles, más pequeños que una laptop y más grandes que un celular.

- Sí
- No

¿Qué Sistema operativo utiliza su teléfono móvil y/o su tableta? \*

- IOS
- Blackberry
- Android
- WIndows

¿Ha descargado aplicaciones para su teléfono móvil y/o tableta? \*

- Sí
- No

¿Qué tipo de aplicaciones utiliza? \*

- Juegos

- Compras
- Informativas: Cultura, Noticias y Eventos
- Buscadores
- Banca y Finanzas
- Mensajería
- Redes Sociales
- Otro:

¿Cuales son sus aplicaciones favoritas? \*

- Correo Electrónico
- Facebook
- Twitter
- Flipboard
- Waze
- Instagram
- Evernote
- Skype
- Google Keep
- Whatsapp
- Youtube
- Google maps
- Dropbox
- Linkedin
- Juegos
- Foursquare
- Pinterest
- Otro:

## Sección 2

Ahora quisiéramos conocer su opinión sobre una aplicación móvil.

¿Le gustaría que su institución educativa tuviera una aplicación móvil oficial? \*

- Sí
- No

¿Podría por favor indicar cuál es la actividad más importante, en su día a día, con su institución educativa? \*Siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

	1	2	3	4	5
Trámites administrativos: pagos, solicitudes, etc.	<input type="radio"/>				
Comunicación: contacto con estudiantes y profesores.	<input type="radio"/>				
Expresión de opinión sobre temas relevantes: materias, profesores, etc	<input type="radio"/>				
Actualización de información de interés: Noticias, eventos, etc	<input type="radio"/>				
Contacto con posibles empleadores	<input type="radio"/>				

¿Hay alguna otra actividad, que sea muy relevante en su día a día con la institución? \*Si su respuesta es sí, indique cuál

- No
- Otro:

De los siguientes beneficios, ¿Cuál valoraría más que tuviera la aplicación móvil de su institución educativa? \*Siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

	1	2	3	4	5
Facilitar trámites administrativos:	<input type="radio"/>				

	1	2	3	4	5
pagos, solicitudes, etc.					
Inmediatez en comunicación: contacto con estudiantes y profesores.	<input type="radio"/>				
Expresión de opinión sobre temas relevantes: materias, profesores, etc.	<input type="radio"/>				
Actualización de información de interés: Noticias, eventos, etc	<input type="radio"/>				
Contacto con posibles empleos	<input type="radio"/>				

¿Quisiera agregar algún beneficio adicional? \*Si su respuesta es sí, por favor indique cuál

- No
- Otro:

De las siguientes funcionalidades ¿Cuál quisiera que tuviera la aplicación móvil? \*

	1	2	3	4	5
Pago de matrícula en línea	<input type="radio"/>				
Inscripciones en línea	<input type="radio"/>				
Visualizar horarios y aulas de clases	<input type="radio"/>				
Descargar material de apoyo	<input type="radio"/>				
Evaluar	<input type="radio"/>				

	1	2	3	4	5
desempeño de profesores					
Evaluar materias y cursos	<input type="radio"/>				
Res social académica: diseñada para compartir, opinar y publicar artículos, fuentes, trabajos, etc	<input type="radio"/>				
Acceso a comunidad con alumnos y exalumnos	<input type="radio"/>				
Visualización de rutas y horarios de transporte	<input type="radio"/>				
Realizar consultas a profesores	<input type="radio"/>				
Consultar notas	<input type="radio"/>				
Consultar oferta académica	<input type="radio"/>				
Consultar disponibilidad de ejemplares de biblioteca	<input type="radio"/>				
Asistencia a clases (a través de la aplicación)	<input type="radio"/>				
Bolsa de trabajo	<input type="radio"/>				
Juegos	<input type="radio"/>				

	1	2	3	4	5
Calendario de eventos	<input type="radio"/>				
Noticias y artículos de interés	<input type="radio"/>				
Solicitud de constancia de estudios	<input type="radio"/>				
Solicitud de solvencia de pagos	<input type="radio"/>				
Solicitud de notas certificadas	<input type="radio"/>				
Perfiles de los profesores	<input type="radio"/>				

¿Quisiera alguna función adicional? \*Si su respuesta es sí, indique cuál

- No
- Otro:

¿Consideras que una aplicación mejoraría la relación con tu institución educativa?

- Sí
- No

¿Utilizarías una aplicación móvil de tu institución educativa? \*

- Sí
- No

¿Con qué frecuencia creería usted que utilizaría una aplicación con estas funcionalidades? \*

- Todos los días
- De 2 a 4 veces por semana
- Una vez a la semana
- Una vez cada quince días
- Menos de una vez al mes

- Una vez al trimestre
- Casi nunca
- Nunca

Ahora le voy a pedir, que nos dé su opinión sobre 1 modelo de aplicación, con ciertas funcionalidades, que hemos diseñado para usted. \*Funciones: Oferta académica, Calendario Académico, Solicitudes (constancia de estudios, solvencia de pagos y notas certificadas), pago de matrícula, material de apoyo, consulta a profesores y evaluación de materias y cursos.

1   2   3   4   5

---

Me gusta muchísimo      Me disgusta muchísimo

---

Nuevamente le voy a pedir que nos dé su opinión sobre otro modelo de aplicación. \*Funciones: Perfiles de profesores, noticias, notas en línea, asistencia a clases (a través del dispositivo), inscripciones, bolsa de trabajo y red social interna.

1   2   3   4   5

---

Me gusta muchísimo      Me disgusta muchísimo

---

Tenemos un último modelo para la aplicación, del que quisiéramos conocer su opinión. \*Funciones: Noticias de eventos, rutas y horarios de transporte, biblioteca, evaluación y ranking de profesores; y juegos.

1   2   3   4   5

---

Me gusta muchísimo      Me disgusta muchísimo

---

De los 3 modelos anteriores, ¿Cuál prefiere usted? \*

- Aplicación 1
- Aplicación 2
- Aplicación 3

**Mil gracias por su colaboración**

Enviar