

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Modelo ProLab: Atrac, plataforma online de capacitación para estudiantes de institutos de formación bancaria

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN ESTRÁTEGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Evelyn Irina Giannina, Atoche Mori, DNI: 40564698

Gabriela del Pilar, Montero Chicoma, DNI: 72317192

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ESTRÁTEGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Jesús David, Dávila Mazzini, DNI: 40574669

Carlos Edwin Humberto, Zapata Olaya, DNI: 46515504

ASESOR

Nicolás Andrés, Núñez Morales, DNI: 49011442

ORCID 0000-0003-2193-3830 <https://orcid.org/0000-0003-2193-3830>

JURADO

Igor Leopoldo, Loza Geldres

Sergio Andrés, López Orchard

Nicolás Andrés Núñez Morales

Surco, Noviembre 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Nicolás Andrés Núñez Morales, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Modelo Prolab: Atrac, plataforma online de capacitación para estudiantes de institutos de formación bancaria”, de los autores:

Atoche Mori, Evelyn Irina Giannina, DNI: 40564698

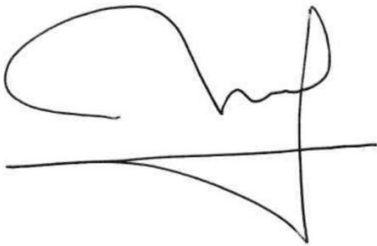
Dávila Mazzini, Jesús David, DNI: 40574669

Montero Chicoma, Gabriel del Pilar, DNI: 72317192

Zapata Olaya, Carlos Edwin, DNI: 46515504, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 28/10/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 28 de Octubre de 2023

Apellidos y nombres del asesor: Núñez Morales, Nicolás Andrés	
DNI: 49011442	Firma
ORCID: 0000-0003-2193-3830	

Agradecimientos

Expresamos nuestra sincera gratitud a todos aquellos que contribuyeron en la realización de esta tesis.

A nuestras familias, quienes han sido el sólido cimiento y la inspiración constante en nuestro desarrollo personal y profesional. Su apoyo incondicional han sido el motor detrás de cada paso que hemos dado en este camino académico.

A los profesores del MBA CENTRUM PUCP les agradecemos por su generosa dedicación al compartir conocimientos académicos en diversas materias y experiencias valiosas del ámbito profesional.

A CENTRUM PUCP, nuestro reconocimiento por cultivar habilidades empresariales y blandas, enriqueciendo nuestras capacidades para proponer soluciones innovadoras con un impacto significativo.

A nuestro asesor, profesor Nicolás Núñez, cuya orientación y respaldo han sido pilares fundamentales en el desarrollo y conclusión de nuestra tesis.

Dedicatorias

A Dios por darme la oportunidad de estudiar este MBA, a la memoria de mi amada abuela Carmen por ser la luz que me acompaña, a mi madre por ser mi guía e inspiración, a mi padre por sus sabios consejos de siempre superarme. Y a mí por luchar por mis metas sin importar las circunstancias que se presenten en el camino.

Evelyn Irina Giannina Atoche Mori

A Dios, por bendecir mi camino al logro; a mi esposa Sara y a mis hijos Matías y Fabio, por su aliento y apoyo constante que fueron fundamentales para culminar exitosamente la maestría. Además, agradezco a mis padres Eriberto y Bertha, quienes con su ejemplo me enseñaron que la perseverancia es la clave del éxito.

Jesús Dávila

Primero a Dios por ser mi guía, a mi madre Ladis por ser mi soporte, por su fortaleza y amor incondicional. A mi hermano Aldo por sus consejos, a mi esposo Daniel por alentarme a seguir mis sueños y motivarme a cumplir este reto. Y por último a ese pequeño compañero que estuvo conmigo durante este camino.

Gabriela Montero

Dedico el resultado de este trabajo a toda mi familia. Principalmente, a mis padres que me enseñaron a no ponerle límites a mis sueños. Este logro suma para toda la familia.

Carlos Zapata

Resumen Ejecutivo

Este proyecto pretende dar solución a un problema social existente en el país que es el desempleo juvenil. Según las cifras de INEI, a junio 2023, la tasa de desempleo en Lima Metropolitana es 6.8%, registrando una caída del empleo en los jóvenes entre 18 y 25 años en 11.0% en comparación al año 2022 (INEI, 2023). El proyecto Atrac tiene como objetivo mejorar la empleabilidad de los jóvenes en el mercado laboral, especialmente en el sector bancario, mediante una plataforma *web* que brinda entrenamiento en servicios financieros, habilidades personales y técnicas de ventas. Busca reducir el desempleo juvenil, fomentar el desarrollo personal y técnico, aumentar sus ingresos y evitar la pobreza al obtener empleo. Además, está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente el ODS 8: trabajo decente y crecimiento económico y el ODS 4: educación de calidad. El proyecto ha sido respaldado financieramente con tres escenarios: pesimista, esperado y optimista, teniendo en cuenta factores sociales, coyunturales y económicos a nivel global y nacional, como el tipo de cambio, la inflación, la pandemia y conflictos políticos. Se ha demostrado que el proyecto es viable financieramente, con un VAN económico y financiero que supera los 1.6 millones de soles, TIRE del 40% y TIRF del 77%, lo que excede las tasas de costo de capitalización (WACC y Costo de Capital). Además, cuenta con un VAN Social superior a los 800,000 dólares, lo que confirma su factibilidad para ser implementado y convertido en una realidad. El proyecto Atrac ofrece una solución efectiva para enfrentar la dificultad que tienen los jóvenes para obtener empleo en el sector financiero, brindándoles oportunidades de formación personalizada y contribuyendo al desarrollo económico y social.

Abstract

This project aims to provide a solution to an existing social problem in the country that is youth unemployment. According to INEI figures, as of June 2023, the unemployment rate in Metropolitan Lima is 6.8%, registering a drop in employment among young people between 18 and 25 years of age by 11.0% compared to 2022 (INEI, 2023). The Atrac project aims to improve the employability of young people in the labor market, especially in the banking sector, through a web platform that provides training in financial services, personal skills and sales techniques. It seeks to reduce youth unemployment, promote personal and technical development, increase their income, and avoid poverty by obtaining employment. In addition, it is aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs), specifically SDG 8: decent work and economic growth and SDG 4: quality education. The project has been financially supported with three scenarios: pessimistic, expected and optimistic, taking into account social, current and economic factors at a global and national level, such as the exchange rate, inflation, the pandemic and political conflicts. The project has been shown to be financially viable, with an economic and financial NPV more than 1.6 million, an IRR of 40% and a TIRF of 77%, which exceeds the capitalization cost rates (WACC and Cost of Capital). In addition, it has a Social VAN of 800,000 dollars, which confirms its feasibility to be implemented and become a reality. The Atrac project offers an effective solution to address the difficulties young people have in obtaining employment in the financial sector, providing them with personalized training opportunities and contributing to economic and social development.

Tabla de Contenidos

Índice de tablas.....	x
Índice de figuras	xi
Capítulo I: Definición del Problema.....	1
1.1. Contexto del problema por resolver.....	1
1.2. Presentación del problema a resolver	1
1.3. Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver	2
Capítulo II: Análisis del Mercado	4
2.1. Descripción del mercado o industria	4
2.2. Análisis competitivo detallado	5
Capítulo III: Investigación del Usuario	9
3.1. Perfil del usuario.....	9
3.2. Mapa de experiencia de usuario	10
3.3. Identificación de la necesidad	11
Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio	13
4.1. Concepción del producto o servicio.....	13
4.2. Desarrollo de la narrativa	16
4.3. Carácter innovador y disruptivo del producto o servicio	17
4.4. Propuesta de valor.....	18
4.5. Producto mínimo viable (PMV)	20
Capítulo V: Modelo de Negocio.....	24
5.1. Lienzo modelo de negocio	24
5.2. Viabilidad financiera del modelo de negocio	27

5.3 Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio	27
5.4. Sostenibilidad social del modelo de negocio	28
Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable	29
6.1. Validación de la deseabilidad de la solución	29
6.1.1. <i>Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución</i>	29
6.1.2. <i>Experimentos empleados para validar las hipótesis</i>	29
6.2. Validación de la factibilidad de la solución	32
6.2.1. Plan de mercadeo	32
6.2.1.1. <i>Marketing Mix</i>	35
6.2.2. Plan de operaciones	38
6.2.2.1. <i>Estructura Organizativa</i>	38
6.2.2.2. <i>Cadena de Valor</i>	39
6.2.2.3. <i>Ciclo de Negocio</i>	40
6.2.2.4 <i>Manejo de información y gestión de datos</i>	42
6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis	43
6.3. Validación de la viabilidad de la solución	44
6.3.1. Presupuesto de inversión	45
6.3.2. Análisis financiero	46
6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis	52
Capítulo VII. Solución sostenible	57
7.1. Relevancia social de la solución	57
7.2. Rentabilidad social de la solución	61
Capítulo VIII: Decisión e Implementación	65

8.1 Plan de implementación y equipo de trabajo	65
8.2. Conclusiones	66
Referencias	68
Apéndice A – Lienzos	68
Apéndice B – Análisis Financiero	74
Apéndice C – Elaboración PVM	83
Apéndice D – Análisis cuantitativo de entrevistas- Usuario.....	87
Apéndice E – Análisis PESTEL	92
Apéndice F – Detalle Cálculo de Ahorro en CO2.....	94
Apéndice G – Gantt de Actividades por Etapa de proyecto	95
Apéndice H – Elaboración de Hipótesis.....	96
Apéndice I – Tabla de Saturación.....	98
Apéndice J – Checklist del libro de Salim Ismail	99
Apéndice K – Pruebas para validar hipótesis.....	102
Apéndice L – Plan de Marketing	107

Índice de tablas

<i>Tabla 1: Lienzo 6x6.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 2: Métricas y criterios de éxito.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 3: Universo de Alumnos de Instituciones Técnicas Relacionadas.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 4: Presupuesto de la mezcla de marketing (2024-2028), en soles.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 5: Proyección de Ventas Anuales.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 6: Determinación del LTV y CAC.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 7: Proyección de ventas anuales (2024-2028), en soles.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 8: Estado de Resultados (2024-2028), en soles.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 9: Estado anual de la situación financiera (2024-2028), en soles.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 10: Evaluación económica y financiera, en soles.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 11: Escenarios de evaluación financiera.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 12: Determinación del VAN.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 13: Proyección de flujo de efectivo en miles de S/ escenario esperado.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 14: Proyección de flujo de efectivo en miles de S/ escenario optimista.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 15: Resultados de validar las hipótesis de negocio.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 16: Flourishing Business Canvas.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 17: Metas Impactadas.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 18: Metas ODS.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 19: Beneficio Social.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 20: Costo Social.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 21: Rentabilidad Social.....</i>	<i>64</i>

Índice de figuras

<i>Figura 1: Nota de prensa informando la demanda exponencial de las plataformas digitales</i>	5
<i>Figura 2: Principales propuestas de plataformas educativas online</i>	6
<i>Figura 3: Análisis 5 Fuerzas de Porter</i>	8
<i>Figura 4: Lienzo de meta usuario</i>	10
<i>Figura 5: Mapa de experiencia - Estudiante de Administración bancaria</i>	11
<i>Figura 6: Matriz Costo - Impacto</i>	14
<i>Figura 7: Matriz de Innovación</i>	18
<i>Figura 8: Mapa de Empatía</i>	19
<i>Figura 9: PMV versión página web</i>	21
<i>Figura 10: Business Model Canvas</i>	26
<i>Figura 11: Logo Atrae</i>	36
<i>Figura 12: Proceso de Selección</i>	39
<i>Figura 13: Cadena de Valor</i>	39
<i>Figura 14: Actividades Macroproceso de Operaciones</i>	40
<i>Figura 15: Simulación Montecarlo</i>	44
<i>Figura 16: Simulación Monte Carlo de VAN en Escenario Base</i>	53

Capítulo I: Definición del Problema

1.1. Contexto del problema por resolver

La pandemia del COVID-19 y la guerra de Rusia y Ucrania han generado incertidumbre en la economía global y han impactado negativamente la generación de empleo. En el Perú, la economía se ha mantenido por encima del nivel prepandemia, pero enfrenta una tasa de inflación del 7.9% en los últimos 12 meses debido a varios factores, como el aumento de precios de alimentos, inestabilidad política y convulsión social (BCRP, 2023). Se espera un crecimiento económico del 2,5% al finalizar el año, pero esto no ha sido suficiente para impulsar la generación de empleo formal (COMEXPERÚ, 2023).

El mercado laboral peruano ha perdido dinamismo, y la calidad del empleo no ha vuelto a los niveles previos a la pandemia. La ralentización del crecimiento económico ha afectado la creación de nuevos puestos de trabajo en el país, lo que agrava la preocupante situación del empleo, especialmente en escenarios adversos como la pandemia y la inestabilidad política y social (Dominguez, 2023). La tasa de desempleo de 6,8% que en cifras absolutas representa a 375 mil 300 personas que buscan empleo activamente en la capital, de esta población, el 52.1% (195 mil 700 personas) son mujeres y 47.9% (179 mil 700 personas) son hombres (INEI, 2023). Estas cifras implican un impacto importante en la economía del país y en la calidad de vida de la población y los índices de pobreza.

1.2. Presentación del problema a resolver

La empleabilidad juvenil sigue siendo un enorme desafío en el Perú. La población económicamente activa disminuyó 11% en los jóvenes de 14 a 24 años en la capital entre marzo y mayo de 2023, como resultado de los efectos de la pandemia de COVID-19 y la crisis

económica que ha perjudicado a los sectores laborales, y a esto se le suma, la informalidad laboral que es un problema importante en el país, todo esto limita la capacidad de los jóvenes para acceder a trabajos formales y beneficios sociales (Ybáñez, 2023).

El sector financiero, demanda para su áreas comerciales, un perfil con conocimientos y habilidades específicas para cubrir sus vacantes laborales, que los estudiantes y egresados no tendrían porque la educación recibida en los institutos, no necesariamente cubre o brinda los conocimientos y formación que busca este sector, debido, a que la educación superior peruana contesta parcialmente a los menesteres de la economía y la población, el 47% de las empresas contaría con vacantes difíciles de llenar y el 76% de estas se justificaban por la escasez de habilidades de los candidatos (Yamada, 2020). Ante esto, los jóvenes necesitan opciones o complementos por fuera del instituto que contribuya a potenciar su empleabilidad y desarrollar sus habilidades, factor común en todos los estudiantes, pero para esta idea de negocio, se enfocará en aquellos estudiantes y egresados de Administración Bancaria en institutos de educación superior técnica, quienes busquen potenciar su empleabilidad en el sector financiero requiere. Para ello se propone una plataforma web la cual brinde los cursos que les permita conseguir los conocimientos y desarrollar habilidades de acuerdo con el perfil que demanda el sector y poder ingresar a este mercado laboral.

1.3. Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver

De acuerdo con el sustento presentado, inevitablemente los estudiantes y egresados técnicos de Administración bancaria se enfrentarán a la búsqueda de un empleo en sector financiero, de acuerdo, a los estudios que han realizado, por ello, su objetivo o aspiración de lograr un empleo en este sector se prioriza antes que en cualquier otro sector.

El resultado de las entrevistas realizados a los usuarios, estudiantes del 3ero, 4to y 5to ciclo con un rango de edad de 18 a 28 años, indica que el 70% de los estudiantes están buscando activamente empleo, el 95% le gustaría trabajar en ventas y un 95% le interesaría llevar capacitaciones de productos financieros.



Capítulo II: Análisis del Mercado

El presente capítulo, se realiza una descripción del mercado de la educación digital. Adicionalmente, se analiza un análisis de la competencia o soluciones existentes.

2.1. Descripción del mercado o industria

La demanda por la educación por medio de plataformas digitales ha sido exponencial en las últimas dos décadas, impulsado de alguna medida, por la transformación digital que la pandemia motivo, bajo esta nueva normalidad, las metodologías de sistematización y transferencia del conocimiento están cambiando. Tanto los empresarios, docentes, consultores, estudiantes entre otros profesionales demandan fortalecer sus habilidades y conocimientos mediante formaciones constantes, actualizadas y dinámicas.

En relación con lo señalado la Universidad Continental también señala que desde el año 2000, la educación online ha crecido un 900% a nivel mundial y cada año se incrementa el número de personas que deciden estudiar de forma virtual (El Comercio, 2021).

Según las estimaciones de las Naciones Unidas son 850 millones de niños y jóvenes que estudian en casa en todo el mundo. Y de acuerdo con el muestreo del *startup* de formación online peruana Crehana, existe un crecimiento del 15% en el consumo de cursos online de la categoría de negocios, los jóvenes se han preparado durante el tiempo de aislamiento a fin de tener nuevas habilidades (Retail, 2020).

En perspectiva el sector bancario, hasta marzo 2023, ha registrado un crecimiento sólido, con un aumento anual del 9.2% en la cartera total y notables incrementos del 18.1% en préstamos de consumo, micro y pequeñas empresas. Los indicadores financieros son saludables, con un ratio de capital del 15.7% (SBS, 2023).

Figura 1

Nota de prensa informando la demanda exponencial de las plataformas digitales



Nota: Diario El Comercio, 26 de abril del 2021





2.2. Análisis competitivo detallado

En base al análisis e investigación realizado, existen empresas que ofrecen servicios de educación, a través, de plataformas digitales con propuestas que tienen semejanzas a la solución planteada; sin embargo, no se encontró una empresa con características similares al modelo de negocio de educación en línea propuesto. Las empresas analizadas en el estudio competitivo se enfocan en servicios educativos y carecen de malla curricular para mejorar la empleabilidad de los usuarios o convenios con empresas para oportunidades laborales. Lo que se traduce en un nicho de mercado para explorar y con ello, nuevas oportunidades de negocio para las empresas.

La figura 2 muestra el análisis efectuado y las plataformas educativas online a las que se consideran como competidores directos.

Figura 2

Principales propuestas de plataformas educativas online

Modelo de Negocio	Propuesta de Valor	Puntos a Favor	Oportunidad de mejora	Precio
 Plataforma educativa web o Entorno Virtual de Aprendizaje	Programa de herramientas y funcionalidades para el aprendizaje en equipo e individual de una empresa de una forma revolucionaria haciendo que el mismo parezca más cercano, creativo.	- Te brinda una prueba gratis. - Dirigido a Empresa y Personas. - Planes de pago flexible. - Brindan asesorías gratuitas	- No te brinda la posibilidad de colocar a su usuario en un empleo	- s/174 por 6 meses - s/245 por 1 año
 Plataforma educativa web o Entorno Virtual de Aprendizaje	Plataforma que brinda una formación que responda a las necesidades de los estudiantes, las empresas y de una economía digital.	- Te permite descargar las clases. - Planes de pago flexible y promociones. - Mide y analiza el progreso de los alumnos. - Cursos gratis de prueba.	- No cuenta con una bolsa de trabajo que facilite la visibilidad de sus usuarios en el mercado laboral.	- Desde S/.699 (anual individual) hasta los S/ 1499 (anual familiar)
 Plataforma educativa web o Entorno Virtual de Aprendizaje	Plataforma educativa donde los más reconocidos y experimentados profesionales transmiten sus conocimientos a través de cursos online.	- Mas de 500 cursos online - Cursos de especialización e individuales - Servicios complementarios (Asesorías: creación de CV, Potenciar LinkedIn)	- Dirigido solo para Empresas	- \$15.90 al mes
 Plataforma educativa web o Entorno Virtual de Aprendizaje	Programa de formación digital, para mejorar las competencias digitales de personas desempleadas o que quieren mejorar su empleabilidad	- Amplia oferta de cursos en competencias digitales. - Cursos orientados a satisfacer la creciente demanda de habilidades digitales.	- No cuenta con alianzas estratégicas para proveer una bolsa de trabajo a sus usuarios.	- Gratuito

Para el análisis competitivo, se analizó a empresas que brindan cursos online que se enfocan en la educación por resultados. A continuación, se identifican los principales factores críticos de éxito que se utilizarán para el *benchmarking* como parte del estudio de mercado.

- Modelo de negocio:** El modelo de negocio planteado por las plataformas en mención es brindar una gran variedad de cursos a sus usuarios, de fácil acceso, interactivo y respaldado por profesores de prestigio generando credibilidad en su contenido. Brindan descripción de cada curso y la importancia de su aprendizaje.

- **Propuesta de valor:** Ofrecer contenido relevante a sus usuarios a un precio accesible con una variedad de planes, busca responder a las necesidades de sus usuarios.
- **Puntos a favor:** El contenido es de fácil acceso y amigable para el usuario, un con videos de introducción de cada curso. La amplia variedad de cursos y ordenado por categorías.
- **Oportunidad de mejora:** Debido a la variedad de cursos, no logran especializarse en una sola categoría, no promocionan una bolsa de empleo.

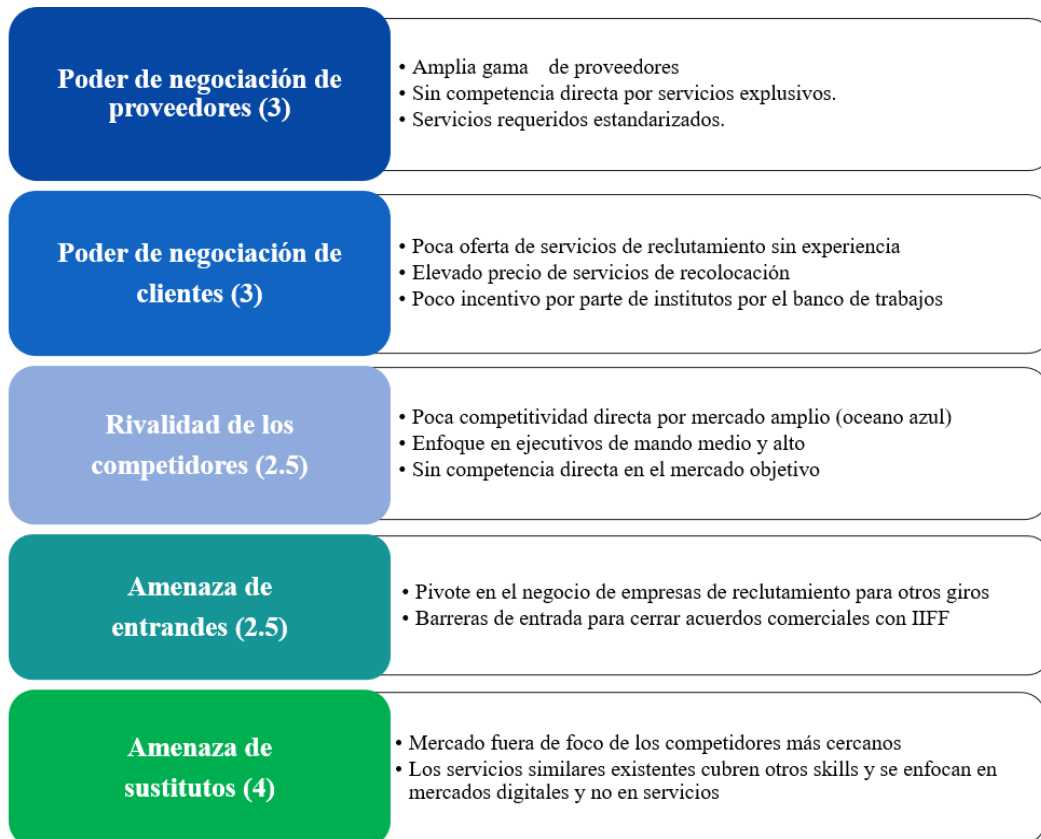
Finalmente, entre otros posibles competidores sustitutos se encuentran los institutos, universidades; y se consideran una competencia porque a subes, también, tiene un desarrollo educativo en el entorno virtual.

Para el análisis de las diferentes amenazas existentes sobre los diferentes *stakeholders* de la empresa, por el lado de la competencia, la industria o los proveedores, y contar con una visión holística del mercado, la posición en la que se encuentra la idea de negocio y los impactos de los cambios en los diferentes actores, se realizó un análisis del entorno usando el modelo de la matriz PEST (Narayana & Fahey, 1986) obteniendo la matriz PESTEL actual que se encuentra en el apéndice E.

Empleando las 5 fuerzas competitivas de Porter para el análisis del equilibrio de poder entre la empresa y sus interesados que permita el análisis de la rentabilidad y atractivo potencial del modelo de negocio sobre la competencia, midiendo 3 parámetros: amenazas, competencia y poder de negociación entre los *stakeholders*. (Bello E. , 2022), se desarrolló el esquema (ver Figura 3). Y el enfoque cuantitativo dado por Hax y Majluf en 1997, que expone una calificación del 1 al 4 siendo 2.5 el mínimo viable para valorar si la idea de negocio tiene un potencial sobre la negociación, las amenazas y los rivales (Hax, 2019)

Figura 3

Análisis 5 Fuerzas de Porter



Se obtuvo una nota final de 3, esto al estar por encima del 2.5 según los estándares de Hax y Majluf se trataría de un mercado atractivo y con potencial de rentabilizar la idea de negocio, aunque esto queda en un entorno subjetivo en relación con la cantidad de cierres sobre empresas que soliciten el servicio de reclutamiento como foco principal para el éxito por encima de la cantidad de alumnos.

Capítulo III: Investigación del Usuario

En este capítulo se describe el perfil del usuario beneficiado por la propuesta de negocio de esta investigación, por ello, se realizaron entrevistas para conocer el estilo de vida de los usuarios. A través de las entrevistas se identificaron semejanzas en las respuestas que permitieron definir el perfil de usuario y elaborar el mapa de experiencia con el objetivo de identificar los momentos agradables y desagradables por los que transita el usuario durante el proceso de búsqueda de un empleo. Se apeló al concepto de saturación que ocurre cuando no se encuentran más datos para desarrollar propiedades de una categoría, y se adquiere seguridad empírica al observar instancias similares repetidamente (NIH, 2017).

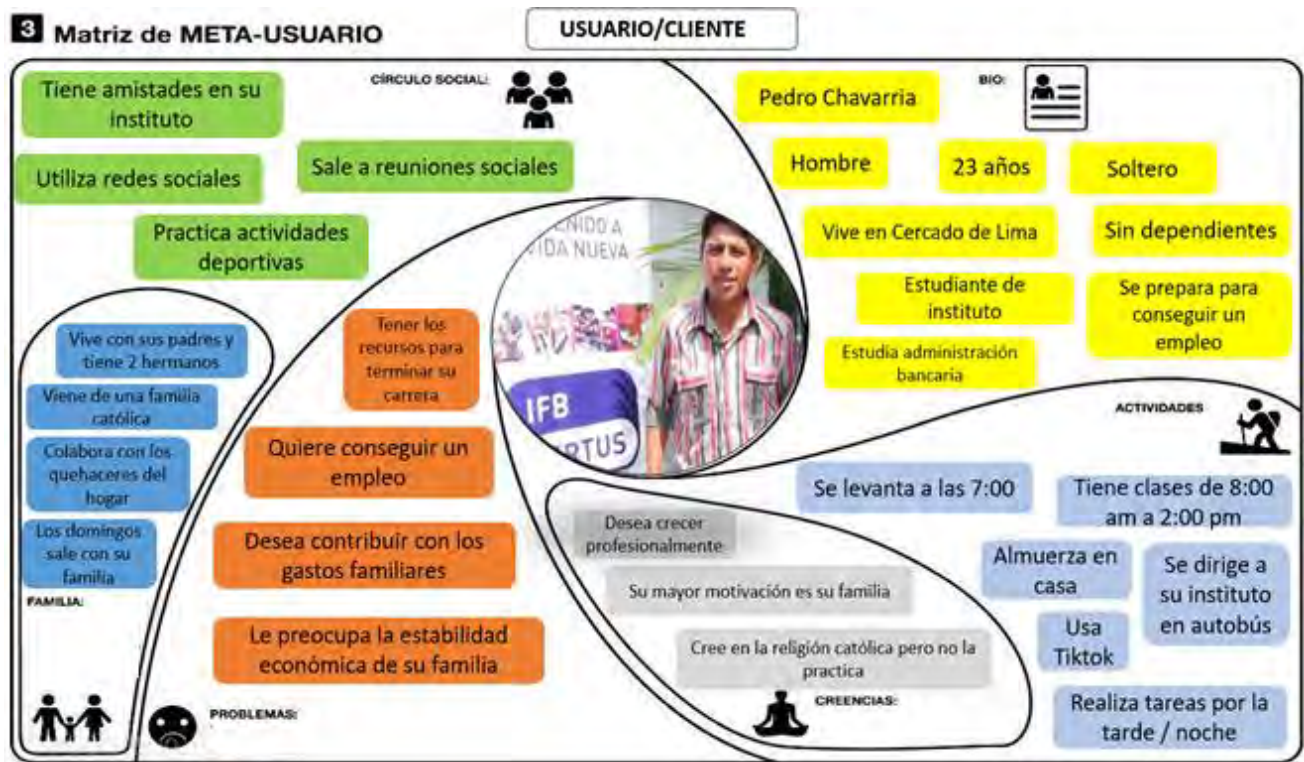
3.1. Perfil del usuario

El perfil del usuario se determinó a partir de 20 entrevistas y 160 encuestas (Ver Figura 4) dirigidas a los estudiantes y egresados de Institutos de Educación Superior de la carrera de Administración Bancaria con un rango de edad de 18 a 28 años de Lima Metropolitana con el fin de conocer aspectos de su núcleo familiar, actividades, creencias, problemas y satisfacciones. De las respuestas obtenidas se logró conocer información en común de los usuarios respecto a la búsqueda de empleo y la importancia de desarrollar habilidades y potenciarse para el ingreso al mercado laboral. En base a esta información se elaboró el lienzo meta usuario que representa al estudiante de la carrera técnica de administración bancaria a quien se brindará el servicio propuesto en este proyecto.

Este usuario está representado por un joven llamado Pedro entre 18 a 28 años, estudiante de Administración bancaria en un instituto técnico, o tiene dependientes. Este estudiante, se prepara para conseguir un empleo que le permita ganar experiencia en la carrera y solventar parte de sus estudios.

Figura 4

Lienzo de meta usuario



3.2. Mapa de experiencia de usuario

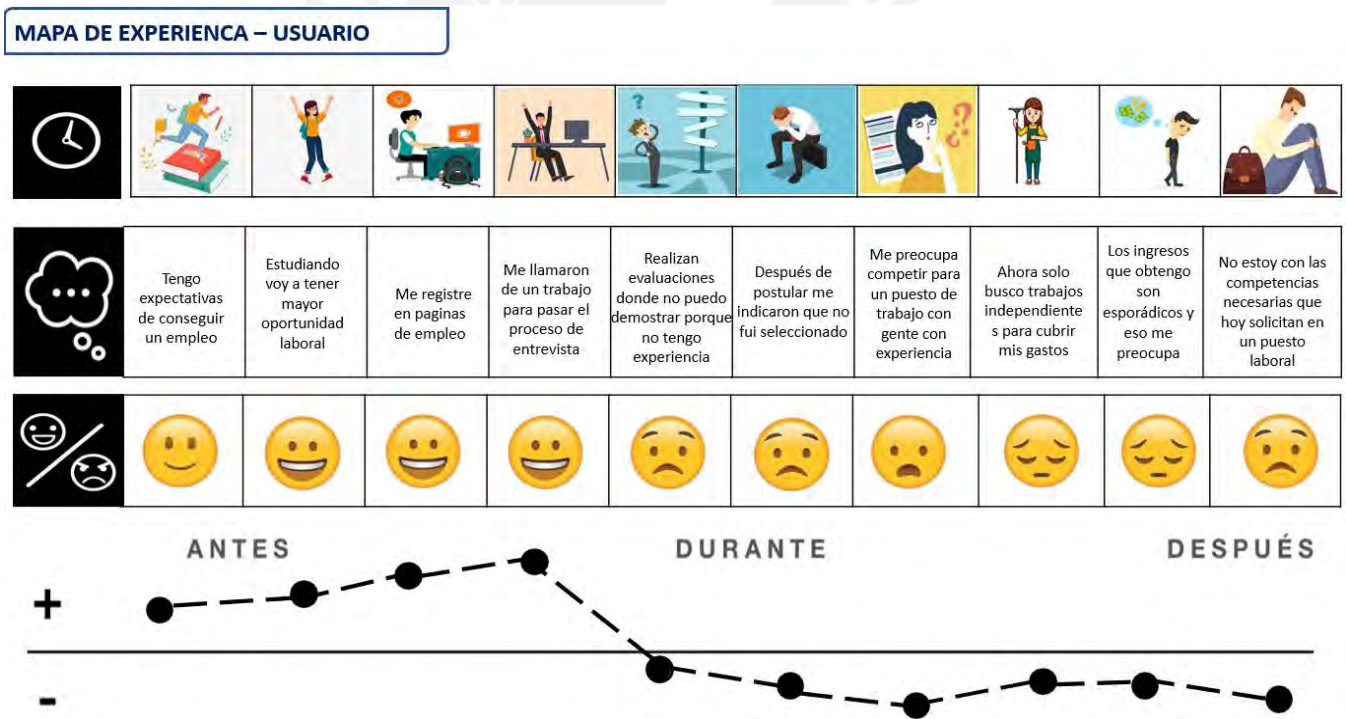
De acuerdo con la información obtenida de las entrevistas se presenta El Mapa de Experiencia del Usuario para Pedro, quien es un estudiante de Administración Bancaria en un Instituto técnico, preocupado por ganar experiencia en la carrera que estudia, esto con respecto, al proceso de búsqueda de un empleo en el sector financiero momento elegido. En la figura 5 se muestra los momentos positivos y negativos de dicho momento, experimentados por el usuario (Penades, 2022).

Del mapa se han detectado que los momentos positivos se dan cuando Pedro tiene la necesidad de buscar un empleo, lo que genera ilusión y expectativas conseguir empleo, confía en que en los estudios que realiza le permitirá tener una mayor oportunidad laboral y cuando se registra en bolsa de empleo y lo contactan para invitarlo a una entrevista y al proceso de

selección. Los momentos negativos están referidos a las preocupaciones que Pedro enfrenta durante las entrevistas, cuando no puede demostrar experiencia previa y habilidades requeridas por el puesto y, también, competir con gente con experiencia. Otro momento negativo se origina cuando le comunican que no fue seleccionado, debiendo enfrentar el rechazo. Y Finalmente, Pedro decepcionado se resigna a no conseguir empleo en el sector financiero por no contar con el perfil comercial que solicita el sector financiero y decide buscar trabajos independientes o dependiente por fuera del sector financiero para solventar sus gastos.

Figura 5

Mapa de experiencia - Estudiante de Administración bancaria



3.3. Identificación de la necesidad

Con base en el mapa de experiencia del usuario donde se identificó dolores e impresiones negativas que deben ser mejorados y reforzados, es que surge la necesidad de una alternativa de solución con cursos que estén por fuera de la currículum de la carrera técnica que

contribuyan a potenciar la empleabilidad y el desarrollo las habilidades específicos del estudiante que está en los últimos ciclos o egresados de Administración Bancaria, de modo que el usuario por el perfil descrito requiere de una plataforma donde pueda encontrar de forma presta, diversas cursos, con diferentes precios y horarios acorde al público objetivo al va dirigido. La plataforma brindaría cursos en base a la habilidad, conocimiento y competencias comerciales que busque desarrollar el usuario para lograr el perfil comercial que demanda el sector financiero y bancario del país.



Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio

Este capítulo muestra el proceso utilizado para la formulación de la solución del problema social relevante.

4.1. Concepción del producto o servicio

El proceso comenzó con la utilización del lienzo 6x6 para definir los objetivos, necesidades, seleccionado luego las seis ideas más creativas como posibles soluciones. A partir de estas ideas, se creó la matriz Costo-Impacto, que evaluó la viabilidad y el impacto de las soluciones planteadas, y seleccionar las que generan mayor impacto para atender las posibles, identificando los *Quick Wins*, es decir, soluciones de alto impacto y bajo costo. Estas son:

Primero, una empresa que brinde capacitaciones en técnica de ventas, mida las capacidades de los postulantes y que luego sean entrenados en base al perfil demandado por el sector financiero, a fin de generar empleabilidad y óptimo desempeño en puestos comerciales. Abordando las necesidades de formación y experiencia del usuario que permita la agilización de su inserción laboral en este sector.

Segundo, una plataforma que conecte una base de postulantes con las ofertas laborales para superar la barrera de la falta de experiencia laboral y aumentar las posibilidades de obtener un trabajo.

Tercero, se plantea establecer un convenio con empresas que soliciten estos perfiles como candidatos potenciales para un puesto de trabajo.

Por lo previamente indicado, se determina en base a los criterios de selección de *Quick Wins*, que la posible solución a la necesidad del usuario es contar con una plataforma que cuente con estos tres criterios, conocimientos y capacitaciones en el área comercial, ofertas laborales, perfilación en posibles puestos de trabajo, asegurando facilidad de acceso y bajo costo. Esta

plataforma digital le permitirá ubicar los cursos de acuerdo con su perfil, capacitación en temas comerciales, asesoramiento en postulaciones y colaboración con empresas que buscan cubrir vacantes comerciales.

Figura 6

Matriz Costo - Impacto

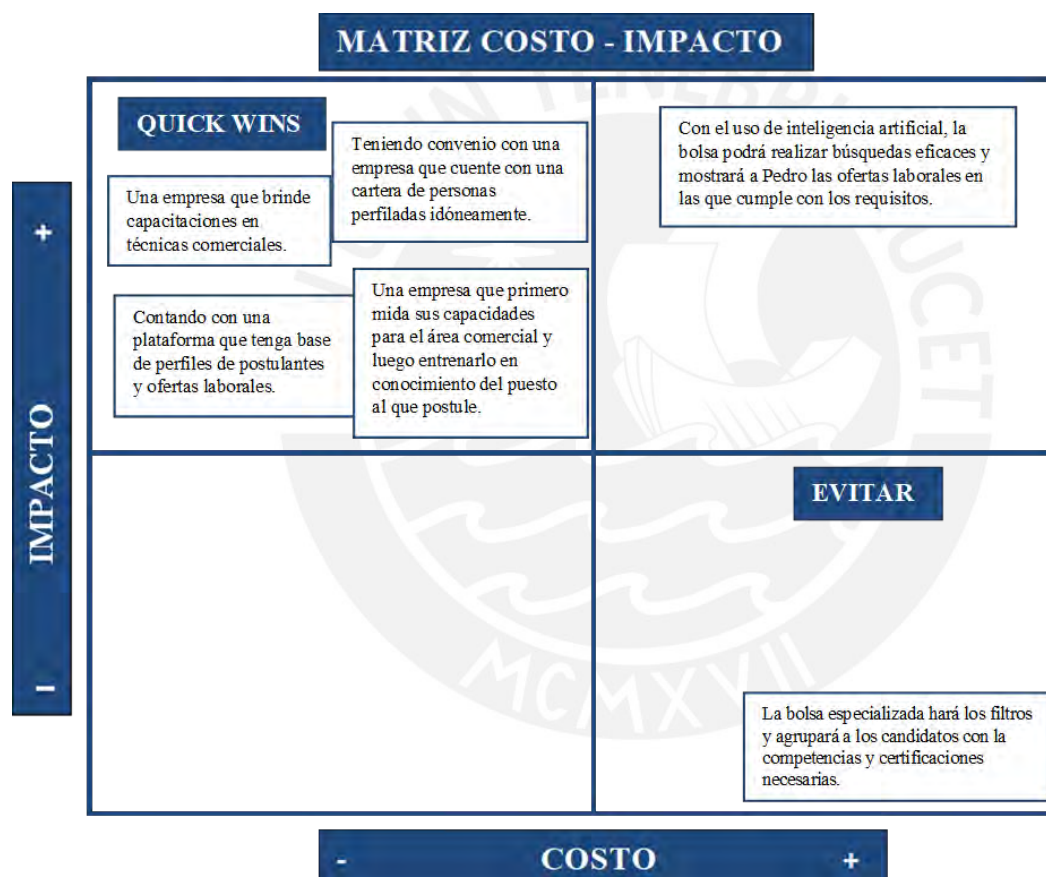


Tabla 1
Lienzo 6x6

 OBJETIVO	 NECESIDADES				
<p>Encontrar para Pedro la forma más eficiente de encontrar un empleo a pesar de no tener experiencia laboral</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pedro necesita contar con capacitaciones y competencias comerciales que permitan mejorar su empleabilidad. 2. Pedro necesita conocer los procesos de selección para desempeñarse favorablemente en su postulación. 3. Pedro necesita contar una con mayor cantidad de ofertas laborales a postular. 4. Pedro necesita de una bolsa de trabajo que le permita reducir sus tiempos de inserción laboral. 5. Pedro necesita de la tecnología para ser ubicado como postulante potencial le permitiría postular con mayor seguridad, confianza y comodidad. 6. Pedro necesita de certificaciones para desempeñarse eficazmente y mantenerse en el puesto. 				
PREGUNTAS GENERADORAS					
¿Cómo Pedro puede contar con capacitaciones y competencias comerciales que le permita mejorar su empleabilidad?	¿De qué manera Pedro pueda conocer el proceso de selección que le permita desempeñarse favorablemente en su proceso de postulación a un empleo?	¿Cómo lograr que Pedro cuente con mayor número de ofertas para postular?	¿Cómo una bolsa de trabajo especializada le ayudaría a Pedro a optimizar sus postulaciones?	¿Qué tecnologías le permitirían a Pedro ser ubicado como postulante potencial con mayor seguridad, confianza y comodidad?	¿Cómo las certificaciones le permitirán a Pedro contar con las habilidades para desempeñarse eficazmente?
1	2	3	4	5	6
Una empresa que brinde capacitaciones en técnicas comerciales a personas interesadas en laborar en el rubro comercial.	Un convenio con una empresa que capacite y certifique en temas comerciales, productos bancarios y habilidades blandas.	Contando con una plataforma que tenga base de perfiles de postulantes y ofertas laborales.	Estaría más preparado para afrontar de manera exitosa el trabajo de campo.	Ingresar su perfil profesional en una plataforma le da mayores posibilidades de insertarse al mundo laboral lo antes posible.	Las certificaciones son medios muy importantes para incrementar la empleabilidad.
Debe prepararse anticipadamente por su cuenta para estar listo para ocupar una posición como vendedor.	Tener asesoría profesional para que lo prepare en su postulación.	Mediante redes y visitas de empresas a su centro de estudios.	Porque se realizaría análisis de datos que le permita encontrar las ofertas de acuerdo con sus competencias.	Mediante una plataforma digital que realice análisis de datos.	Los cursos certificados deberán estar enfocados en técnicas y competencias de acuerdo con el perfil del puesto.
Contando con asesoría en el área comercial y selección de personal.	Buscando empresas que conozcan del proceso de selección y cuente con una cartera de personas perfiladas idóneamente.	Inscribirse en todas las páginas de empleo calificadas colocando su perfil.	La bolsa especializada hará los filtros y Pedro tendrá un perfil creado con sus competencias.	Con el uso de inteligencia artificial, la bolsa podrá realizar búsquedas eficaces y mostrará a Pedro las ofertas laborales en las que cumple con los requisitos.	Los cursos son altamente técnicos y precisos para las posiciones comerciales demandadas. Al finalizar cada curso Pedro obtendrá una certificación de respaldo
Debe buscar hunters que le brinde las competencias y habilidades.	Teniendo una bolsa de trabajo especializada que tenga perfiles adecuados por cada puesto y a su vez ayude a los postulantes en el proceso de selección.	Tener a disposición diferentes plataformas con opciones de empleo.	Inscribirse a talleres y capacitaciones para que lo especialice en el puesto que quisiera postular.	Ingresar su CV en plataformas de selección de personal.	Una empresa que primero mida sus capacidades para el área comercial y luego entrenarlo en conocimiento del puesto al que postule.
6 IDEAS SELECCIONADAS					
Una empresa que brinde capacitaciones en técnicas comerciales.	Teniendo convenio con una empresa que cuente con una cartera de personas perfiladas idóneamente.	Contando con una plataforma que tenga base de perfiles de postulantes y ofertas laborales.	La bolsa especializada hará los filtros y agrupará a los candidatos con las competencias y certificaciones necesarias.	Con el uso de inteligencia artificial, la bolsa podrá realizar búsquedas eficaces y mostrará a Pedro las ofertas laborales en las que cumple con los requisitos.	Una empresa que primero mida sus capacidades para el área comercial y luego entrenarlo en conocimiento del puesto al que postule.

4.2. Desarrollo de la narrativa

Para el diseño de la propuesta de solución se usó el método de *Design Thinking* que combina métodos de diseño para satisfacer necesidades empresariales y generar valor para el cliente (Brown, *Design Thinking [Versión PDF]*, 2008). Las cinco fases de esta metodología se siguieron:

Empatizar. En esta etapa, se realizaron entrevistas para entender las necesidades de los estudiantes sin experiencia al buscar empleo. Se creó un lienzo de dos dimensiones con atributos clave para diseñar una solución que se adapte a su perfil. (ver apéndice A)

Definir. Se buscó identificar una necesidad oculta que motive a los estudiantes a comprar y recomendar la solución (UDEP, Universidad de Piura, 2022). Los principales dolores del estudiante son falta de experiencia y necesidad de mejorar la empleabilidad. El Lienzo del usuario brindó información valiosa sobre su mapa de experiencia y los estudiantes están dispuestos a invertir en habilidades demandadas por las empresas.

Idear. En esta fase, se generaron diversas ideas como opciones potenciales de solución, como una plataforma educativa con entorno virtual de aprendizaje, tutorías personalizadas, cursos virtuales con instructores capacitados y asesoramiento para entrevistas laborales.

Prototipo. Se creó una versión básica de la plataforma con funciones principales para presentar rápidamente las ideas generadas. Y obtener comentarios y recomendaciones del usuario de manera visual.

Testeo. En esta etapa, se compartió el prototipo (Figura 9) de la plataforma con los usuarios para obtener feedback sobre la funcionalidad y mejoras posibles. (Euroforum, 2018). Se consideraron sus opiniones para realizar las mejoras necesarias.

4.3. Carácter innovador y disruptivo del producto o servicio

Utilizando *Google Patents*, se buscó patentes relacionadas con la propuesta utilizando términos como plataforma de educación bancaria, educación online financiera, cursos bancarios, curso online financieros. Como resultado, se encontró la siguiente patente:

- **ES2828848T3**: es un sistema y aparato para la educación financiera, la enseñanza empresarial y preparación para la gestión de vida que tiene como propósito desarrollar el sentido de responsabilidad fiscal y financiera. Las personas que logren desarrollar hábitos financieros positivos aportaran de una manera significativa en beneficio de la sociedad.

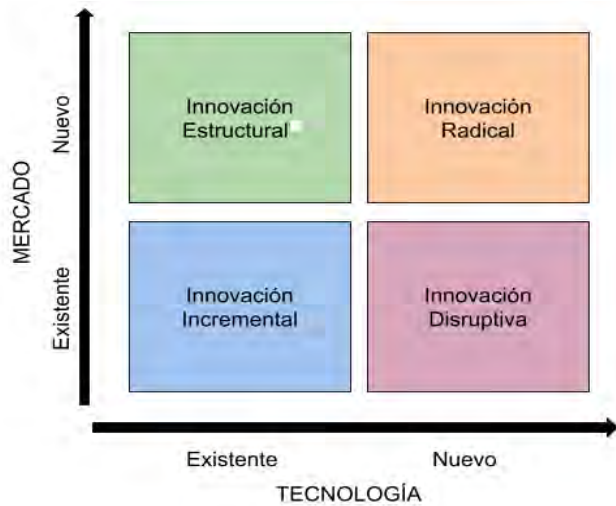
En este sentido, la patente mencionada, no guarda similitud con la propuesta de solución.

La clasificación de Henderson y Clark (Henderson & Clark, 1990), plantea niveles de innovación en función a dos aspectos: La tecnología y el mercado y establece cuatro tipos de innovación (ver figura 7). Considerando las particularidades del proyecto y el público al que se orienta, la propuesta de negocio plantea una innovación incremental que implica la introducción de mejoras y modificaciones a servicios o productos ya presentes en el mercado.

Se trabajará de forma constante, distinguiendo cambios en los perfiles demandados por el sector y poder incorporar mejoras en los cursos que permita al usuario contar con cursos actualizados y competencias que aporten valor a su desarrollo profesional.

Figura 7

Matriz de Innovación



4.4. Propuesta de valor

La propuesta de valor se creó abordando los aspectos clave como segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recurso clave, asociaciones clave y estructura de costos. Luego, se construyó el Mapa de Empatía (Figura 8) del usuario, para comprender sus pensamientos, sentimientos, percepciones, acciones, frustraciones y deseos. Por último, se elaboró el Lienzo de la Propuesta de Valor (Apéndice A) que evaluó las diversas perspectivas del usuario según su perfil y el mapa de valor previamente diseñado.

El usuario que, a pesar de postular a trabajos en el sector financiero, no logran ser seleccionados por la falta de experiencia o no contar con los conocimientos necesarios, así como con las habilidades blandas. La propuesta busca resolver este problema mediante una plataforma que brinde capacitación en habilidades blandas, técnicas de ventas y conocimientos bancarios. Esto buscar generar empleabilidad, permite el desarrollo de perfil demandado en este sector y agilizar la inserción laboral.

Figura 8

Mapa de Empatía



4.5. Producto mínimo viable (PMV)

Tras varias iteraciones, documentadas en el lienzo blanco de relevancia (ver Apéndice A), se destacan los elementos clave que llevaron a la formulación de la propuesta final. Inicialmente, se diseñó un prototipo del servicio a través de un video explicativo, proponiendo una plataforma de cursos en línea para mejorar la empleabilidad. En base, a la retroalimentación recibida, se consideró la inclusión de asesorías personalizadas, sesiones grupales para resolver dudas y enfoque académico. En la segunda iteración, se añadieron cursos sobre productos financieros, técnicas de ventas y habilidades blandas, mediante métodos didácticos y videos. Como respuesta a la retroalimentación, se planteó la opción de grabar los cursos. Además, se trabajó en la paleta de colores y el diseño de la plataforma para reflejar la identidad de la marca. En la última iteración, resultó en el producto mínimo viable llamado Atrac (Figura 9), centrado en impulsar la empleabilidad y brindar conocimientos técnicos en ventas y productos financieros al usuario. Todo esto se implementó en una plataforma interactiva conocida como *LMS*, anteriormente mencionada, para el presente proyecto se analizaron varias propuestas siendo la mejor ubicada la de la empresa *Power Learn*, la cuál no es necesariamente la más económica sino la que otorga los mejores beneficios de cara a ecosistema y asistencia en el manejo de la web, resaltando tanto en el *branding* pues la *URL* a usar es completamente personalizada, como con la base de datos y la gestión de clases y documentos, la mismo que se encargan ellos directamente.

Figura 9

PMV versión página web

The image displays the Atrae website homepage. At the top, the Atrae logo is on the left, and a navigation menu contains buttons for INICIO, LOGIN, CONTÁCTANOS, CURSOS, NUESTROS SERVICIOS, ¿QUIENES SOMOS?, and PLANES Y PRECIOS. The main banner features the headline "TRANSFORMA TU FUTURO, POTENCIA TU EMPLEABILIDAD". On the left of the banner is a blue circle with the text "ATRAE EN UN MINUTO". In the center is a video player showing a group of people celebrating, with a red play button and a "Ver en YouTube" link. On the right is a man holding a tablet displaying the Atrae app interface. Below the banner is a second navigation menu identical to the first. The "Sobre nosotros" section features a photo of a woman in a call center and a blue background with the following text:

Sobre nosotros

Desde el año 2021, hemos venido desarrollando una plataforma que pueda potenciar la empleabilidad entre los estudiantes de los últimos ciclos de los institutos de formación bancaria. Del mismo modo, nuestra propuesta también se centra en entregar a las empresas el personal idóneo con todas las aptitudes y competencias que requieren para el logro de sus objetivos.

[Conoce más](#)



Comunicación Efectiva

Comenzará el 1 dic

Plazas disponibles

Reservar ahora



Técnicas de Ventas Consultivas

Comenzará el 1 dic

Plazas disponibles

Reservar ahora

Inicia sesión

Usuario *

A20237043@atrae.com

Contraseña *

••••••••••

Iniciar sesión



Comunicación Efectiva y Habilidades de Escucha

Aprenderán a transmitir mensajes claros y a escuchar de manera activa, fortaleciendo sus relaciones y habilidades de comunicación.

>Introducción a la comunicación efectiva

>Desarrollo de habilidades de escucha activa

>Comunicación persuasiva

>Comunicación en situaciones desafiantes

>Comunicación efectiva en presentaciones



Capítulo V: Modelo de Negocio

5.1. Lienzo modelo de negocio

El lienzo modelo de negocio identifica el problema del desempleo en jóvenes estudiantes de institutos de formación bancaria. Se inició con el propósito de reducir los índices del desempleo en estos jóvenes a fin de aumentar su empleabilidad y de esta manera brindar solución al problema social relevante.

La propuesta de valor de Atrae busca conectar los conocimientos adquiridos por los estudiantes con otras habilidades necesarias para el desarrollo de competencias holísticas que le permitan ser más competitivo en el mercado laboral, así mismo busca fomentar la excelencia pues los mejores alumnos contarán con propuestas laborales de entidades financieras y conexas que les permitan ingresar al mercado laboral. De cara a las empresas que son clientes y a la vez socios estratégicos se buscará ofrecer colaboradores altamente capacitados, con valores acordes a sus estándares y alineados con sus objetivos a fin de disminuir la alta rotación laboral que actualmente es un problema empresarial. Con estos objetivos en mente se utilizarán canales como redes sociales, *banners* digitales y que tendrán apoyo en recursos clave como bases de datos, capacitadores con experiencia en el rubro comercial, entre otros. Los canales de atención son virtuales y estos, se muestran en nuestra página web, en la parte de parte de pie de página de la sección inicial y de cada pestaña se muestran nuestras redes y correo de contacto.

La estructura de costos se centra en el desarrollo y mantenimiento de la plataforma, el manejo en nube, licencias de *software*, la cual incluye, también, la creación y actualización del contenido, para esto se hará uso de la herramienta conocida como LMS *Learning Management System* o Sistema de Gestión del Aprendizaje que permite crear un entorno

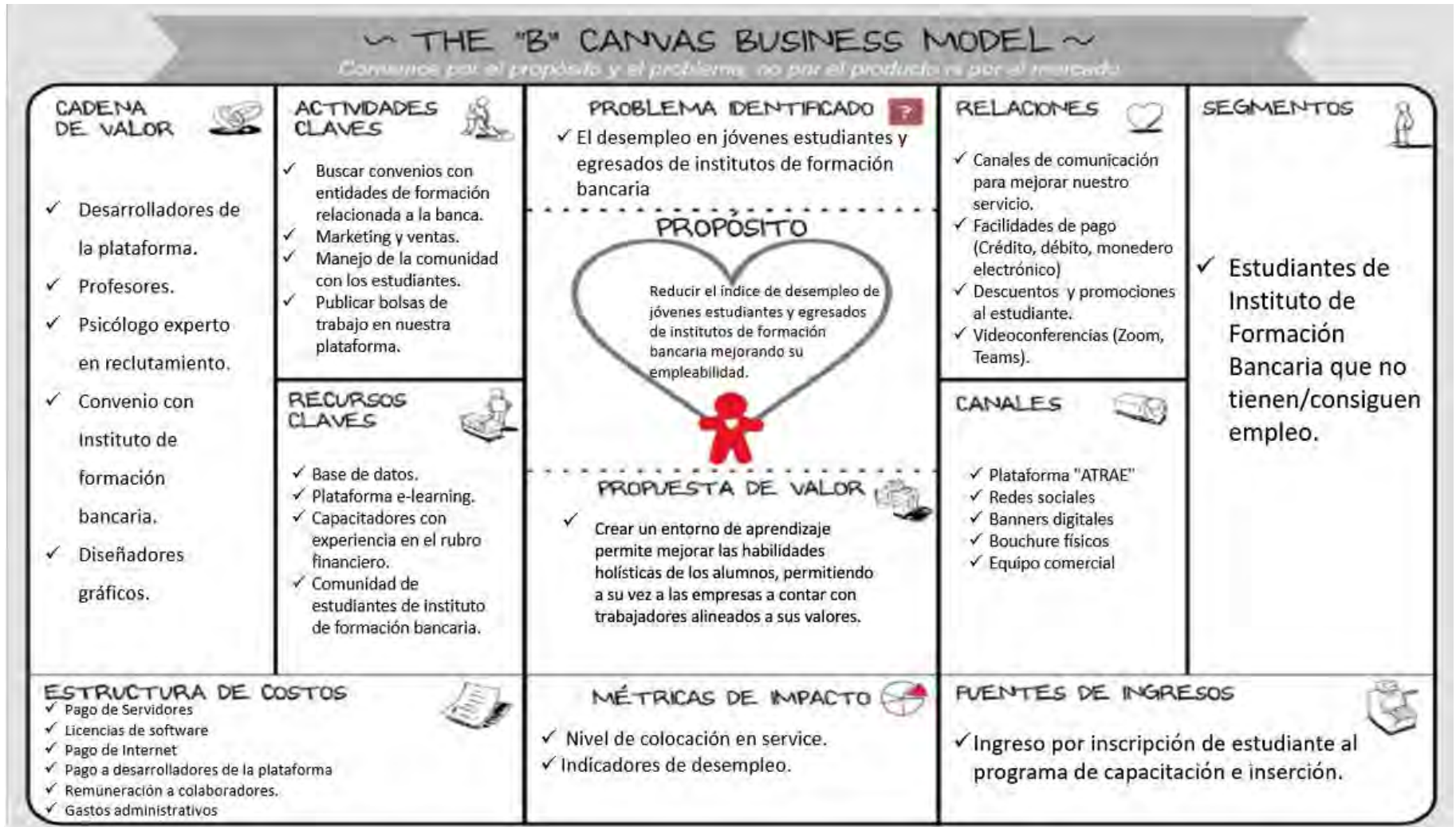
educativo propicio, así como clases virtuales sincrónicas; asimismo, contaremos con personal docente en planilla la cual se detalla en el Apéndice B (Tabla B10). Por el lado de los ingresos contaremos con los pagos de parte de los estudiantes por capacitación e inserción laboral brindando medios tecnológicos para los pagos además de descuentos y promociones. La segunda fuente de ingresos se genera por la colocación del personal capacitado en empresas con las que se consolidaran convenios por este servicio.

Finalmente, la métrica que manejaremos son los niveles de colocación en diferentes empresas del rubro financiero e indicadores de desempleo.



Figura 10

Business Model Canvas



5.2. Viabilidad financiera del modelo de negocio

Para analizar la viabilidad se elaboró el flujo de caja proyectado a cinco años (ver Apéndice B), los ingresos se obtienen por el cobro de cursos de capacitación por medio de la plataforma y por colocación de personal capacitado. Tanto el VAN económico como financiero superan los 1.6 millones, así también la TIRE (40%) y TIRF (77%) excede las tasas de costo de capitalización, WACC (Costo Promedio Ponderado) de 13.9% y Costo de Capital de 14.45%, siendo más rentable que las oportunidades de mercado permitidas para estas inversiones. Mientras que, en el apartado de los distintos escenarios, la TIRE es de 30% en el peor escenario mientras que llega a 48% para el escenario optimista con un VANE de 2.1 millones de soles y un periodo de retorno de la inversión menor a 3 años.

5.3 Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio

Para determinar el modelo de negocio, se realizó el *Check list* del libro de Salim Ismail y con el puntaje obtenido se determinó que el modelo de negocio es escalable (ver Apéndice J). Según se incremente los usuarios que se matriculen en los cursos y reciban la capacitación en el área comercial para mejorar su empleabilidad, se ampliarán alternativas de mercados como academias, universidades, centros de formación, entre otros. Asimismo, se ampliará los rubros de mercado considerando diferentes sectores como seguros, inmobiliario, *call center*, entre otros que necesitan de la fuerza comercial capacitada.

Si bien es cierto el modelo de negocio de Atrac es escalable, buscamos lograr esa escalabilidad considerando ciertos criterios de la exponencialidad, Salim Ismail, nos indica que las organizaciones tradicionales deben convertirse en EXOs, ya que crean un impacto 10 veces mayor que otras organizaciones de su mismo giro de negocio con menor inversión y a una

velocidad récord (Salim, 2014). Se busca enfocar con los cinco atributos externos de una organización ExO ESCALAR, a fin de poder generar un mayor crecimiento los cuales son:

- Personal bajo demanda
- Comunidad y multitud
- Algoritmos
- Activos pasivos (activos apalancados)
- Compromiso

5.4. Sostenibilidad social del modelo de negocio

La sostenibilidad tiene un lugar asignado en el modelo de negocio, el cual busca satisfacer la necesidad de acceder a empleo digno de la actual generación joven, para satisfacer sus propias necesidades laborales. La propuesta de valor es una plataforma, en la *web* donde los usuarios podrán mejorar su empleabilidad capacitándose de manera virtual para adquirir conocimiento específico de productos financieros, habilidades blandas, técnicas de ventas y el nivel de compromiso en puestos comerciales, desarrollando el perfil técnico que requieren empresas de este rubro.

Si bien es cierto el proyecto busca la rentabilidad financiera, tiene como objetivo la rentabilidad social, centrada en impactar dos de las ODS identificadas las cuales se desarrollarán en el capítulo 7:

ODS8, trabajo decente y crecimiento económico

ODS4, educación de calidad.

Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable

En este capítulo se presentará la validación de la deseabilidad de la solución propuesta por Atrae, que se llevará a cabo mediante la aplicación de métodos de investigación disponibles. También, se mostrará la factibilidad y la viabilidad de la solución.

6.1. Validación de la deseabilidad de la solución

Con la finalidad de comprobar la deseabilidad de la solución, se plantearon hipótesis, las cuales se derivan de la propuesta de valor del modelo de negocio planteado y se realizaron 20 entrevistas y 160 encuestas con el fin de validar las hipótesis planteadas (ver Apéndice K). Del mismo modo se definió la técnica del muestreo probabilístico de “*tipo aleatorio simple*” en el cual todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados (económica, 2022).

6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución

Se plantearon las siguientes hipótesis que son relevantes para comprobar la deseabilidad de esta solución:

Hipótesis 1: Los jóvenes están dispuestos a invertir en la plataforma “Atrae” para potenciar su empleabilidad.

Hipótesis 2: Los estudiantes están dispuestos a acceder a una membresía de plataforma “Atrae” a un precio ubicado en un rango de S/ 700 a más.

Hipótesis 3: Los jóvenes estarán dispuestos a ser propuestos por “Atrae” como candidatos potenciales para las empresas de intermediación.

6.1.2. Experimentos empleados para validar las hipótesis

Se realizaron pruebas que permitieran validar la deseabilidad de la solución de Atrae, para esto se elaboraron tarjetas (Ver apéndice H), se definieron criterios métricas y

criterios de éxito para evaluar los resultados obtenidos al validar la hipótesis. En la tabla dos se muestra las métricas y criterios de éxito.

La muestra seleccionada son los jóvenes estudiantes de Institutos técnicos de Certus y Zegel IPAE en Lima Metropolitana (Surco e Independencia), de las sedes con alta concentración de estudiantes, menores de 30 años. De este modo, se procedió a realizar la entrevista personalmente y llenar los cuestionarios en línea (ver Apéndice D y K).

Tabla 2

Métricas y criterios de éxito

Métrica	Criterio de éxito
Disposición de uso de la plataforma	El porcentaje de jóvenes que usaría la plataforma es mayor o igual a 60%
Disposición de compra	El porcentaje de jóvenes que comprarían la membresía es mayor o igual a 40%
Disposición de registro	El porcentaje de jóvenes que acepta ser registrado es mayor o igual a 60%

Finalizadas las pruebas se compararon los resultados con los criterios definidos en la Tabla 15, obteniendo en la hipótesis 1 resultados favorables en donde el 69% de los estudiantes técnicos encuestados valoran a Atrac con un nivel 5 de atracción, siendo 1 poco atractivo y 5 muy atractivo. Se realizó otra prueba para mostrar la frecuencia en que los estudiantes toman cursos y capacitaciones virtuales por plataformas de estudios y se pudo observar que el 61% de los encuestados toman cursos o capacitaciones virtuales 1 a 2 veces al año en plataformas de estudio. Asimismo, se llevó a cabo, una tercera prueba para evidenciar hace cuánto tiempo tomaron estos cursos y capacitaciones virtuales y se

observó que 72% de los estudiantes técnicos encuestados tomo hace menor o igual a 3 meses. El objetivo de las tres pruebas descritas es medir la disposición de uso de la plataforma e indicar la deseabilidad de la solución por parte de los estudiantes técnicos y dar como válida la hipótesis 1.

La disposición a pagar por acceder a la plataforma de Atrac que tuvieron los encuestados, se realizó una prueba para conocer el rango de precio que pagarían por el servicio de Atrac y se identificó que el 41% de los estudiantes encuestados pagarían un rango de precio de S/ 700 a más por acceder a la plataforma de Atrac, con una frecuencia de suscripción semestral (ver apéndice D). También, se efectuó una prueba adicional para exponer la frecuencia de compra de membresías de acceso a la plataforma que se tendría y se obtuvo que el 43% de los encuestados adquiriría una suscripción semestral. Los resultados de estas pruebas fueron favorables y demuestran la validez de la hipótesis 2, y esto, señala la deseabilidad de la plataforma de Atrac.

Para comprobar la hipótesis 3 se llevó a cabo una prueba con el objetivo de evaluar el nivel de aceptación de ser registrado en la Base de candidatos potenciales para ser propuestos por Atrac a sus clientes y se observó que el 74% de los estudiantes encuestados aceptaría ser registrados en una base de candidatos potenciales. Y se llevó a cabo una prueba adicional para evidenciar el grado de importancia que otorgan a que su CV se encuentre registrado un Banco de talentos, se obtuvo que el 81% de estudiantes otorgó un nivel de importancia desde necesario a muy necesario. Los resultados fueron favorables comprobando la validez de esta hipótesis 3 y denotando la deseabilidad de la solución de Atrac.

A partir de los antecedentes anteriormente expuestos se puede confirmar que las variables planteadas fueron exitosas dejando *insights* muy importantes. Se demuestra la hipótesis 2: Los estudiantes están dispuestos a acceder a una membresía de plataforma “Atrae”. Asimismo, se valida la usabilidad de Atrae puesto que al menos el 69% de los encuestados encuentra atractivo el servicio de capacitación y el 41 % a invertir en su desarrollo profesional.

6.2. Validación de la factibilidad de la solución

Luego de haber realizado la evaluación en función a la disponibilidad del usuario por obtener los servicios brindados tanto por parte del estudiante y del cliente empresa, se procede a medir la viabilidad del proyecto, pero con un enfoque en la solución, en otras palabras, la propuesta de valor. Para la validación de la factibilidad se utiliza una cuarta hipótesis, la misma que tiene como función determinar la eficiencia de la idea de negocio, pero desde la factibilidad del presupuesto de *marketing*, considerando el Valor del Tiempo de Vida del Cliente (LTV por sus siglas en inglés) y el Costo de Adquisición de Cliente (CAC).

- Hipótesis 4: La eficiencia del plan de marketing propuesto se fundamenta en la relación existente entre el CAC y el LTV, teniendo que ser esta mayor a 3.40.

6.2.1. Plan de mercadeo

La propuesta realizada desde la idea de negocio es el poder contar con un entorno de aprendizaje potente que permita a los estudiantes el poder desarrollar las habilidades adquiridas dentro de sus entornos de estudio, con la finalidad de poder introducirlos al mercado laboral de manera eficiente tanto para ellos como para las empresas que los contraten haciendo uso al máximo de las tecnologías existentes.

Los objetivos planteados para el plan de *marketing* en alcance y crecimiento:

1. Alcanzar 3200 alumnos nuevos durante el primer año.
2. Obtener una tasa de crecimiento del 20% en los 5 años del proyecto.
3. Generar convenios que logren colocar al 20% de estudiantes con empresas asociadas en el primer año.
4. Estrategia de posicionamiento con campaña en redes sociales que permitan obtener un flujo de 13 mil interesados en las diferentes redes sociales de la empresa.
5. Realizar convenios con instituciones del sistema financiero para lograr un mayor alcance al 20% de crecimiento esperado en número de colaboradores colocados.

Para el presente trabajo se tiene como población objetivo los estudiantes de educación superior técnica en el país, siendo el número alcanzado de 72,633 estudiantes en activo. A continuación, la tabla con la cantidad de alumnos y la fecha de la última publicación de datos de las diferentes instituciones.

Tabla 3

Universo de Alumnos de Instituciones Técnicas Relacionadas

Institución	Alumnos	Fecha
CEPEBAN	1465	2023
CERTUS	23909	2023
IDAT	29606	2023
IPAE	17653	2023

Como estrategia de posicionamiento tiene dos partes, la primera siendo en trabajo con los estudiantes de cara a poder obtener oportunidades laborales y por parte de la empresa el poder obtener personal capacitado desde el primer día de trabajo y a menores costos, el presupuesto de *marketing* destinado se verá en el siguiente gráfico.

Tabla 4

Presupuesto de la mezcla de marketing (2024-2028), en soles

Marketing	2024	2025	2026	2027	2028
Google Ads - SEO	35,590	42,708	51,250	61,500	73,800
Publicidad en Meta Inc.	35,000	42,000	50,400	60,480	72,576
Creación de Contenido SEM	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Publicidad no Tradicional	57,600	57,600	57,600	57,600	57,600
Gasto Anual en Marketing	148,190	162,308	179,250	199,580	223,976

Por parte de los estudiantes se realizarán campañas de difusión con el objetivo de hacer llegar el mensaje de obtener una ventaja de cara a las postulaciones e incluso siendo un canal para poder mostrar sus habilidades con las diferentes empresas en el sistema financiero de acuerdo con sus notas y sus actitudes para poder contar con un trabajo al término de la capacitación, el costo para el mismo es de 148,190 soles para el primer periodo y con aumentos progresivos hasta superar los 223 mil soles en el año 5.

De cara con las empresas el trabajo es distinto pues se tiene que hacer una red de contactos con la finalidad de poder ofrecer los servicios de acuerdo a las necesidades de cada cliente, para esto se contará con un equipo de expertos en negociaciones B2B (entre empresas) que permitan hacer llegar la propuesta de valor y los beneficios monetarios, pues el costo que dentro de las entrevistas realizadas se gastaba por los servicios de reclutamiento, prospección, selección y capacitación son superiores a los obtenidos cuando se utiliza esta idea de negocio, y este cuenta con crédito fiscal adicionalmente.

6.2.1.1. Marketing Mix

El *marketing* mix tiene como función el poder analizar el producto y definir una estrategia comercial valorando las 4P: producto, precio, plaza y promoción, ya en puntos anteriores se ha dejado ver ciertas partes del plan de marketing, pero en este apartado se espera profundizar al respecto.

Producto/Servicio. El servicio ofrecido tiene un objetivo claro de cara a ambas partes de la negociación, los estudiantes buscan obtener mejores oportunidades laborales, las empresas buscan colaboradores capacitados y reducir costos en el proceso. En este caso la idea de negocio sirve como puente o intermediario para poder obtener de ambas partes las facilidades de operar con una mayor certeza que la obtenida en el método tradicional pues se trata de personas con un alto nivel de compromiso y a un coste menor de adquisición de colaborador.

El enfoque está en ofrecer cursos y programas de capacitación virtual de alta calidad y relevantes para satisfacer las necesidades de los potenciales usuarios. Esto implica desarrollar contenido actualizado, interactivo y de valor que se ajuste a las demandas del mercado laboral y promueva el crecimiento personal y profesional.

En relación con la marca, la elección del nombre fue buscar una combinación simple y que refleje la propuesta; es así cómo se optó por tomar el nombre Atrae, cuyas iniciales representan el siguiente acrónimo: *Atraemos Talento Responsable y Acompañamos al Estudiante en la inserción laboral*, ya que eso se busca con la propuesta, es decir, potenciar al estudiante en empleabilidad y acompañarlo en su inserción laboral. Por ello, el eslogan, tal como se aprecia en el logo, será “Transforma tu futuro, potencia tu empleabilidad”

Figura 11
Logo Atrae



Precio. El precio fue fijado de acuerdo con algunas características de mercado y a los límites obtenidos por parte de las entrevistas y encuestas realizadas. Por ejemplo, el precio del servicio de reclutamiento es de S/1200 soles, este precio se obtuvo en función a la entrevista realizada al experto que indicó que el costo para este tipo de servicios era superior a 1,500 soles siempre que no se hable de rotación, porque el costo en estos casos excedían esto, en el caso del proyecto no es solo el hecho de que el costo se redujo, sino también que cuando se trabaja de esta manera se genera el IGV a favor por lo que incluso es menor el costo por colaborador. De cara al estudiante el precio es de 750 soles, de acuerdo con las encuestas realizadas es el precio promedio por la capacitación que los estudiantes estarían dispuestos a cubrir por la posibilidad de obtener un valor agregado de cara a sus carreras profesionales.

Tabla 5

Proyección de Ventas Anuales

Ingresos por la Demanda	2024	2025	2026	2027	2028
Servicios de Membresía	1,429,875	1,715,850	2,059,020	2,470,824	2,964,989
Servicios de Reclutamiento	457,560	549,072	658,886	790,664	948,796
Servicios por Cursos	63,550	76,260	91,512	109,814	131,777
Ingresos Proyectados	1,950,985	2,341,182	2,809,418	3,371,302	4,045,562

Plaza. La plaza de mayor concentración tanto para empresas del sistema financiero, así como conexas, a su vez de para colaboradores es Lima Metropolitana, es en donde se encuentra la mayor concentración de estudiantes de las carreras técnicas anteriormente mencionadas en la tabla de universo de alumnos, aun así, se trabaja para conseguir apoyo y descentralización en los servicios para todo el país en un medio plazo. El foco estará en los estudiantes de instituciones privadas de educación con énfasis en las de formación en actividades bancarias.

Promoción. El trabajo de promoción tiene 3 etapas, la campaña de lanzamiento que es cubierta no por el presupuesto de *marketing* sino por el del anteproyecto, el mismo contará con campañas de activación y foco en incrementar el flujo en las redes sociales con vistas a mejorar la cantidad de interacciones. La segunda etapa va de acuerdo con el plan de marketing y tiene foco en la página web y las interacciones desde *Google Ads*, las mismas tienen un costo por clic de 13 centavos de dólar y con esto se busca aumentar nuevamente el tráfico en las redes y mejorar la presencia en internet. La tercera etapa se divide en dos planes, empezar a coger flujo de las redes y de las activaciones en las diferentes instituciones técnicas con la finalidad de obtener clientes y por otro lado el manejo de alianzas comerciales con empresas con la finalidad de obtener acuerdos comerciales y la colocación de los estudiantes, la ventaja de este apartado es que entre el primer grupo de estudiantes que terminen la capacitación y el inicio de reclutamientos ofrecidos hay de 4 a 6 meses de plazo para poder realizar el cruce de venta con las empresas, así mismo en el caso de los segmentos focalizados se colocarán publicidades no tradicionales conocidas como *Bellow the line* cerca de los Certus en Lima y Callao, siendo 6 locales a un costo mensual de 800 soles cada uno.

6.2.2. Plan de operaciones

6.2.2.1. Estructura Organizativa

La empresa se basa en un orden jerárquico desde la posición de gerente general que maneja el puesto a su vez de Gerente de Operaciones, el mismo que maneja un gerente comercial y dos analistas de TI. El Gerente Comercial tiene a su cargo las áreas de *Marketing* y ventas. En cuanto a los presupuestos por posición los mismos tienen un costo anual de 900 mil soles para el primer periodo, en el caso de los profesores el mismo puede ir subiendo en consecución al aumento de alumnado, con una relación de 5% del año base como crecimiento esperado y habrá un aumento en el personal desde el año 3, así consecutivamente hasta el 5, esto debido a que se busca mantener la proporción entre los 30 y 40 alumnos por profesor por turno, con un tope de 50, así mismo roles de postventas y asesoría también tendrán un aumento desde el 4 año para mantener los estándares de servicio con el incremento desde los 3,100 hasta los 6,400 alumnos para el quinto periodo. (Ver apéndice M)

Por el apartado de atracción del talento, el proceso de postulación se hará de manera tal que las posiciones sean cubiertas de acuerdo con la ficha expuesta en líneas inferiores con la finalidad de contar con personal que se adecue a las necesidades de los estudiantes, así mismo el proceso será tercerizado con una empresa de reclutamiento con la finalidad de poder realizar el menor coste. El proceso se hará de acuerdo con etapas que tienen como finalidad el poder encontrar al personal idóneo, a su vez que se incluyen tanto la capacitación inicial, aun así, se prepara un cronograma de capacitaciones trimestralmente en función a los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los alumnos al término de sus estudios.

Figura 12

Proceso de Selección



6.2.2.2. Cadena de Valor

La cadena de valor planteada para la presente idea de negocio tiene como objetivo mejorar la eficiencia en los procesos, por lo mismo se ha separado siendo el principal aporte para el desarrollo de la idea de negocio el área de postventa que tendrá la finalidad de otorgar un servicio adicional al estudiante en la búsqueda de empleo.

Figura 13

Cadena de Valor

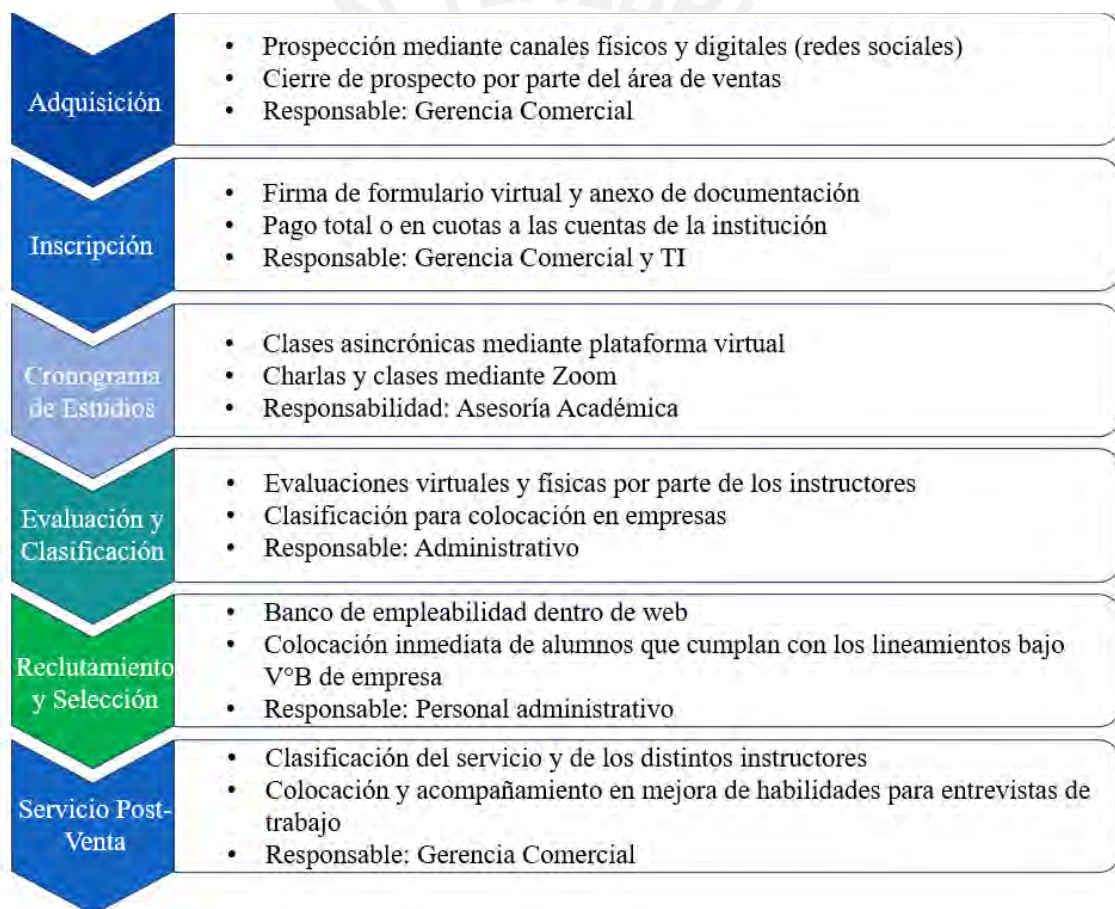
GESTIÓN ADMINISTRATIVA		Gestión de diversas áreas y de los pagos de proveedores, así como con servicios externos.		
I+D: MEJORA CONTINUA		Analista principal, encargado del desarrollo de entorno digital para el trabajo de los estudiantes.		
DESARROLLO TI		Analista 2, encargado de asegurar el entorno de los recursos actuales para el desarrollo de las clases.		
MARKETING Y VENTAS	LOGÍSTICA	PROFESORES	SOPORTE TI	SOPORTE POST VENTA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicidad y campañas ✓ Captación de clientes ✓ Alianzas comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión de espacios ✓ Desarrollo de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reclutamiento ✓ Selección ✓ Capacitación ✓ Educación continua 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de ecosistema ✓ Mantenimiento de red 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de asesoría ✓ Revisión de CV ✓ Ofertas laborales

6.2.2.3. Ciclo de Negocio

La responsabilidad del proceso de adquisición de clientes recae principalmente sobre el Gerente comercial y sobre la gerencia general, mientras que las actividades relacionadas con la custodia de información y la protección de datos sobre Tecnología de la información. El ciclo de negocio tiene 6 proceso macro:

Figura 14

Actividades Macroproceso de Operaciones



Las tareas para desarrollar se detallan en los diagramas de cada etapa del ciclo del negocio y tienen como objetivo el desarrollo comercial y de los estudiantes a la par con la

finalidad de poder brindar el mejor servicio y rentabilizarlo. Para el desarrollo de las actividades, se adjuntan los diagramas correspondientes a cada etapa del ciclo de negocio.

Para las etapas de Adquisición e Inscripción las áreas comerciales y de gestión son principalmente las que tomarán la iniciativa de la prospección, mientras que el equipo de marketing se encargará de la entrega de leads con la intención de contar con flujo para las ventas, así como de campañas y activaciones para aumentar las vistas de las redes sociales, *Monday.com* será la herramienta principal.

Para el cronograma de estudios el mismo se desarrollará en dos tipos, Cursos Cortos y Membresías, el primero serán los cursos por separado que serán los mismos de la plantilla con la finalidad de que alumnos puedan adquirir cursos solo de los apartados que necesitan, de cara a las membresías éstas serán de 6 meses con clases sincrónicas y asincrónicas tanto de habilidades blandas como de conocimiento necesario, las clases serán de 3 horas y se cuenta con Malla Curricular tentativa. (Ver Apéndice N)

Paralas Clases, Evaluación y Clasificación se usará la herramienta LMS creada con *Power Learn*, quienes proveen un entorno que permite, dentro de un *branding* propio, poder crear desde páginas para cursos hasta aplicaciones móviles o *web-app*, así mismo el entorno permite la creación de KPIs y de evaluaciones que permitan medir los conocimientos de los educados.

Para los dos últimos procesos, el reclutamiento se hará de la mano con las áreas de Recursos Humanos de las empresas, así como por nuestra área de post-venta para los casos de prospectos que no hayan conseguido empleo durante los 6 meses posteriores a su salida al mercado laboral, en ningún caso se puede asegurar un 100% de efectividad pero se le darán

herramientas adicionales con la finalidad de detectar los problemas del postulante y detectar sus áreas fuertes para que pueda postular a una ubicación adecuada con sus aptitudes.

6.2.2.4 Manejo de información y gestión de datos

Atrae por su misma funcionalidad debe manejar un esquema de protección de datos y manejo de bases de información, esto será responsabilidad del área de Tecnología de la Información y los costos asociados van en función a los precios de mercado. El manejo de las bases de información por medio de Amazon Web Services tiene un costo de 1200 dólares al mes, esto por el servicio mínimo que te permite almacenamientos de hasta 50 TB, lo que considerando que cada video de clase puede tener un promedio de peso 23GB por hora a una resolución estándar de 1080p (Techonology, 2021) lo que da un costo anual de 14,400 dólares anuales.

En relación con las clases sincrónicas el costo por la cuenta de Zoom corporativa que da acceso a más de 300 personas en llamada y una serie de beneficios en relación con la grabación de las clases, duración y calidad, sobre este servicio se requerirán 10 cuentas, al costo actual de 100 dólares al año, pago anticipado, por lo que se contará con un presupuesto de 1,000 dólares.

La base de clientes e información se hará mediante Monday.com aplicación con un costo de 8 dólares mensuales por cuenta, con una necesidad de 10, por lo que el costo será de 960 dólares por año. Importante recalcar que la información de esta web hace cruce con la data de la web pues ambos usan a AWS como su central de *Data warehouse*.

Por último, para el manejo del contenido de las clases, se contará con una plataforma creada bajo el entorno LMS (*Learning Managment System*) creado por la empresa Power Learn, el mismo tiene un costo aproximado de 2 dólares mensuales por abonado, lo que da un total al primer año de 226 mil soles considerando la cantidad de alumnos y que cada uno contará 12 meses del servicio independientemente del plan adquirido.

6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

Para determinar la eficacia del plan de *marketing* se deben tener en consideración el LTV y el CAC dentro del análisis. El *Life Time Value* se define como la contribución financiera que tiene cada cliente desde el inicio de su vínculo contractual hasta el cierre estimado de sus operaciones con la empresa (Kumar, 2008), siendo un negocio de que, de momento, se centra en un servicio único, el valor del LTV se determina de cuanto es el pago realizado siendo S/615 el ingreso total por los servicios (S/750 en cuanto al precio estimado). Por otro lado, el CAC son los costos de *marketing* utilizados para la adquisición de clientes sumados a los costos de personal y administrativos vinculados a la adquisición de clientes, de acuerdo con el número de clientes adquiridos se puede determinar cuánto costó la adquisición de cada cliente, en este se considera un gasto aproximado de 57 soles por cliente. Como resultado se obtiene un 10.73 de diferencia entre el LTV y el CAC. Para el desarrollo de la prueba hipótesis se usó una serie de escenarios bajo la simulación Montecarlo, la misma que se trabajó en base a 5000 pruebas, que dieron como resultado una probabilidad del 100% de posibilidades de obtener un resultado mayor a 3.40 en el ratio LTV/CAC, con un promedio de 10.76 y desviación de 1 y mínimos de 7.

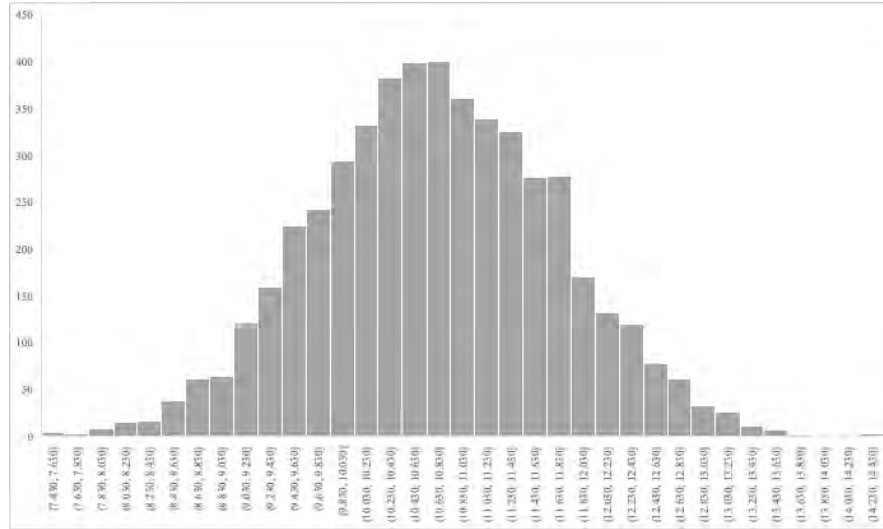
Tabla 6

Determinación del LTV y CAC

	2024	2025	2026	2027	2028
LTV	615	615	615	615	615
CAC	57.32	51.60	46.74	42.61	39.10
Ratio LTV/CAC	10.76	11.89	13.14	14.38	15.71
Desviación Estándar	1.03	1.04	1.00	1.00	1.03
Ratio Máximo	7.57	8.83	10.57	11.18	12.10
Ratio Mínimo	13.41	14.80	15.90	17.35	18.45
Alta eficiencia: mayor a 3.40	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 15

Simulación Montecarlo



aumento del sueldo de los colaboradores se hará de un 5% anual, así mismo se harán contrataciones de personal en función de la demanda. Cabe resaltar que para el presente proyecto se utilizó en modelo CAPM para la elaboración del costo promedio ponderado de capital (WACC por sus siglas en inglés).

6.3.1. Presupuesto de inversión

El proyecto requiere del desarrollo de una web que soporte el poder almacenar clases, así mismo de un servicio de *cloud* con capacidad de almacenar y reproducir clases, así como de un local y servicios de marketing que permitan entrar al mercado con una masa de alumnos lo suficiente para iniciar operaciones desde el primer día, por esto los gastos preoperativos considerados para el anteproyecto son de 256,919 soles.

Recordando el concepto de capital de trabajo como la diferencia entre el activo y pasivo circulante (Zuttler & Gitman, 2016), este concepto como base de que un activo sea muy líquido o que tenga rotación menor a un año, para el presente trabajo se toma como consideración el primer cuatrimestre para realizar un cálculo de las necesidades de capital a capacidad máxima de la organización sin contar con ventas, siendo un monto solicitado de 388 mil soles para cubrir las necesidades de los 4 meses.

Para el concepto de intangibles se tuvo en consideración la creación de la *web*, así como los costos asociados a la seguridad de la misma *web*, el servicio como se había referido anteriormente se realizará con la plataforma *Power Learn* y tendrá un costo total de 229,630 soles con crecimientos de acuerdo con la expectativa anual pues el pago es por cantidad de usuarios.

El gasto relacionado con activos tangibles tiene como mayor coste la implementación de equipos para los 22 colaboradores siendo el mayor de los mismos la compra de laptops para el

trabajo en modalidad híbrida, el mismo tendrá un costo de 88 mil soles, adicional a los periféricos, equipos de escritorio, mesas entre otros el valor de 113 mil soles de inversión inicial, dando un monto totalizado de 988,857 soles siendo un 60% de deuda para la entidad financiera y un 40% para los accionistas que vendría a ser 396 mil soles, siendo cerca de 99 mil soles la inversión por partícipe, revisar Apéndice B para mayor información.

6.3.2. Análisis financiero

Para la realización de la proyección de los flujos el punto más relevante viene a ser la proyección de la demanda, en la misma se toma en consideración el modelo TAM SAM SOM, que tiene como objetivo visibilizar el mercado total en el TAM, posteriormente poder determinar la capacidad que podría atender el servicio como parte del SAM, y por último cuanto de ese mercado se tiene como objetivo tomar en el SOM (Megias, 2014) dado esto, se marcó como TAM el número total de alumnos que se encuentren estudiando en Institutos con carreras afines a la administración bancaria o financiera, carreras de negocios y contabilidad bancaria, siendo un total de 72,633 según los diferentes datos entregados por los institutos a lo largo de los años; para el dato del SAM se tuvo en consideración la capacidad total que se podría adquirir al máximo de la capacidad instalada, el cálculo realizado en el Apéndice B dio como resultado 12,711 clientes, que representarían un 18% del TAM, para el caso del SOM, como mercado objetivo se obtuvo el 4% del TAM siendo 3100 alumnos para el primer periodo, a continuación se hace la repartición de alumnos y servicios, considerando que el servicio único represente el 25% de los estudiantes y el 75% es el servicio de membresía.

Tabla 7*Proyección de ventas anuales (2024-2028), en soles*

Demanda	2024	2025	2026	2027	2028
Servicios de Membresía	2325	2790	3348	4018	4821
Servicios de Reclutamiento	465	558	670	804	964
Servicios por Cursos	775	930	1116	1339	1607

Ingresos por la Demanda	2024	2025	2026	2027	2028
Servicios de Membresía	1,429,875	1,715,850	2,059,020	2,470,824	2,964,989
Servicios de Reclutamiento	457,560	549,072	658,886	790,664	948,796
Servicios por Cursos	63,550	76,260	91,512	109,814	131,777
Ingresos Proyectados	1,950,985	2,341,182	2,809,418	3,371,302	4,045,562

Para el desarrollo del análisis financiero se consideraron tres escenarios, el previsto, en el que el Estado de Resultados tiene un rendimiento del 53% en su margen bruto, indicando que los costos directos de la actividad son del 47% de las ventas, siendo estos costos fijos debido al tipo de negocio, de igual forma el resultado del EBITDA en el año 2024 viene a representar el 26% de las ventas, considerando que el EBITDA o utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización viene a ser el rendimiento de las acciones directas del giro de negocio. La utilidad neta siendo de 12% sobre las ventas para el primer periodo llegando a 28% para el 2028, esto principalmente debido a la política de costos y la expectativa de tasas inflacionarias en el orden del 3% a comparación de los últimos dos años en Perú.

Tabla 8*Estado de Resultados (2024-2028), en soles*

Estado de Resultados	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	1,950,985	2,341,182	2,809,418	3,371,302	4,045,562
Costo de Ventas	(923,695)	(1,006,950)	(1,143,856)	(1,358,594)	(1,585,356)
Utilidad Bruta	1,027,290	1,334,232	1,665,562	2,012,708	2,460,206
Gastos Administrativos	(334,896)	(351,070)	(368,036)	(385,832)	(404,500)
Gsato de Ventas	(177,690)	(191,946)	(208,647)	(228,263)	(251,356)
EBITDA	514,704	791,216	1,088,879	1,398,613	1,804,350
Depreciación	(22,768)	(22,768)	(22,768)	(22,768)	(22,768)
EBIT	491,936	768,448	1,066,111	1,375,845	1,781,582
Gasto Financiero	(165,700)	(168,237)	(171,193)	(174,637)	(178,648)
EBT	326,235	600,211	894,918	1,201,209	1,602,934
Impuesto a la Renta	(96,239)	(177,062)	(264,001)	(354,357)	(472,866)
Utilidad Neta	229,996	423,149	630,917	846,852	1,130,069

Para el caso del Estado de situación financiera lo más determinante es la posición de caja existente, esto debido a que con una caja bancos tan elevado, se debería tomar la decisión de contar con un área financiera que permita la maximización de los recursos y la mejora de los ciclos de efectivo, así mismo se podría plantear desde el segundo año el pago de la deuda y el pago de dividendos a los accionistas.

En cuanto a la evaluación del proyecto, hay dos principales indicadores de cara al inversionista, uno siendo el Valor actual neto que viene a representar el valor de los flujos futuros a dinero de hoy, bajo la premisa que es dinero pierde valor en el tiempo, siendo el, otro factor la Tasa interna de retorno, que tiene como objetivo poder medir la rentabilidad de un proyecto para poder ser comparada con el costo de capital a fin de permitir comparaciones que no sean afectadas por el monto de la inversión o los plazos.

Tabla 9*Estado anual de la situación financiera (2024-2028), en soles*

	2024	2025	2026	2027	2028
Activo Circulante					
Efectivo	252,764	698,681	1,352,366	2,221,986	3,374,823
Cuentas por cobrar	127,238	53,513	-	-	-
Activo fijo	113,840	91,072	68,304	45,536	22,768
Depreciación	(22,768)	(22,768)	(22,768)	(22,768)	(22,768)
Intangible	45,926	45,926	45,926	45,926	45,926
Amortizaciones	148,190	162,308	179,250	199,580	223,976
Otros Activos	553,000	527,845	464,896	328,626	169,159
Total Activo	1,218,853	1,556,577	2,087,974	2,818,886	3,813,884
Pasivo No Corriente	593,314	507,889	408,369	292,429	157,358
Capital Social	395,543	395,543	395,543	395,543	395,543
Utilidades Retenidas	229,996	653,145	1,284,062	2,130,914	3,260,983
Total Pasivo + Patrimonio	1,218,853	1,556,577	2,087,974	2,818,886	3,813,883

Para la evaluación económica se volverá sobre la utilización del WACC o costo promedio ponderado de capital, este permite ponderar el costo del dinero para la elaboración de los costos de oportunidad pertinentes, tanto a la evaluación económica, como a la financiera. Siendo la evaluación económica la que corresponde a validar la viabilidad del proyecto, y la financiera, valida la viabilidad, pero de cara a los inversionistas. El modelo utilizado es el CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) que permite medir la rentabilidad de un proyecto en función a sus a sus riesgos y es utilizado como medida para la evaluación de proyectos pues viene a igualar el valor mínimo requerido para rentabilizar la operación a nivel económico a niveles de riesgo similares, el modelo CAPM permite al WACC medir el costo de oportunidad ante un nivel de riesgo similar.

Entonces, para llegar al WACC primero se requiere la utilización del CAPM, la fórmula de este es $CAPM = Tasa\ libre\ de\ riesgo + Beta * (Prima\ de\ riesgo\ de\ mercado)$. Para el presente

modelo se agregará el Riesgo País a la fórmula de Sharpe, pues se trata de un modelo de valorización que tuvo como base el mercado americano, y si bien se podrían usar como base los valores peruanos, por ejemplo para la tasa libre de riesgo, podría aplicar el bono peruano, no cumple con las características de ser libre de riesgo pues se tendría que comparar en nivel de riesgo al americano, cosa que no cumple, mismo caso para la Bolsa de Valores de Lima pues ni por nivel de transacciones ni por calidad de activos se puede comparar con los rendimientos en *Wall Street*.

Para la tasa libre de riesgo se usa el Bono del Tesoro de EE. UU., y para las primas de rendimiento, se usarán los retornos a valor real de la Bolsa de Valores de EE. UU., y para ajustar el valor del rendimiento al sector en particular se usó el Beta para el sector educativo, terminando con el índice EMBIG que mide el riesgo país ayuda a tomar una medida aproximada. Estos son los valores a la fecha de elaboración (07/07), con un costo de oportunidad de 14.45%.

Tasa Libre de Riesgo	Rf	4.38%
Prima de Riesgo	(Rm-Rf)	5.94%
Beta Apalancado	LB	1.397
Riesgo País	EMBIG	1.78%

Para el caso del WACC o CPPC la fórmula es la siguiente:

$$WACC = K_e * E / (E + D) + K_d * D / (E + D) * (1 - T)$$

Donde:

K_e : Costo de Capital

K_d : Costo de Deuda

E: Capital

D: Deuda

T: Impuesto

Entonces de aquí parten dos premisas, la primera es que la ponderación permite encontrar un valor más exacto al momento de poder medir el costo de oportunidad y la segunda es que la deuda puede resultar menor dependiendo de las tasas bancarias y valores impositivos. Entonces aplicando al ejercicio se tiene una tasa de interés de 16.5% y una tasa impositiva de 18%, esto quiere decir que la tasa real es de 13.53%, por debajo del 14.45% del CAPM, entonces el proyecto se podría encarecer en 6.8% en caso solo se utilizara solo capital propio.

El resultado final, teniendo en cuenta el 40/60 adjudicado al proyecto en cuanto a la proporción Deuda/Capital, es de 13.9% como WACC gracias al escudo fiscal anteriormente indicado. Es importante resaltar que normalmente la diferencia debería ser de mayor calado entre deuda y capital pero actualmente la economía mundial está pasando por un efecto de curva invertida de tipos de interés, esto quiere decir que el financiamiento a corto plazo tiene mayor costo que el de muy largo plazo, cosa que la teoría indica debería ser al revés, pero que en este caso se está dando fruto de la inflación obtenida en 2022 y 2023 como consecuencia de las medidas implementadas para frenar los efectos económicos de la pandemia de COVID-19.

Para el apartado de la evaluación económica y financiera, tanto el VAN económico como financiero superan los 1.7 millones, así también la TIRE (40%) y TIRF (77%) excede las tasas de costo de capitalización, WACC de 13.9% y Costo de Capital de 14.45%, siendo más rentable que las oportunidades de mercado permitidas para estas inversiones. Mientras que, en el apartado de los distintos escenarios, la TIRE es de 30% en el peor escenario mientras que llega a 48% para el escenario optimista con un VANE de 2.1 millones de soles y un periodo de retorno de la inversión de dos años.

Tabla 10*Evaluación económica y financiera, en soles*

	Inicial	2024	2025	2026	2027	2028
Evaluación Económica						
Inversión Inicial	(988,857)					
Flujo Anual		418,464	614,154	824,878	1,044,257	1,331,485
Factor de descuento	13.90%	367,402	473,418	558,265	620,500	694,631
VANE	1,725,359					
TIRE	40%					
Tiempo de Retorno (E)	2.27	1,725,359				
Evaluación Financiera						
Inversión Inicial	(395,543)		340,424	340,424		
Flujo Anual		252,764	445,917	653,685	869,620	1,152,837
Factor de descuento	14.45%	220,851	340,424	436,033	506,831	587,063
VANF	1,695,659					
TIRF	77%					
Tiempo de Retorno (F)	1.51					

Tabla 11*Escenarios de evaluación financiera*

	Pesimista	Esperado	Optimista
VANE	1,353,029	1,725,359	2,115,724
TIRE	30%	40%	48%
Payback(E)	2.85	2.27	2.02
Escenarios de Evaluación Financiera			
VANF	1,327,051	1,695,659	2,080,098
TIRF	55%	77%	93%
Payback(F)	2.23	1.51	1.27

6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

Para la validación de la hipótesis se tomaron en consideración unos componentes al momento de realizar la simulación Montecarlo, el número de iteraciones es de 1,000 por evento,

la distribución utilizada es la PERT con una desviación de +/- 20%, esto debido a la incertidumbre mostrada en la composición futura de las cantidades de cursos vendidos, a su vez la cantidad de colocaciones se mantuvo de acuerdo a la premisa en 20%, así mismo el crecimiento o decrecimiento de las variables de gastos y costos se hicieron usando el margen proyectado y la depreciación, así como los gastos financieros e inversiones se mantuvieron de acuerdo con el ejercicio base.

Figura 16

Simulación Monte Carlo de VAN en Escenario Base

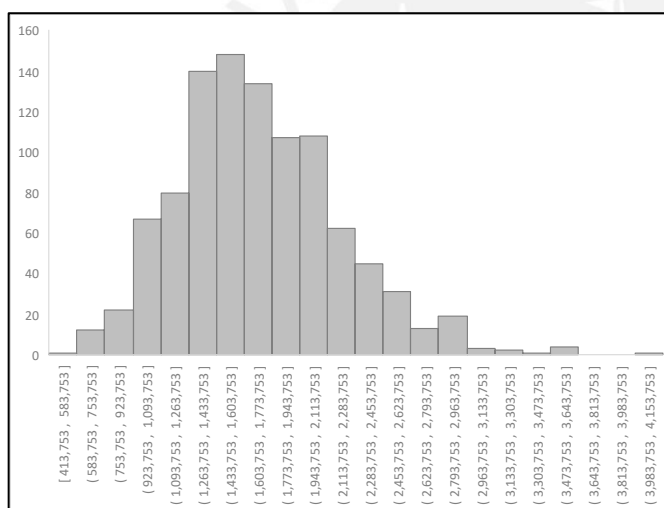


Tabla 12

Determinación del VAN

VAN Promedio	1,696,956
Desviación Estándar	498,858
VAN Mínimo	413,753
VAN Máximo	4,127,543
Riesgo de Pérdida: VAN<1MM	93.9%

Con esto obtuvimos dentro de las 1000 iteraciones una media de VAN esperado de 1,696,756 soles, con una probabilidad de riesgo del 6.1% de que el proyecto tenga resultados menores a 270 mil dólares. A su vez se presenta una desviación de 498,858 lo que indica que con casi total probabilidad el proyecto tiene tendencia a estar dentro de los márgenes esperados para el VAN.

Tabla 13

Proyección de flujo de efectivo en miles de S/ escenario esperado

Flujo de Caja	Inicial	2024	2025	2026	2027	2028
EBIT		491,936	768,448	1,066,111	1,375,845	1,781,582
Depreciación		22,768	22,768	22,768	22,768	22,768
Impuesto a la Renta		(96,239)	(177,062)	(264,001)	(354,357)	(472,866)
Inversión Inicial	(988,857)					
Flujo de Caja Económico	(988,857)	418,464	614,154	824,878	1,044,257	1,331,485
Préstamo Bancario	593,314					
Amortización		(85,425)	(99,520)	(115,941)	(135,071)	(157,358)
Interés		(97,897)	(83,802)	(67,381)	(48,251)	(25,964)
Escudo Fiscal		17,621	15,084	12,129	8,685	4,674
Flujo de Caja Financiero	(395,543)	252,764	445,917	653,685	869,620	1,152,837

Para culminar dentro de los flujos de caja proyectados, el optimista se encuentra alcanza ventas superiores a los 4 millones de soles con un EBIT de 491 mil soles y rangos de entre el 16% y 6% para el ratio de Gasto Financiero/EBIT lo que indica que las deudas son cubiertas por el flujo de negocio tradicional de Atrac, siendo 11% para el escenario base.

Tabla 14*Proyección de flujo de efectivo en miles de S/ escenario optimista*

Flujo de Caja	Inicial	2024	2025	2026	2027	2028
EBIT		594,665	901,872	1,232,668	1,577,116	2,027,603
Depreciación		22,768	22,768	22,768	22,768	22,768
Impuesto a la Renta		(126,544)	(216,422)	(313,135)	(413,731)	(545,442)
Inversión Inicial	(988,857)					
Flujo de Caja Económico	(988,857)	490,888	708,218	942,301	1,186,153	1,504,929
Préstamo Bancario	593,314					
Amortización		(85,425)	(99,520)	(115,941)	(135,071)	(157,358)
Intereses		(97,897)	(83,802)	(67,381)	(48,251)	(25,964)
Escudo Fiscal		17,621	15,084	12,129	8,685	4,674
Flujo de Caja Financiero	(395,543)	325,188	539,980	771,108	1,011,516	1,326,281

Tabla 15*Resultados de validar las hipótesis de negocio*

Dimensión	Hipótesis	Prueba	Resultado	¿Se acepta?
Deseabilidad	Hipótesis sobre disposición de uso del servicio	Prueba 1: evaluar el nivel de atractivo del servicio de Atrae.	El 69.4% de jóvenes muestran un nivel de atracción de 5 de 5.	Sí
		Prueba 2: Prueba 2: mostrar la frecuencia que los jóvenes toman cursos y capacitaciones virtuales por plataformas de estudios.	El 71.9% de jóvenes tomó hasta hace 3 meses, cursos o capacitaciones virtuales.	
Prueba 3: evidenciar cuando tomaron cursos o capacitaciones virtuales.		El 43% de jóvenes adquiriría una suscripción semestral.		
	Hipótesis sobre disposición a pagar por el servicio	Prueba 4: mostrar los rangos de precio que pagarían los jóvenes por el servicio de Atrae.	El 41.3% de jóvenes pagarían de S/ 700 a más.	Sí
		Prueba 5: exponer la frecuencia de compra de membresías a la plataforma de Atrae que tendría	El 43% de jóvenes adquiriría una suscripción semestral.	
Factibilidad	Hipótesis sobre desempeño del plan de marketing	Prueba 6 La eficiencia del plan de marketing propuesto se fundamenta en la relación existente entre el CAC y el LTV, teniendo que ser esta mayor a 3.40.	100% de las iteraciones obtuvieron un resultado mayor a 3.4 veces LTV/CAC	Sí
Viabilidad	Hipótesis sobre simulación del VAN	Resultados de VAN en 1000 iteraciones mayores a 270 mil dólares	93.9% de las pruebas superaron la marca de 270 mil dólares	Sí
	Hipótesis sobre el EBIT/Gasto Financiero	El gasto financiero debe ser menor al 30% de la utilidad antes de intereses.	En todos los escenarios se encuentra por debajo del 25%.	Sí

Capítulo VII. Solución sostenible

7.1. Relevancia social de la solución

En el siguiente capítulo analizaremos nuestra propuesta de solución y los impactos sociales y ambientales de nuestro modelo de negocio “Atrae”. Para poder lograrlo hemos utilizado la herramienta del *Flourishing Business Canvas* (FBC). Asimismo, se mostrará como la propuesta se relaciona con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), sus metas y el impacto social correspondiente. Finalmente, se mostrará la rentabilidad social de la propuesta y los cálculos necesarios para conocer el VAN social del modelo de negocio.

El modelo planteado por “Atrae” tiene como perspectiva poder obtener 3 outputs, siendo estos los beneficios, los costos asociados a los beneficios y las metas a conseguir, todo esto tiene como soporte a las personas, con el concepto más amplio de la palabra, los procesos y el valor, tanto el creado como el destruido; y todo esto sobre un espectro de economía, sociedad y medio ambiente. Partiendo del último punto, al tratarse de una idea que tiene como canal de la propuesta la virtualidad, el costo para la sociedad y el ambiente es de bajo impacto, puesto que el estudiante no se tiene que trasladar para recibir sus clases la mayoría de las veces, así mismo se trata de una idea que les permite mayor empleabilidad a los estudiantes mientras más se dediquen a sus estudios por lo que ayuda e incentiva la economía y la sociedad. Para poder realizar esto se tienen que tener los puntos anteriormente señalados, las personas, los procesos y el valor agregado que se ha dado en el punto anterior, pues hay personas mejor capacitadas y empresas con menor rotación, así mismo la importancia del canal utilizado, al ser virtual permite mejor interacción a menor coste de emisiones de CO₂, para esto se necesitan procesos de tratamiento de datos, así como recursos que permitan desarrollar la idea de negocio en beneficio de la sociedad.

Tabla 16
Flourishing Business Canvas

Environment	Society	Economy				
		PROCESS	VALUE	PEOPLE		
BIOPHYSICAL STOCKS	RESOURCES	PARTNERSHIP	VALUE CO-CREATIONS	RELATIONSHIPS	STAKEHOLDERS	ECOSYSTEM ACTORS
	<p>Base de datos Plataforma e-learning Capacitadores del rubro financiero Comunidad de estudiantes técnicos de formación bancaria y jefes de ventas de empresa de intermediación que ofrecen personal a entidades bancarias</p>	<p>Desarrolladores de la plataforma Psicólogo experto en reclutamiento Convenio con Empresa de intermediación Convenio con Institutos de formación bancaria Diseñadores gráficos</p>	<p>Brindar una plataforma de capacitación en técnicas de ventas, habilidades blandas y conocimiento de productos financieros que le facilite la inserción laboral a entidades financieras. Brindar empleabilidad a los jóvenes estudiantes y egresados de institutos bancarios para vencer el desempleo de Lima y el resto del país.</p>	<p>Canales de comunicación para mejorar nuestro servicio Información oportuna sobre nuestras actualizaciones y nuevos productos Facilidades de pago (Crédito, débito, monedero electrónico) Descuentos y promociones y empresa de intermediación. Videoconferencias (zoom, Teams)</p>	<p>Estudiantes técnicos de Institutos de formación bancaria Empresas de intermediación jefes de Ventas Recursos Humanos</p>	<p>Profesores Especialistas TI Operadores de pagos en línea Diseñador gráfico Operador de Internet</p>
ECOSYSTEM SERVICES	ACTIVITIES	GOVERNANCE	VALUE CO-DESTRUCTIONS	CHANNELS		NEEDS
Energía Eléctrica	<p>Buscar Convenios con las empresas de intermediación y entidades de formación relacionada a la banca. Marketing y Ventas. Manejo de la comunidad de estudiantes y jefes de ventas Publicar bolsas de trabajo en la plataforma.</p>	<p>Promover una educación de calidad Contribuir con el acceso al empleo formal dentro del mercado laboral Adopción de medidas que aseguren la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente</p>	<p>Reducción de solicitudes de personal de ventas a las consultoras de reclutamiento y selección</p>	<p>Plataforma Atrac Redes sociales Banners digitales Brochure físicos Equipo comercial</p>		<p>Centralizar los perfiles técnicos solicitados por las empresas del sector financiero. Cursos técnicos para potenciar tu empleabilidad de acuerdo con las necesidades de los empleadores. Establecer planes educativos de acuerdo con las necesidades de los estudiantes.</p>
COST			GOALS		BENEFITS	
<p>Pago de servidores Licencias de Software Pago de Internet Pago a desarrolladores de la plataforma (manteniendo y actualizaciones) Remuneración a colaboradores Gastos administrativos</p>			<p>Contribuir a disminuir el desempleo en los jóvenes. Desarrollar y potenciar la empleabilidad en los jóvenes sin experiencia laboral. Acercar la oferta de profesionales técnicos a los empleadores del sector financiero.</p>		<p>Ingreso por inscripción de estudiante al programa de capacitación e inserción Por colocación de personal a la empresa de intermediación Aumento de más oportunidades de empleo e ingresos de los jóvenes, contribuyendo a la lucha contra el desempleo en el país.</p>	

En relación con los indicadores de sostenibilidad, el modelo de negocio “Atrae” busca generar impacto en dos de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) planteados por la ONU. El primer objetivo es el número 8: Trabajo decente y crecimiento económico; impactando en tres metas la 8.2, 8.6 y 8.10. El segundo objetivo es el número 4: Educación de calidad; impactando en dos metas la 4.3 y 4.4. Atrae impacta en cinco metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, las cuales se detallan en la siguiente tabla.

Asimismo, para el cálculo del TSRI se divide la cantidad de metas que impactará la propuesta de investigación entre el total de metas de la ODS. En la siguiente tabla se detalla el porcentaje del Índice de Relevancia Específica de la Meta (TSRI).

Tabla 17

Metas Impactadas

Nº ODS	Nº METAS DE LA ODS	Nº METAS IMPACTADAS	TSRI
8	10	3	30%
4	7	2	28%
2	17	5	29%

Tabla 18
Metas ODS

ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible	Nº meta ODS	Meta del Objetivo de Desarrollo Sostenible	Aplicación de “Atrae”
8	Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos	8.2	Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra	Mediante la innovación tecnológica en nuestra plataforma, lograremos tener mayor alcance de usuarios a fin de poder capacitarlos. Asimismo, se buscará una estrategia omnicanal para los usuarios.
		8.6	De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación	Contribuir en la lucha contra el desempleo en el Perú, logrando la inclusión de más jóvenes a la PEA de manera sostenida a través de capacitaciones y cursos brindados en nuestra plataforma.
		8.10	Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos	Contribuir con las instituciones financieras en la colocación de personal capacitado y entrenado a fin de que puedan lograr los objetivos empresariales.
4	Educación de calidad	4.4	De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento	Se contribuirá con el incremento de competencias técnicas y oportunidades de adquirir conocimientos requeridos por las empresas del sector financiero, mejorar su perfil técnico profesional y puedan acceder a un empleo en este sector y otro cualquier sector.
		4.3	De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria	Atrae es una plataforma que busca contribuir con el acceso a la educación técnica relevante y, de hombres y mujeres donde todos puedan obtener capacitación técnica de calidad e inclusión social a la educación.

7.2. Rentabilidad social de la solución

La rentabilidad social es como concepto amplio el beneficio generado por un proyecto independientemente de quién sea el beneficiario, a diferencia de la actividad económica tradicional, los rendimientos sociales no tienen como objetivo un lucro empresarial, sino un bienestar colectivo (de Rus, 2009).

Para el desarrollo del punto, se tuvieron en consideración 3 aspectos fundamentales, el bienestar de la comunidad, el medio ambiente y el bienestar de los colaboradores de la organización. Ante esto se plantearon 3 objetivos sociales, el primero era la disminución de los gases de efecto invernadero, el segundo era el mejorar la economía doméstica de los estudiantes considerando los ahorros generados por el estudio en casa, dejando para el último el beneficio de los colaboradores que iba en función del cálculo de horas que ahorran quedándose en casa.

Para el primer punto se tenían que tomar en consideración el cálculo de las emisiones de CO₂ tanto para el caso de los estudiantes, como en menor medida el de los colaboradores. Según los datos recabados el costo promedio por bus es de 28.4 gramos por kilómetro recorrido por pasajero (CONFEBUS, 2020), a esto se le agrega el dato que en promedio un bus recorre 12 kilómetros por hora de ruta y que según MOVEMOS.PE el promedio de tiempo en transporte para personas entre los 18 y 25 años es de 1.5 horas al día (Asociación MOVEMOS, 2020), en cuanto a los días son 78 para alumnos y 240 para colaboradores, dando un total unitario de 40 kg por alumno y 123 kg por profesor al año.

Para el caso del segundo incentivo, se tuvieron en consideración 2 aspectos, el costo diario de pasajes que no se debe cubrir por estudiar desde casa y el sobre costo que se tendría en otras instituciones por cursos similares a los ofrecidos, llámese certificaciones para cajeros bancarios o asesores comerciales en el mercado. El valor del alumnado parte desde la base de

3100, costo del pasaje universitario promedio es de 1.20 sol por lo que serían 2.40 soles entre ida y vuelta, en cuanto a los costos se pudo averiguar que la cotización promedio está entre los 900 y 1200 soles por estos cursos de entre 4 a 6 meses con la certificación, pero con descuentos y pronto pago el ahorro mínimo sería de 60 soles por elegir la opción de Atrac, esto crearía un ahorro desde los 580 mil soles al año y aumentando pues el objetivo de la idea de negocio es aumentar las prestaciones siendo subvencionado por el aumento del alumnado y no por el aumento en las cuotas.

Como tercer punto está ahorro de las horas de los colaboradores, en este punto se toma en consideración el modelo donde las empresas consideran el horario laboral desde el momento que el colaborador sale de casa, pues como se comentó en promedio son hora y media al día que se pasa en el tráfico y considerando el costo promedio de hora hombre de Atrac que es de 17.75 crea un ahorro de sus horas de 93 mil soles en adelante.

Tabla 19

Beneficio Social

Beneficio de ahorro en emisiones de CO2 y horas hombre por el servicio ATRAE	2024	2025	2026	2027	2028
Número de clientes	3100	3720	4464	5356.8	6428.16
Emisiones de CO2 por estudiante	135.63	135.63	135.63	135.63	135.63
Valor de ahorro en emisiones de CO2 (S/)	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32
Costo de pasaje universitario (ida y vuelta)	2.40	2.40	2.40	2.40	2.40
Número de colaboradores	22	22	23	26	29
Costo promedio de horas hombre en Atrac	17.77	17.77	17.77	17.77	17.77
Beneficio social en ahorro de CO2	133,240	159,888	191,866	230,239	276,287
Beneficio social en ahorro de economía doméstica	580,320	696,384	835,661	1,002,793	1,203,352
Beneficio social en horas hombre	93,840	93,840	98,105	110,902	123,698
Valor total de los beneficios sociales (S/)	807,400	950,112	1,125,632	1,343,934	1,603,336

Para el cálculo de los costos sociales por la actividad se consideraron las que eran la contra parte a los ahorros generados, se tenían 2 aspectos principales a cubrir, el consumo energético de los equipos electrónicos que son usados en mayor medida por el estar en casa, principalmente la laptop, y las emisiones de gases invernadero generadas por estos equipos en correlación con los gases no emitidos del punto anterior y los costos atribuidos.

El costo diario en energía incrementado por el uso de computadoras y adecuado a dos horas diarias de estudio, tanto sincrónico y asincrónico por 6 días de la semana, el costo social asociado a la economía de las horas por el uso de equipos electrónicos durante la jornada de estudios que es de aproximadamente 0.80 soles (La República, 2022).

Por otro lado, las emisiones de CO₂ tienen un costo de 32 céntimos y una emisión media al año de 20.28 kg por estudiante (The Circular Lab, 2016), dando un total de 18 mil soles de costo social asociado al uso de los equipos electrónicos por jornada de estudios. Esto da un costo de 233 mil soles para el primer periodo llegando a cerca de los 485 mil soles. Esto va en relación con lo referido por el Ministerio de Energía y Minas que considera los gastos de consumo energético, refiriéndose en un todo a consumo tanto de petróleo como de energía eléctrica, siendo el consumo de los buses superior por casi un doble (22% consumo del hogar contra 41% de los vehículos) lo que indica que el consumo de energía aún sigue sin representar una carga como la del transporte público (MINEM, 2022).

Tabla 20*Costo Social*

Criterio	2023	2024	2025	2026	2027
Número de clientes	3100	3720	4464	5356.8	6428.16
Costo de emisión de CO2 (gr) - Energía eléctrica por jornada de estudios en equipos de computación	260	260	260	260	260
Emisiones de CO2 por estudiante (kg)	20.28	20.28	20.28	20.28	20.28
Valor de ahorro en emisiones de CO2 (S/)	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32
Costo social en gasto de CO2	19,923.18	23,907.82	28,689.38	34,427.26	41,312.71
Número de clientes	3100	3720	4464	5356.8	6428.16
Costo de Watts diario por uso de computadora	0.97	0.97	0.97	0.97	0.97
Costo social en gasto de electricidad por uso de equipos	233,740	280,488	336,586	403,903	484,683
Valor total de los costos sociales (S/)	253,663	304,396	365,275	438,330	525,996

Finalmente, para la elaboración de la rentabilidad social asociada se utilizaron los valores obtenidos en el proyecto, a su vez que se generó la tasa estimada de retorno en función a la información proporcionada por el MEF, quienes en 2017 indicaron que la tasa de retorno esperada para este tipo de proyectos era de un aproximado de 8% (Seminario, 2017). Con estos criterios el proyecto dio un retorno de 829 mil dólares de acuerdo con las estimaciones del presente proyecto.

Tabla 21*Rentabilidad Social*

Criterio	2024	2025	2026	2027	2028
Valor total de los beneficios sociales (S/)	807,400	950,112	1,125,632	1,343,934	1,603,336
Valor total de los costos sociales (S/)	253,663	304,396	365,275	438,330	525,996
Utilidad Social (S/)	553,737	645,716	760,357	905,604	1,077,340
Valor Actual Neto Social (S/)	3,068,779				
Valor Actual Neto Social (\$) TC. 3.7	829,400				

Capítulo VIII: Decisión e Implementación

8.1 Plan de implementación y equipo de trabajo

Un plan de implementación busca definir las acciones a realizarse en un proyecto, así mismo los indicadores para tener en cuenta, ya sea en objetivo o en plazos, teniendo en cuenta la responsabilidad de las personas a cargo de cada etapa del proyecto (Perú, Presidencia del Consejo de Ministros del, 2013). Así mismo la importancia en la que recae la correcta evaluación y dirección de las diversas fases del proceso.

El plan de implementación se realizará desde el tercer trimestre de 2023, con la puesta en marcha del proyecto proyectada a realizarse en inicios de año 2024 con la primera promoción de estudiantes a realizarse entre enero y marzo del siguiente año. Para la repartición de las actividades a realizar se estructuran 6 etapas con un plazo de 4 meses para la realización de la etapa preoperativa y la operativa desde el siguiente año.

- A. Etapa preoperativa: Esta etapa tiene 4 procesos, siendo el primero la revisión del plan de negocio, la creación legal de la empresa, la colocación de la inversión inicial, la adquisición de recursos externos y la compra de la implementación mínimo de equipos (laptops, periféricos, entre otros consumibles de uso general).
- B. Diseño de la idea de negocio: Para esto se requieren los procesos de las contrataciones de las personas claves como lo son los gerentes comercial y general, así mismo con TI y al coordinador académico; posteriormente el armado de las campañas de marketing y del plan comercial, así mismo la coordinación sobre la malla curricular; la contratación de los servicios como el de creación de la Web y de los servicios asociados se harán en esta etapa también.

- C. Atracción de talento: En la misma se realizarán los procesos indicados en el capítulo 6.2 en donde se detalla el proceso de selección y de capacitación de personal.
- D. Desarrollo del plan de operaciones: En esta etapa se deben tener a los colaboradores capacitados y realizar el armado de las clases y las grabaciones virtuales, así mismo el desarrollo de la base comercial y la puesta en marcha del plan de marketing de cara a los estudiantes. Por el lado B2B, se presenta la idea de negocio a los socios estratégicos que vendrían a ser entidades financieras y conexas, empezando con el cierre de acuerdos comerciales.
- E. Validación de la idea de negocio: Requiere de procesos en los que se valide la aceptación de la campaña y que las clases modelo, sincrónicas y asincrónicas cumplieron con los requerimientos de los estudiantes y los socios estratégicos, esto desarrollado en base a métricas de desempeño.
- F. Lanzamiento: Etapa final que tiene como fecha definida la primera quincena de enero a la primera quincena de febrero y plantea el hito de la puesta en marcha de la idea de negocio.

8.2. Conclusiones

Se concluye, con respecto a la deseabilidad, que los estudiantes y egresados en Institutos de formación bancaria están interesados en trabajar en el sector financiero; sin embargo, por su falta de experiencia laboral en el sector no logran su objetivo. Por ello, están dispuestos a tomar cursos que mejore su empleabilidad y le permita desarrollar el perfil técnico profesional demandado por este sector. Esto representa una gran oportunidad de que nuestro modelo sea exitoso.

Con respecto a la factibilidad, se concluye que el producto ofrecido puede ser usado por los estudiantes y egresados de estos institutos a la web a través de un ordenador, laptop y dispositivo móvil. Además del ahorro en tiempo que significará acceder a una web que contendrá todos los cursos que debe tomar para el logro de sus objetivos.

En cuanto a la viabilidad, se concluye que los estudiantes y egresados de institutos de formación bancaria están dispuestos a pagar el precio por la suscripción a los cursos en web, porque le permite desarrollar el perfil comercial que el sector financiero, mejorar su empleabilidad y agilizar su inserción laboral en este sector.

Finalmente, el valor de la propuesta se evidenciará en su contribución a la lucha contra el desempleo, logrando que los jóvenes formen parte de la PEA al lograr insertarse en el mercado laboral alineados con los objetivos trazados dentro de la ODS #8 y, también, con la contribución a la mejora de la calidad de la educación técnica que cierre la brecha de la educación del país y lo demandado por el mercado laboral en conformidad con la ODS #4.

Referencias

- Asociación MOVEMOS. (2020). *Estresómetro*. Lima: Asociación MOVEMOS.
- BCRP. (09 de Junio de 2023). *Notas de Estudio*. Recuperado el 04 de Abril de 2023, de Banco Central de Reserva del Perú: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2023/nota-de-estudios-41-2023.pdf>
- BCRP. (2023). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2023-2024*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
- Bello, E. (7 de Febrero de 2022). *Las 5 fuerzas de Porter: Qué son, ejemplos y cómo aplicarlo a tu negocio*. Obtenido de IEB School: <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Brown, T. (30 de Mayo de 2008). *Design Thinking [Versión PDF]*. Obtenido de https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf
- COMEXPERÚ. (14 de Abril de 2023). *Sociedad de Comercio Exterior del Perú*. Recuperado el 05 de Febrero de 2023, de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/la-economia-peruana-creceria-un-24-en-2023-segun-el-fmi>: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/la-economia-peruana-creceria-un-24-en-2023-segun-el-fmi>
- CONFEBUS. (8 de junio de 2020). *EL AUTOBÚS ES EL MODO QUE MENOS EMISIONES GEI GENERA: 3,7 VECES MENOS QUE EL AVIÓN, 5,5 VECES MENOS QUE EL AUTOMÓVIL Y UN 13% MENOS QUE EL TREN*. Obtenido de confebus.org: <http://www.confibus.org/publicaciones/ver/2873/el-autobus-es-el-modo-que-menos-#:~:text=Un%20autobús%20emite%2028%2C4,que%20emite%20cada%20coche%20particular.>
- de Rus, G. (2009). *La medición de la rentabilidad social de las infraestructuras de transporte*. Madrid: Asociación Española de Ciencia Regional.
- Dominguez, S. D. (13 de 02 de 2023). *Diario Oficial El Peruano*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/204421-suplemento-economika-mercado-laboral-esta-en-proceso-de-recuperacion>
- El Comercio. (26 de 04 de 2021). *El Comercio*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2022, de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/educacion-virtual-cuanto-crecio-la-educacion-online-en-los-ultimos-20-anos-y-que-retos-provoca-ese-avance-columna-transformacion-digital-noticia/?ref=ecr>
- Euroforum. (25 de Abril de 2018). Obtenido de <https://www.euroforum.es/blog/design-thinking-iv-testear/>
- Hax, M. &. (2019). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Madrid: Granica.
- Henderson, R., & Clark, K. (marzo de 1990). *Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and Failure of Established Firms*. Recuperado el 14 de agosto de 2023, de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/200465578_Architectural_Innovation_The_Reconfiguration_of_Existing_Product_Technologies_and_the_Failure_of_Established_Firms
- INEI. (2019). *Boletín de Análisis Demográfico N° 38*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- INEI. (06 de Junio de 2023). *Informe Técnico Mercado Laboral IQ 2023*. Obtenido de Informe Técnico Mercado Laboral IQ 2023:

- <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4687759/06%20Informe%20Tecnico%20Mercado%20Laboral%20Mar-Abr-May%202023.pdf>
- INEI. (06 de Junio de 2023). *Informe Tecnico Mercado Laboral Mar-Abr-May 2023*. Recuperado el 03 de Abril de 2023, de Instituto Nacional de Estadística e Informática: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4687759/06%20Informe%20Tecnico%20Mercado%20Laboral%20Mar-Abr-May%202023.pdf>
- Kumar, V. (2008). *Customer Lifetime Value: The Path to Profitability*. Maryland: Now Publishers.
- La República. (6 de mayo de 2022). <https://larepublica.pe/datos-lr/respuestas/2022/05/06/osinergmin-cuanto-dinero-gastas-por-el-consumo-de-energia-de-tus-electrodomesticos-evat#>. Obtenido de <https://larepublica.pe/>: <https://larepublica.pe/datos-lr/respuestas/2022/05/06/osinergmin-cuanto-dinero-gastas-por-el-consumo-de-energia-de-tus-electrodomesticos-evat#>
- Majluf, N., & Hax, A. (2019). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Madrid: Editorial Granica.
- Megias, J. (26 de marzo de 2014). *Una estrategia para calcular el tamaño de mercado*. Obtenido de javiermegias.com: <https://javiermegias.com/blog/2014/03/calcular-tamano-mercado-tam-sam-som/>
- MINEM. (2022). *Guía de Orientación del Uso Eficiente de la Energía y de Diagnóstico Energético*. Lima: MINEM.
- Narayanan, V., & Fahey, L. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. Minnesota: West Publishing.
- NIH. (14 de Setiembre de 2017). *National Library of Medicine*. Obtenido de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5993836/>
- Penades, P. (20 de Diciembre de 2022). *Semrush*. Obtenido de <https://www.israelhuerta.com/mapa-experiencia-cliente-que-es/>
- Perú, Presidencia del Consejo de Ministros del. (2013). *Plan de Implementación de la política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016*. Lima: Secretaría del Consejo de Ministros del Perú.
- Porter, M. (2004). *The Competitive Strategy*. Reino Unido: Free Press.
- Retail, A. (22 de Abril de 2020). *America Retail*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2022, de <https://www.america-retail.com/peru/peru-crece-a-15-el-consumo-de-cursos-online-de-la-categoria-de-negocios/>
- Salim, I. (2014). *Organizaciones Exponenciales*. España: Bubok Publishing S.L.
- Seminario, L. (2017). *Actualización de la Tasa Social de Descuento*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas del Perú.
- Techonology, K. (01 de Abril de 2021). *Cómo seleccionar una tarjeta de memoria para filmar vídeo 4K*. Obtenido de www.kingston.com: <https://www.kingston.com/es/blog/personal-storage/choose-storage-4k#:~:text=Por%20ejemplo%2C%20una%20hora%20de,video%204K%20ocupa%2045%20GB.>
- The Circular Lab. (12 de abril de 2016). <https://www.thecircularlab.com/los-ordenadores-tambien-emiten-co2/#:~:text=Cada%20hora%20que%20tu%20ordenador,vatios%2C%20según%20la%20Comisión%20Europea.> Obtenido de www.thecircularlab.com: <https://www.thecircularlab.com/los-ordenadores-tambien-emiten->

- co2/#:~:text=Cada%20hora%20que%20tu%20ordenador,vatios%2C%20según%20la%20Comisión%20Europea.
- UDeP. (12 de Agosto de 2022). *Universidad de Piura*. Obtenido de <https://www.udep.edu.pe/hoy/2022/08/design-thinking-definir-e-idear/>
- Vantage Market Research. (2022). *Online Education/e-learning Market- Global Industry Assessment & Forecast*. Washington: Vantage Market Research. Obtenido de Mercado Negro: <https://www.mercadonegro.pe/educacion/tendencias-en-educacion-el-e-learning-presento-un-crecimiento-de-900-entre-2020-y-2021/#:~:text=Tendencias%20en%20educación%3A%20El%20e,900%25%20entre%2020%20y%202021>
- Wandelt, A. (26 de abril de 2021). *¿Cuánto creció la educación online en los últimos 20 años y qué retos provoca ese avance?* Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/educacion-virtual-cuanto-crecio-la-educacion-online-en-los-ultimos-20-anos-y-que-retos-provoca-ese-avance-columna-transformacion-digital-noticia/>
- Westreicher, G. (01 de Abril de 2022). *economipedia*. Recuperado el 24 de Julio de 2023, de <https://economipedia.com/definiciones/muestreo-no-probabilistico.html>
- Yamada, G. (16 de agosto de 2020). *La brecha persistente entre la educación superior y el empleo*. Recuperado el 14 de agosto de 2023, de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/la-brecha-persistente-entre-la-educacion-superior-y-el-empleo-por-gustavo-yamada-noticia/?ref=ecr>
- Ybáñez, I. (2 de 05 de 2023). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/peru/2023/05/02/mas-del-8-de-jovenes-en-lima-metropolitana-han-dejado-de-ser-parte-de-la-pea-en-lo-que-va-de-2023/>
- Zuttler, C. J., & Gitman, L. J. (2016). *Principios de la Administración Financiera*. México D.F.: Pearson.

Apéndice A – Lienzos

Figura A 1

Lienzo Dos Dimensiones

DIMENSIONES (2D)

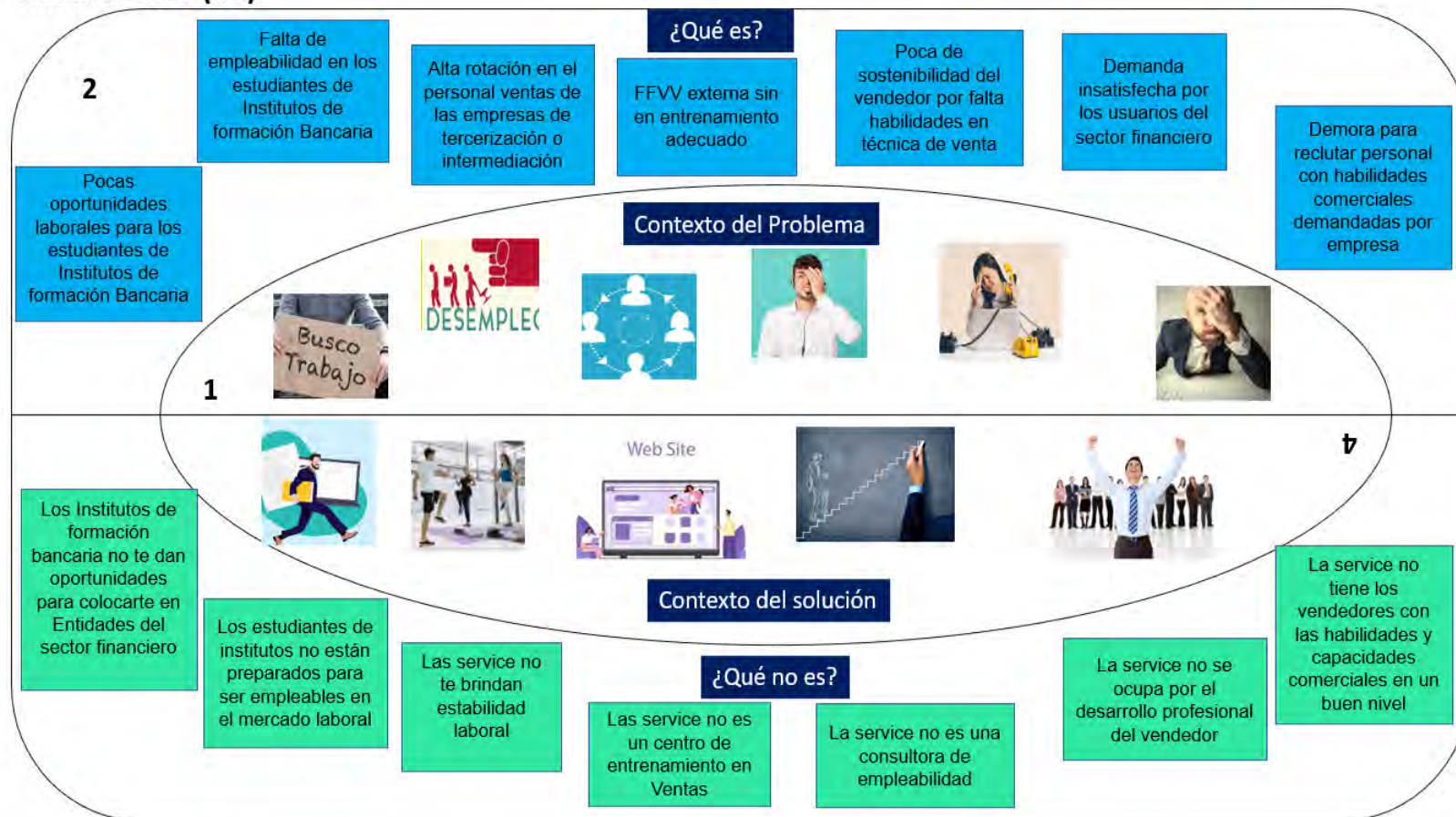


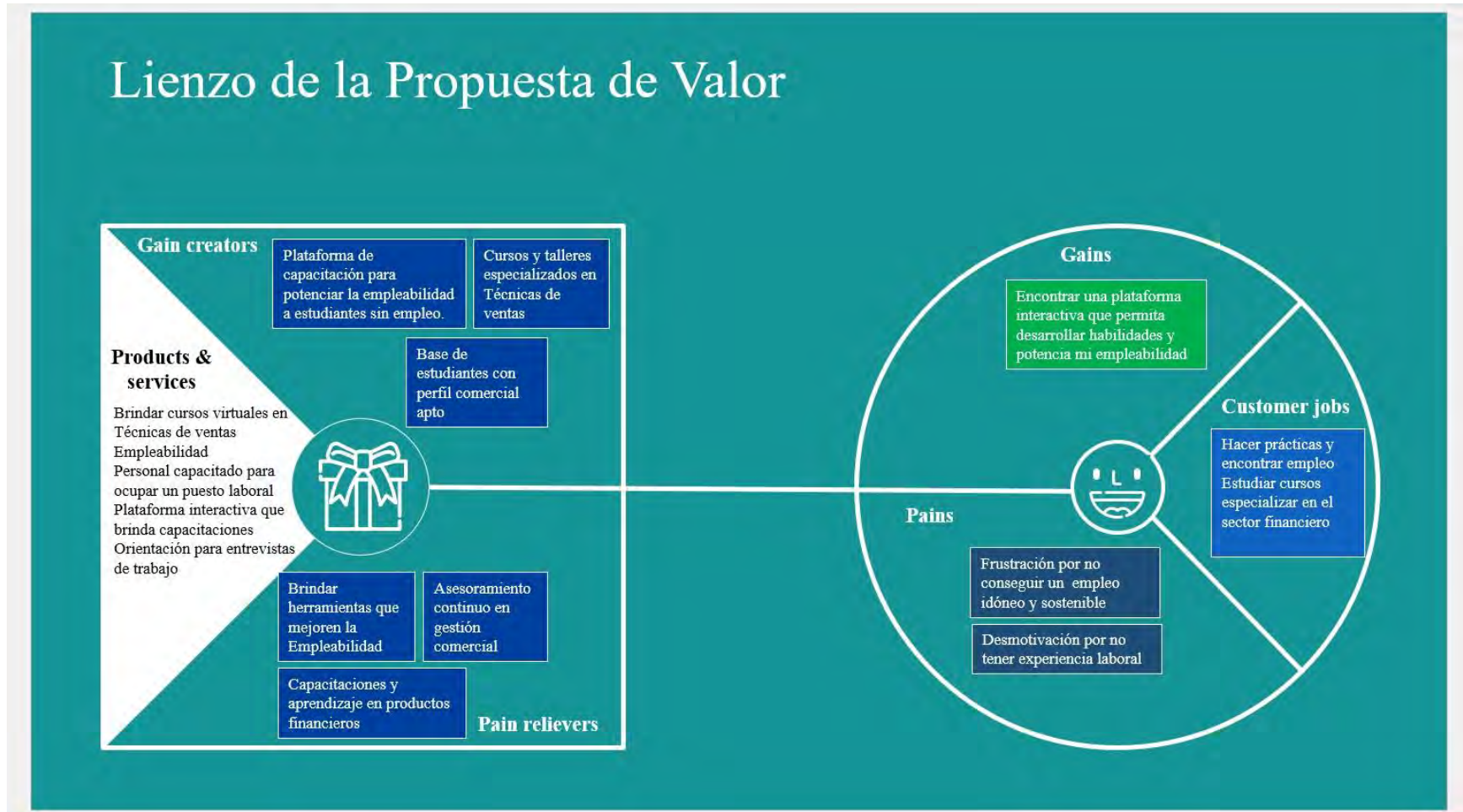
Figura A 2

Lienzo Blanco de Relevancia



Figura A 3

Lienzo Propuesta de Valor



Apéndice B – Análisis Financiero

Tabla B 1

Mercado Objetivo

Institución	Alumnos	Fecha	Factor	Dato
CEPEBAN	1465	2023	Nro Docentes	8
CERTUS	23909	2023	Alum. Tope por Clase	100
IDAT	29606	2023	Turnos por Ciclo	8
IPAE	17653	2023	Ciclos al año	2
TAM	72633		Capacidad Máxima	12800

Tabla B 2

Estructura de la inversión

Activos Intangibles	T. sin IGV	IGV	Total PV
Creación de la empresa	410	90	500
Creación de Página ATRAE	185,098	40,631	225,730
Certificado de seguridad web	1,148	252	1,400
Gastos Municipales y Notariales	1,640	360	2,000
Monto Total	188,296	41,333	229,630

Activos Tangibles	Cantidad	Precio de Venta	T. sin IGV	IGV	Total PV
Mesas de gerencia	4	400	1,312	288	1,600
Silla ergonómicas	22	250	4,510	990	5,500
Mesas colaborativas	3	1,000	2,460	540	3,000
Lockers	22	20	361	79	440
Laptos Lenovo ThinkPad	22	4,000	72,160	15,840	88,000
Celulares Samsung A31	22	500	9,020	1,980	11,000
Periféricos Logitech	22	150	2,706	594	3,300
Materiales varios	1	1,000	820	180	1,000
Monto Total		7,320	93,349	20,491	113,840

Gasto Pre-operativo	T. sin IGV	IGV	Total PV
Servicio contable	1,230	270	1,500
Asesoría Legal	1,230	270	1,500
Sueldos	92,339	20,269	112,608
Costos de servicios	66,675	14,636	81,311
Alquiler	4,100	900	5,000
Adecuación del local	4,100	900	5,000
Campaña de Marketing	41,000	9,000	50,000
Monto Total	210,673	46,245	256,919

Activos Intangibles	229,630
Activos Tangibles	113,840
Gasto Pre-operativo	256,919
Capital de Trabajo	388,469
Inversión Inicial Total	988,857

Inversión de Accionistas	395,543
Inversión de Terceros	593,314

Tabla B 3

Gastos Operativos

Gasto de Servicios	Cantidad	Categoría	P. sin IGV	IGV	PV	Total IGV	Total Anual
Luz	12	Costos Indirectos	656	144	800	1,728	9,600
Agua	12	Gasto Admin.	164	36	200	432	2,400
Teléfono	264	Gasto de Ventas	25	5	30	1,426	7,920
Internet	12	Costos Indirectos	287	63	350	756	4,200
Servicio de Limpieza	12	Gasto Admin.	2,050	450	2,500	5,400	30,000
Marketing	1	Gasto de Ventas	121,516	26,674	148,190	26,674	148,190
Utiles de escritorio	12	Gasto Admin.	164	36	200	432	2,400
Servicio de Cloud Computing	12	Costos Indirectos	3,641	799	4,440	9,590	53,280
Herramienta CRM	12	Gasto de Ventas	243	53	296	639	3,552
Cuenta Zoom	10	Costos Indirectos	303	67	370	666	3,700
Alquiler de Local	12	Costos Indirectos	4,100	900	5,000	10,800	60,000
Total						58,544	325,242

Tabla B 4*Costo de Ventas*

Costo de Ventas	2024	2025	2026	2027	2028
Materia Prima	270,876	325,051	390,061	468,073	514,880
Mano de Obra Directa	331,200	347,760	406,548	468,275	533,089
Costos Indirectos	321,620	334,139	347,248	422,246	537,387
Total Costo de Ventas	923,695	1,006,950	1,143,856	1,358,594	1,585,356

Tabla B 5*Cronograma de Pagos*

	0	1	2	3	4	5
Tasa de Interes	17%					
Préstamo	593,314					
Cuota Anual		183,322	183,322	183,322	183,322	183,322
Amortización		85,425	99,520	115,941	135,071	157,358
Intereses		97,897	83,802	67,381	48,251	25,964
Escudo Fiscal		17,621	15,084	12,129	8,685	4,674
Saldo	593,314	507,889	408,369	292,429	157,358	(0)

Tabla B 6*Estado de Resultados – Escenario Optimista*

Estado de Resultados	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	2,146,084	2,575,300	3,090,360	3,708,432	4,450,119
Costo de Ventas	(1,016,065)	(1,107,645)	(1,258,242)	(1,494,453)	(1,743,892)
Utilidad Bruta	1,130,019	1,467,656	1,832,118	2,213,979	2,706,227
Gastos Administrativos	(334,896)	(351,070)	(368,036)	(385,832)	(404,500)
Gsato de Ventas	(177,690)	(191,946)	(208,647)	(228,263)	(251,356)
EBITDA	617,433	924,640	1,255,436	1,599,884	2,050,371
Depreciación	(22,768)	(22,768)	(22,768)	(22,768)	(22,768)
EBIT	594,665	901,872	1,232,668	1,577,116	2,027,603
Gasto Financiero	(165,700)	(168,237)	(171,193)	(174,637)	(178,648)
EBT	428,964	733,634	1,061,475	1,402,479	1,848,955
Impuesto a la Renta	(126,544)	(216,422)	(313,135)	(413,731)	(545,442)
Utilidad Neta	302,420	517,212	748,340	988,748	1,303,513

Tabla B 7*Estado de Resultados – Escenario Pesimista*

Estado de Resultados	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	1,755,887	2,107,064	2,528,477	3,034,172	3,641,006
Costo de Ventas	(923,695)	(1,006,950)	(1,057,297)	(1,110,162)	(1,165,670)
Utilidad Bruta	832,191	1,100,114	1,471,179	1,924,010	2,475,336
Gastos Administrativos	(334,896)	(351,070)	(368,036)	(385,832)	(404,500)
Gsato de Ventas	(177,690)	(191,946)	(208,647)	(228,263)	(251,356)
EBITDA	319,605	557,098	894,497	1,309,915	1,819,480
Depreciación	(22,768)	(22,768)	(22,768)	(22,768)	(22,768)
EBIT	296,837	534,330	871,729	1,287,147	1,796,712
Gasto Financiero	(165,700)	(168,237)	(171,193)	(174,637)	(178,648)
EBT	131,137	366,093	700,536	1,112,511	1,618,064
Impuesto a la Renta	(38,685)	(107,997)	(206,658)	(328,191)	(477,329)
Utilidad Neta	92,451	258,095	493,878	784,320	1,140,735

Tabla B 8*Flujo de Caja Pesimista*

Flujo de Caja	Inicial	2024	2025	2026	2027	2028
EBIT		296,837	534,330	871,729	1,287,147	1,796,712
Depreciación		22,768	22,768	22,768	22,768	22,768
Impuesto a la Renta		(38,685)	(107,997)	(206,658)	(328,191)	(477,329)
Inversión Inicial	(988,857)					
Flujo de Caja Económico	(988,857)	280,920	449,101	687,839	981,724	1,342,151
Préstamo Bancario	593,314					
Amortización		(85,425)	(99,520)	(115,941)	(135,071)	(157,358)
Interés		(97,897)	(83,802)	(67,381)	(48,251)	(25,964)
Escudo Fiscal		17,621	15,084	12,129	8,685	4,674
Flujo de Caja Financiero	(395,543)	115,219	280,863	516,646	807,088	1,163,503

Tabla B 9*Validación Económica y Financiera en escenarios*

Escenario Optimista						
	Inicial	2024	2025	2026	2027	2028
Evaluación Económica						
Inversión Inicial	(988,857)					
Flujo Anual		490,888	708,218	942,301	1,186,153	1,504,929
Factor de descuento	13.90%	430,989	545,926	637,735	704,815	785,116
VANE	2,115,724					
TIRE	48%					
Tiempo de Retorno (E)	2.02					
Evaluación Financiera						
Inversión Inicial	(395,543)					
Flujo Anual		325,188	539,980	771,108	1,011,516	1,326,281
Factor de descuento	14.45%	284,130	412,235	514,358	589,531	675,387
VANF	2,080,098					
TIRF	93%					
Tiempo de Retorno (F)	1.27					

Escenario Pesimista

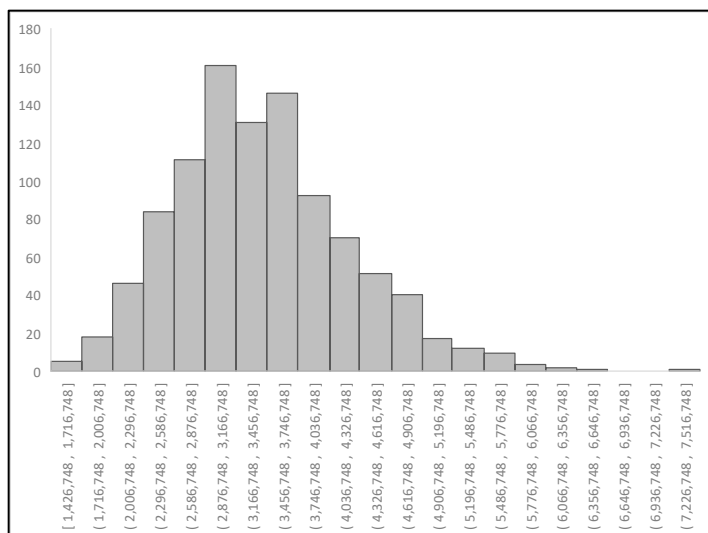
	Inicial	2024	2025	2026	2027	2028
Evaluación Económica						
Inversión Inicial	(988,857)					
Flujo Anual		280,920	449,101	687,839	981,724	1,342,151
Factor de descuento	13.90%	246,641	346,187	465,519	583,343	700,196
VANE	1,353,029					
TIRE	30%					
Tiempo de Retorno (E)	2.85					
Evaluación Financiera						
Inversión Inicial	(395,543)					
Flujo Anual		115,219	280,863	516,646	807,088	1,163,503
Factor de descuento	14.45%	100,672	214,418	344,622	470,386	592,495
VANF	1,327,051					
TIRF	55%					
Tiempo de Retorno (F)	2.23					

Tabla B 9*Estructura de Salarios*

Salarios	Cantidad	Categoría	Sueldo	Beneficios	ESSALUD	Sueldo Anual	Por Posición
Gerente General	1	Gasto Admin.	4,500	13,500	7,020	74,520	74,520
Gerente Comercial	1	Gasto Admin.	3,800	11,400	5,928	62,928	62,928
Coordinador de TI	1	Gasto Admin.	3,000	9,000	4,680	49,680	49,680
Coordinador Académico	1	Costos Indirectos	3,000	9,000	4,680	49,680	49,680
Asesor de Ventas	2	Gasto de Ventas	1,500	4,500	2,340	24,840	49,680
Asesor de Post-venta	2	Costos Indirectos	1,500	4,500	2,340	24,840	49,680
Asesor de reclutamiento	2	Costos Indirectos	2,200	6,600	3,432	36,432	72,864
Analista de RRHH	1	Gasto Admin.	2,200	6,600	3,432	36,432	36,432
Asistente de Gerencia	1	Gasto Admin.	2,200	6,600	3,432	36,432	36,432
Docente	8	MOD	2,500	7,500	3,900	41,400	331,200
Analista de TI	1	Gasto Admin.	2,800	8,400	4,368	46,368	46,368
Asistente Académico	1	Costos Indirectos	2,500	7,500	3,900	41,400	41,400
Total	22						900,864

Figura B 1

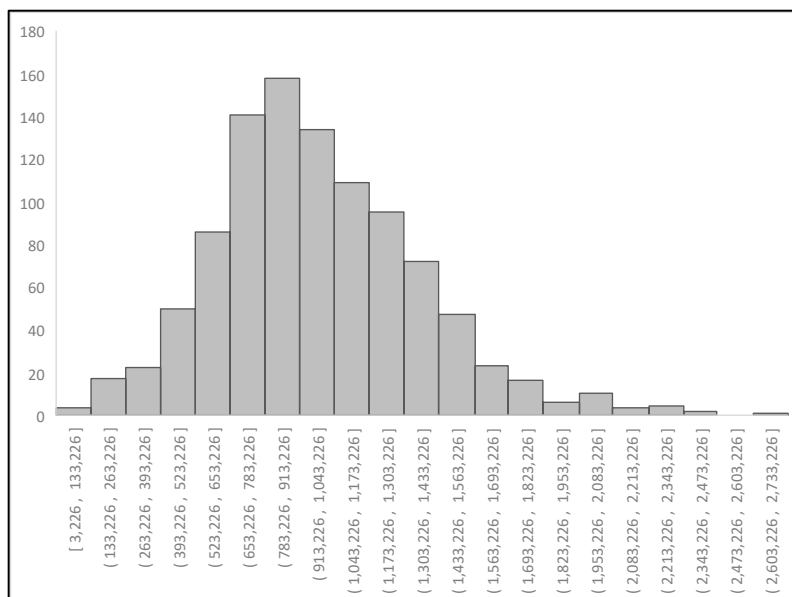
Simulación Monte Carlo – Escenario Optimista



VAN Promedio	3,408,742
Desviación Estándar	818,264
VAN Mínimo	1,426,748
VAN Máximo	7,276,635
Riesgo de Pérdida: VAN<1.5MM	99.9%

Figura B 2

Simulación Monte Carlo – Escenario Pesimista

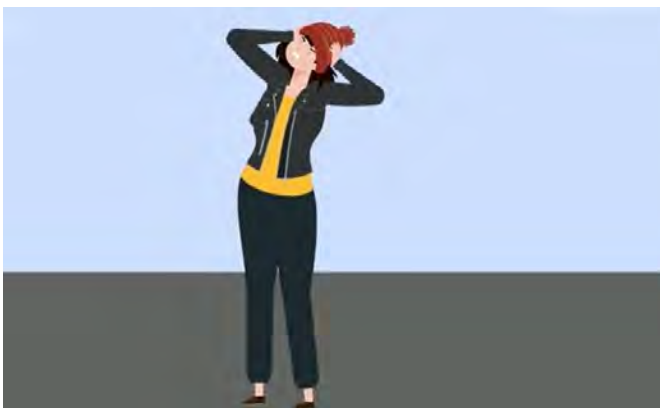


VAN Promedio	979,072
--------------	---------

Desviación Estándar	381,876
VAN Mínimo	3,226
VAN Máximo	2,641,257
<u>Riesgo de Pérdida: VAN<500M</u>	<u>92.6%</u>

Apéndice C – Elaboración PVM

Paso 1: Irene Chavarría se encuentra muy estresada por conseguir trabajo, debido a que esta próxima a terminar sus estudios.



Paso 2: Irene Chavarría llega a nuestra página web por recomendación de una compañera usuaria de nuestra plataforma.



Paso 3: Irene ha revisado nuestra historia para conocer un poco más sobre nosotros y saber nuestra propuesta de valor.



Atrae INICIO LOGIN CONTACTANOS CURSOS NUESTROS SERVICIOS ¿QUIENES SOMOS? PLANES Y PRECIOS

Sobre nosotros

Desde el año 2021, hemos venido desarrollando una plataforma que pueda potenciar la empleabilidad entre los estudiantes de los últimos ciclos de los institutos de formación bancaria. Del mismo modo, nuestra propuesta también se centra en entregar a las empresas el personal idóneo con todas las aptitudes y competencias que requieren para el logro de sus objetivos.

[Conoce más](#)

Paso 4: Irene deja sus datos para ser contactada por uno de nuestros asesores y poder conocer más acerca de nuestra propuesta de valor.



Atrae INICIO LOGIN CONTACTANOS CURSOS NUESTROS SERVICIOS ¿QUIENES SOMOS? PLANES Y PRECIOS

Agenda una cita con nosotros

Nombre y apellido *
Ingrese su nombre y apellido

Email *
Ingrese su Email

Asunto *
Escriba el asunto...

Mensaje *
Escriba su mensaje...

Agendar

Paso 5: Después de la llamada, Irene decide matricularse en uno de nuestros cursos disponibles en nuestra plataforma.

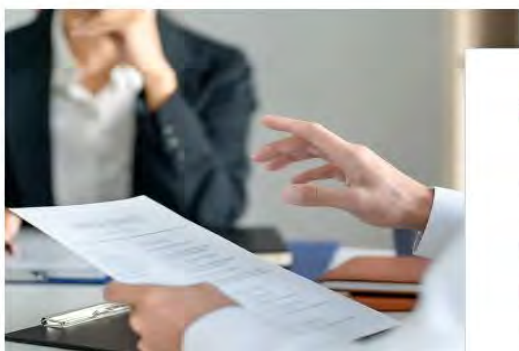


Comunicación Efectiva

Comenzará el 1 dic

Plazas disponibles

[Reservar ahora](#)



Técnicas de Ventas Consultivas

Comenzará el 1 dic

Plazas disponibles

[Reservar ahora](#)

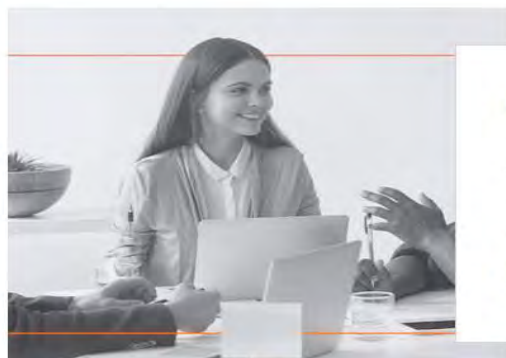


Manejo de Objeciones y obstáculos

Comenzará el 1 dic

Plazas disponibles

[Reservar ahora](#)



Persuasión e Influencia

Comenzará el 1 dic

Plazas disponibles

[Reservar ahora](#)

Paso 6: Luego de un proceso de matrícula satisfactorio, accede con su usuario a nuestra plataforma.



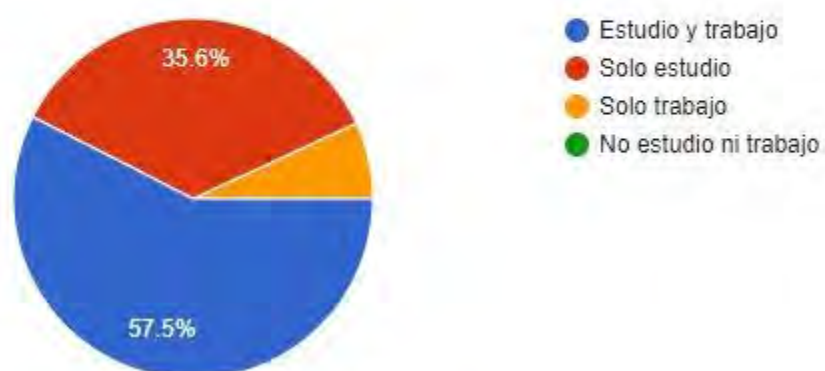
Paso 7: Irene toma las clases en la que se matriculó para desarrollar su perfil profesional y conseguir el empleo que tanto anhela.



Apéndice D – Análisis cuantitativo de entrevistas- Usuario

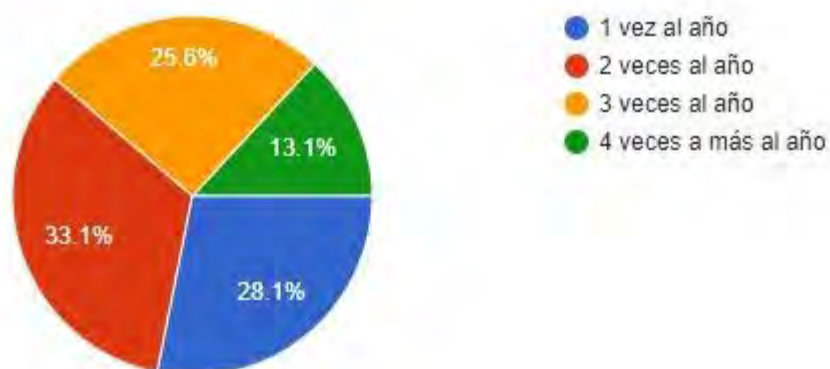
¿Actualmente estudias y/o trabajas?

160 respuestas



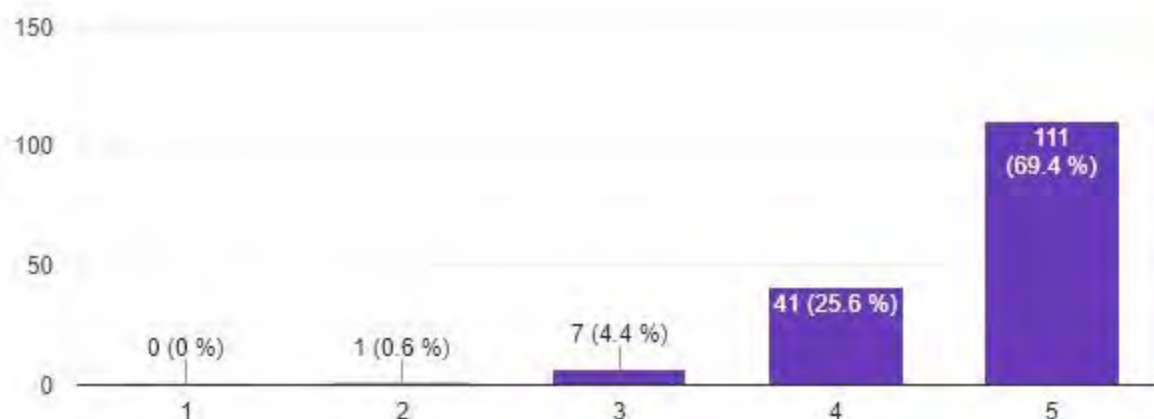
¿Con qué frecuencia tomas cursos y capacitaciones virtuales a través de una plataforma de estudios?

160 respuestas



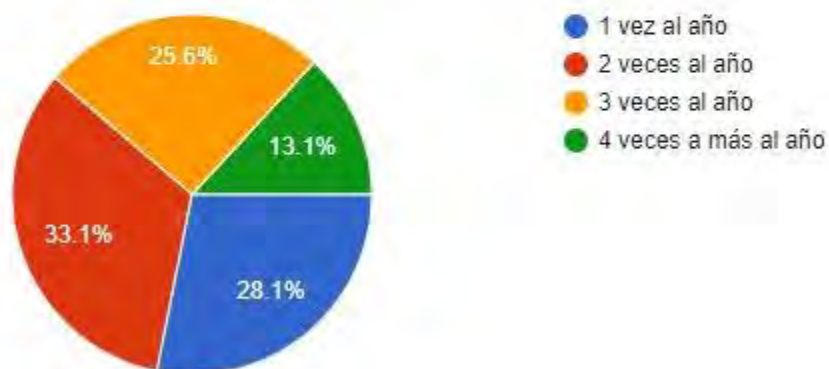
De la escala del 1 al 5, donde 1 significa Poco Atractivo y 5 Muy Atractivo, indique ¿Qué tan atractivo te resulta el servicio que te ofrece ATRAE?

160 respuestas



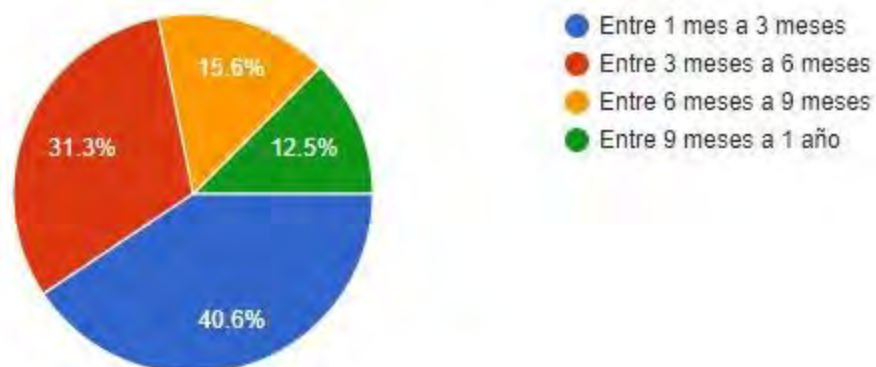
¿Con qué frecuencia tomas cursos y capacitaciones virtuales a través de una plataforma de estudios?

160 respuestas



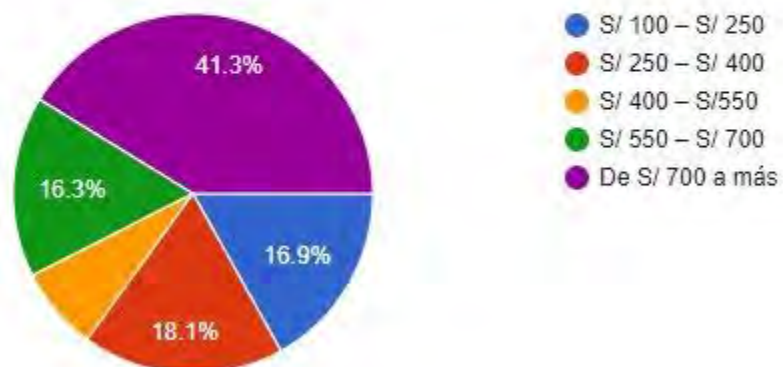
¿Cuándo fue la última vez que tomaste un curso o capacitación virtual?

160 respuestas



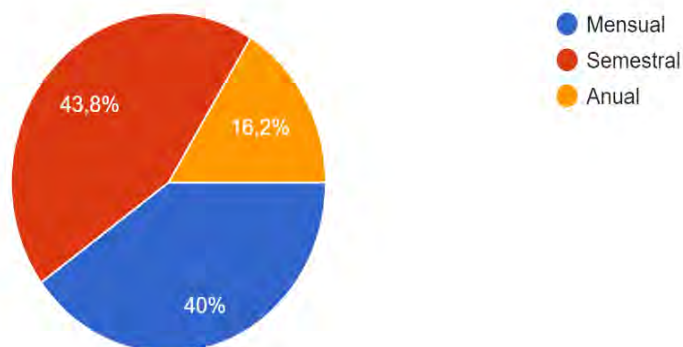
¿Cuánto invertirías en ATRAE para potenciar tu empleabilidad?

160 respuestas



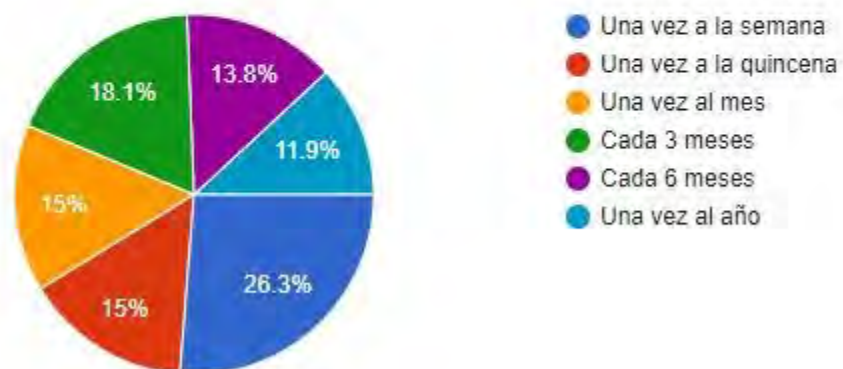
¿Con qué frecuencia adquirirías las suscripciones para acceder a la plataforma de ATRAE?

160 respuestas



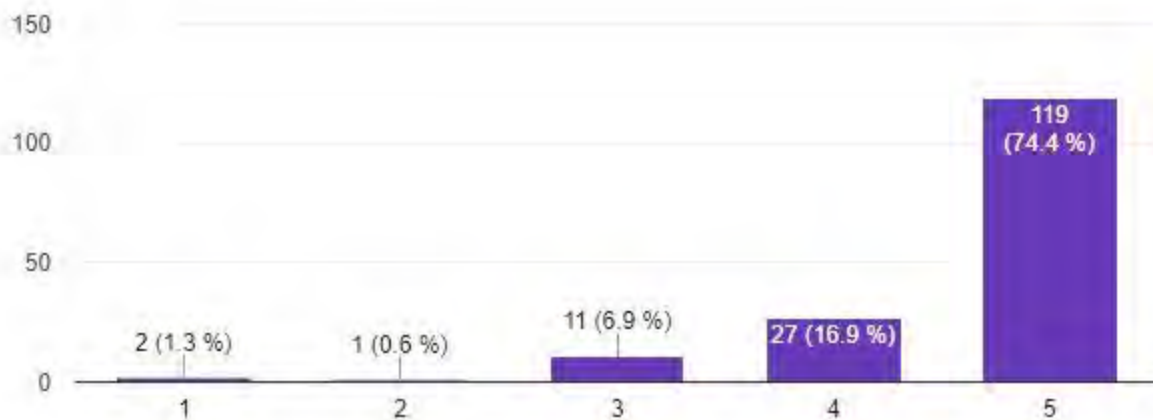
¿Cuál es la frecuencia con la que buscas trabajo en las páginas de bolsas laborales o web de empresas financieras?

160 respuestas



De la escala del 1 al 5 donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo, indique si estaría de acuerdo en ser registrado y propuesto por ATRAE en una Base de candidatos potenciales para las Services?

160 respuestas



Apéndice E – Análisis PESTEL

Tabla E 1

Análisis PESTEL

Factor		Observación	Oportunidad o Amenaza	Plazo de incidencia			Impacto ponderado	Impacto en el Factor
				< 1 año	1 a 3 años	> 3 años		
Político	Inestabilidad Política	El entorno político nacional e internacional se encuentra en un momento de calma tensa pero sin solucionar los problemas de fondo.	A	-1			-1	2
	Perspectivas laborales para jóvenes	En 2022 el ejecutivo aprobó un incentivo para la contratación de personas menores de 29 años con subsidios de hasta 55% para sueldos menores a 1700 soles.	O	1			1	
	Campaña Electoral 2026	Dentro de la siguiente campaña política el 30% de los votantes se encuentran dentro de los 15 y 29 años actualmente y pertenecen a la PEA el 61% de estos.	O		1		2	
Económico	Efecto Macro-económico	Según bancos se espera un crecimiento de 2.5% de la economía y de 1.8% del empleo para 2023.	A	-1			-1	0
	Inversión privada	En el primer trimestre de 2023 se contrajo la inversión privada en un 12% acumulando con el 2T 6 trimestres de caídas consecutivas.	A	-1			-1	
	Inflación	Se espera que cierre por debajo del 5% para 2023 y por debajo del 3% en 2024 alcanzando su rango meta en 2025.	O		1		2	
Social	PEA	La población económicamente activa viene a representar 8MM de personas en el rango de edad de 15 a 29 años con proyecciones a buscar mejores oportunidades laborales en base a sus estudios.	O		1		2	6
	Generación Z	La tendencia actual dicta que el modelo de negocio en el que se debe hacer el mínimo esfuerzo es mejor recibido, así mismo la virtualidad viene a ser su elemento post-pandemia.	O		1		2	
	Variable demográfica	Las condiciones laborales y sociales post-pandemia crearon la tendencia a la virtualidad y a los esquemas de enseñanza sincrónicos y asincrónicos principalmente entre estudiantes recién salidos del colegio.	O		1		2	

Tecnológico	Big Data	El big data y las mejoras en la calidad de los productos y servicios virtuales son una oportunidad para cada vez ir ofreciendo mejores servicios con costos iguales o más accesibles aprovechando el acortamiento de las brechas tecnológicas.	O			1	3	6
	SEO/SEM	Las generaciones actuales tienen tendencia a no referir búsquedas en función a SEO, tráfico pagado, normalmente son más referenciales, por lo que un enfoque de creación de contenidos SEM es una mejor alternativa.	O		1		2	
	Estrategia Blended	El estudio mediante la modalidad blended con clases en vivo y asincrónicas presenta un modelo mayormente requerido para personas que no cuentan con tiempo pero que desean mejorar sus habilidades para conseguir mejores oportunidades.	O	1			1	
Ecológico	Paperless	El no uso de hojas dentro de los diferentes procesos genera un ahorro aproximado de 282 kg de papel al año, esto indica que en los 5 años es más de una tonelada de papel.	O			1	3	2
	Emisiones de CO2	El ahorro en emisiones producto del no traslado de alumnos representa un ahorro significativo para la sociedad.	O		1		2	
	Emisiones TIC	Conocidas como efecto invernadero, el 40% de las mismas se genera por el uso de móviles y equipos de computación.	A			-1	-3	
Legal	Apoyo a la pequeña empresa	El entorno favorece a las empresas con facturaciones menores a 2MM de soles tanto en tributación como en beneficios.	O	1			1	1
	Legislación de trabajo para jóvenes	Actualmente no existe un apoyo real, inclusive con exigencias para realizar prácticas que no están acordes con la oferta de las IEP.	O		1		2	
	Conflictos de competencia	Ante la amenaza de este tipo de emprendimientos existe la probabilidad de una mayor regulación que amerite mayores costos en gestión de la malla curricular.	A		-1		-2	

Apéndice F – Detalle Cálculo de Ahorro en CO₂

Tabla F 1

Por Alumno

Criterio	Cálculo
Días de la semana estudiando	3
Cantidad de semanas de estudio	26
Emisiones de CO ₂ /km en kg	0.0966
Km promedio de transporte público por hora	12
Promedio (Hrs) de tiempo en transporte en personas de 18 a 25 años	1.5
Cálculo de emisiones de CO ₂ por estudiante.	135.6264

Tabla F 2

Por Docente

Criterio	Cálculo
Cantidad de días trabajados al año	240
Emisiones de CO ₂ /km en kg	0.0966
Km promedio de transporte público por hora	12
Promedio (Hrs) de tiempo en transporte en personas de 18 a 25 años	1.5
Cálculo de emisiones de CO ₂ por estudiante.	417.312

Apéndice H – Elaboración de Hipótesis

Figura H 1

Tarjeta de prueba – Hipótesis 1

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Hipótesis 1

Responsable Grupo 4 – MBA 171 A

Paso 1: Hipótesis (Riesgo ☠ ☠ ☠)

Creemos que los jóvenes están dispuestos a invertir en la plataforma “ATRAE” para potenciar su empleabilidad.

Paso 2: Prueba (Confiabledad de los datos 👍 👍 👍)

Para verificarlo, nosotros aplicaremos una encuesta online.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)

Además, mediremos la disposición de uso de plataforma por porcentaje.

Paso 4: Criterio el porcentaje de jóvenes que estamos bien si usaría la plataforma es mayor o igual a 60%.

Figura H 2

Tarjeta de prueba – Hipótesis 2

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Hipótesis 2

Responsable Grupo 4 – MBA 171 A

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🦠🦠🦠)
Creemos que los estudiantes están dispuestos a acceder a una membresía de plataforma "ATRAE".

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 📊📊📊)
Para verificarlo, nosotros Aplicaremos una encuesta online.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)
Además, mediremos La disposición de compra por porcentaje.

Paso 4: Criterio
Estamos bien si el porcentaje de jóvenes que comprarían la membresía es mayor o igual a 40%.

Apéndice I – Tabla de Saturación

Tabla I 1

Percepción del estudiante para conseguir empleo

Dimensión	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	Total
Dificultad para conseguir empleo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	17
Interés en capacitarse en productos financieros	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
Trabajar en el Sector Financiero	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
Falta de competencias para ocupar un puesto laboral	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
Total	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	77

Apéndice J – Checklist del libro de Salim Ismail

¿CUÁL ES TU COEFICIENTE EXPONENCIAL?

Cada pregunta recibe una puntuación de 1 a 4 (total: 84).

Las Exo consiguen una puntuación superior a 55 sobre 84.

Recursos humanos y Gestión de activos	Puntaje
1) ¿En qué proporción contratas empleados a tiempo completo en lugar de empleados a demanda?	
Utilizamos principalmente empleados a demanda además de un pequeño equipo base a tiempo completo	4
2) ¿En qué proporción utilizas recursos externos para llevar a cabo funciones empresariales?	
La mayor parte de las funciones empresariales son gestionadas por empleados internos.	1
3) ¿En qué proporción tienes activos en propiedad en contraposición con activos alquilados en tu organización?	
“ Utilizamos activos a demanda en múltiples funciones empresariales (por ejemplo, Hackerspaces u oficinas compartidas vs. alquiler o compra de espacios de oficina; utilizar Netjet vs. adquirir un jet propio).	3
Comunidad y Entorno	
4) ¿En qué grado gestionas e interactúas con tu Comunidad (usuarios, clientes, socios, fans)?	
“ La comunidad tiene una gran influencia en nuestra organización (por ejemplo, ideas de producto, desarrollo de producto).	4
5) ¿Cómo haces que tu Comunidad se involucre?	
“ Nuestra comunidad está descentralizada y la comunicación es de «muchos a muchos» pero pasiva y con un único propósito (por ejemplo, LinkedIn, Facebook).	3
Compromiso de Comunidad y Entorno	
6) ¿Conviertes activamente «el Entorno» (público general) en miembros de Comunidad?	
“ Utilizamos gamificación y competiciones de incentivos para convertir el entorno en comunidad.	3
7) ¿Cuánto utilizas la Gamificación o las Competiciones de Incentivos?	
“ Utilizamos gamificación/competiciones de incentivos únicamente para motivación interna (por ejemplo, vendedor del mes).	1

Información y Capacitación Social	
8) ¿Hasta qué punto se basan tus productos y servicios en información?	
“ Nuestros productos/servicios se basan completamente en información (por ejemplo, LinkedIn, Facebook, Spotify, Netflix).	4
9) ¿En qué proporción es la colaboración y funcionalidad social un elemento central de tu oferta de producto/servicio?	
“ La funcionalidad social/colaborativa se utiliza para mejorar o presentar la oferta de producto/servicio (por ejemplo, 99Designs, Indiegogo, Taskrabbit).	3
Datos y Algoritmos	
10) ¿En qué proporción utilizas algoritmos y aprendizaje automático para tomar decisiones significativas?	
“ Utilizamos algoritmos de Aprendizaje Automático para analizar datos y llevar a cabo decisiones accionables.	3
11) ¿Compartes activos de datos estratégicos internamente en el seno de la compañía o los expones externamente a tu comunidad?	
“ Tenemos datos compartidos entre departamentos (por ejemplo, utilizamos cuadros de mandos internos, lujos de actividad y páginas wiki).	2
Interfaces y Procesos escalables	
12) ¿Tienes procesos especializados para gestionar la salida de externalidades dentro de tu organización interna? (por «externalidades» queremos decir Empleados a Demanda, Comunidad/Entorno, Algoritmos, Activos Alquilados y Compromiso)	
“ Tenemos empleados dedicados a gestionar externalidades (por ejemplo, X Prize crea un premio de excepcionalidad, aplicaciones TEDx gestionadas manualmente).	2
13) ¿Cómo de replicables y escalables son los procesos clave fuera de la organización nuclear?	
“ Algunos de nuestros procesos son escalables y repetibles, pero solo dentro de la organización.	2
Cuadros de mandos a tiempo real y Gestión de empleados	
14) ¿Con qué métricas realizas un seguimiento de tu organización y de tu portafolio de innovación de producto? (Por ejemplo, Lean Startup Analytics)	
“ Solo realizamos un seguimiento tradicional mediante Indicadores Clave de Rendimiento mensual/trimestral/anual (por ejemplo, ventas, costes, beneficios).	1
15) ¿Utilizas alguna variante de Objetivos y Resultados Claves (OKR) para realizar el seguimiento del rendimiento individual o de equipo?	

“ No, utilizamos una revisión de rendimiento tradicional trimestral/anual o 360 revisiones o clasificaciones apilables.	1
16) ¿Tu organización constantemente optimiza procesos a través de experimentación, testado A/B y bucles de feedback cortos (por ejemplo, metodología Lean Startup)?	
“ No, utilizamos procesos de gestión empresarial tradicionales (BPM).	1
17) ¿En qué proporción toleras el fracaso y animas a arriesgar?	
“ Fracasar y asumir riesgos está permitido y es cuantificado, pero de forma muy controlada en skunkworks o con fronteras muy definidas (por ejemplo, Lockheed Skunk Works).	3
Autonomía y Descentralización	
18) ¿Opera tu organización con grandes estructuras jerárquicas o con pequeños equipos autoorganizados y multidisciplinares?	
“ Tenemos una jerarquía corporativa tradicional con grandes grupos especializados que operan aisladamente.	1
19) ¿En qué proporción está la toma de decisiones/autoridad descentralizada?	
“ Todas las decisiones clave están descentralizadas (excepto propósito, cultura y visión; por ejemplo, Valve).	4
Tecnologías y Empresas sociales	
20) ¿Utilizas herramientas sociales avanzadas para compartir conocimiento, comunicación, coordinación y/o colaboración (por ejemplo, Google Drive, Asana, RedBooth, Dropbox, Yammer, Chatter, ¿Evernote)?	
“ La mayor parte de las unidades empresariales utilizan herramientas sociales (y algunos proveedores/socios externos, aunque a menudo desautorizados).	3
21) ¿Cuál es la naturaleza y el foco de tu propósito o misión organizativa?	
“ Tenemos un propósito transformador que va más allá de la Declaración de Misión. Aspiramos a llevar un significado más completo al mundo.	4
Puntaje obtenido	53

Apéndice K – Pruebas para validar hipótesis

Figura K 1

Entrevistas en campo



Tabla K 1*Ficha Técnica - Encuesta*

Población objetivo	Estudiantes de Administración Bancaria en Institutos técnicos Hombres y Mujeres jóvenes menores de 30 años, estudiantes de las Sedes
Universo representado	Independencia y Surco
Ámbito	Lima Metropolitana
Muestreo	Probabilístico
Técnica	Aleatorio Simple
Cuestionario	Estructurado
Tamaño de muestra	160 estudiantes
Duración	Del 01 de mayo al 10 de mayo 2023

Tabla K 2

Matriz de Hipótesis

Dimensión	Hipótesis	Métrica	Criterio de éxito	Prueba	Resultado	¿Se acepta?
Deseabilidad	Los jóvenes están dispuestos a invertir en la plataforma “Atrae” para potenciar su empleabilidad.	Disposición de uso de la plataforma	El porcentaje de jóvenes que usaría la plataforma es mayor o igual a 60%	Prueba 1: evaluar el nivel de atractivo del servicio de Atrae	El 69.4% de jóvenes muestran un nivel de atracción de 5 de 5	Sí
				Prueba 2: mostrar la frecuencia que los jóvenes toman cursos y capacitaciones virtuales por plataformas de estudios	El 61.2% de jóvenes toma entre 1 a 2 veces al año, cursos y capacitaciones por plataformas de estudios.	Sí
				Prueba 3: evidenciar cuando tomaron cursos o capacitaciones virtuales	El 71.9% de jóvenes tomó hasta hace 3 meses, cursos o capacitaciones virtuales en plataformas	Sí
	Los estudiantes están dispuestos a acceder a una membresía de plataforma “Atrae”.	Disposición de compra	El porcentaje de jóvenes que comprarían la membresía es mayor o igual a 40%	Prueba 4: mostrar los rangos de precio que pagarían los jóvenes por el servicio de Atrae	El 41.3% de jóvenes pagarían de S/ 700 a más	Sí
				Prueba 5: exponer la frecuencia de compra de membresías a la plataforma de Atrae que tendría.	El 43% de jóvenes adquiriría una suscripción semestral.	Sí
				Prueba 6: evaluar el nivel de aceptación a ser registrado en una Base de candidatos potenciales para ser propuestos a sus clientes	El 74.4% de jóvenes aceptaría ser registrados en una Base de candidatos.	Sí
				Prueba 7: evidenciar el grado de importancia que otorgan a que su CV se encuentre registrado un Banco de talentos	El 81% de jóvenes otro un nivel de importancia desde necesario a muy necesario	Sí

Tabla K 3

Guía de Entrevista - Usuario

1. ¿Actualmente estudias y/o trabajas?	2. De la escala del 1 al 5, donde 1 significa Poco Atractivo y 5 Muy Atractivo, indique ¿Qué tan atractivo te resulta el servicio que te ofrece Atrac?	3. ¿Con qué frecuencia tomas cursos y capacitaciones virtuales a través de una plataforma de estudios?	4. ¿Cuándo fue la última vez que tomaste un curso o capacitación virtual?	5. ¿Cuánto invertirías en Atrac para potenciar tu empleabilidad?	6. ¿Con qué frecuencia adquirirías las suscripciones para acceder a la plataforma de Atrac?
1. Estudio y trabajo	1. Nada Atractivo	1. 1 vez al año	1. Entre 1 mes a 3 meses	1. S/ 100 – S/ 250	1. Una vez a la semana 2. Una vez a la quincena 3. Una vez al mes 4. Cada 3 meses 5. Cada 6 meses 6. Una vez al año
2. Solo estudio	2. Poco Atractivo	2. 2 veces al año	2. Entre 3 meses a 6 meses	2. S/ 250 – S/ 400	
3. Solo trabajo	3. Regular	3. 3 veces al año	3. Entre 6 meses a 9 meses	3. S/ 400 – S/550	
4. No estudio ni trabajo	4. Atractivo	4. 4 veces a más al año.	4. Entre 9 meses a 1 año	4. S/ 550 – S/ 700	
	5. Muy Atractivo			5. De S/ 700 a más	
7. ¿Cuál es la frecuencia con la que buscas trabajo en las páginas de bolsas laborales o web de empresas financieras?	8. ¿En qué plataformas te has registrado para buscar empleo?	9. Enumera por orden de importancia las habilidades que consideras contribuirían a contar con un perfil y CV de impacto	10. ¿Consideras que es necesario que tu Curriculum Vitae se encuentre registrado en Bancos de talentos de empresas financieras o bolsa de laborales?	11. ¿De la escala del 1 al 5 donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 ¿Totalmente de acuerdo, indique si estuviese de acuerdo en ser registrado y propuesto por Atrac en una Base de candidatos potenciales para las Services?	
1. Una vez a la semana	1. CompuTrabajo	1. Capacidad de trabajo colaborativo	1. Es totalmente innecesario	1. Totalmente en desacuerdo	
2. Una vez a la quincena	2. Aptitus	2. Comunicación efectiva	2. Innecesario	2. En desacuerdo	
3. Una vez al mes	3. Bumerán	3. Conocimiento de productos financieros	3. Más o menos necesario	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
4. Cada 3 meses	4. Laborum	4. Comercialización digital productos financieros	4. Necesario	4. De acuerdo	
5. Cada 6 meses	5. LinkedIn	5. Tolerancia a la frustración	5. Muy necesario	5. Totalmente de acuerdo	
6. Una vez al año	6. Otro: _____	6. Técnica de negociación efectivas			
		7. Liderazgo			

Tabla K 4

Guía de Entrevista-Service

1. ¿Actualmente estudias y/o trabajas?	2. De la escala del 1 al 5, donde 1 significa Poco Atractivo y 5 Muy Atractivo, indique ¿Qué tan atractivo te resulta el servicio que te ofrece Atrae?	3. ¿Con qué frecuencia tomas cursos y capacitaciones virtuales a través de una plataforma de estudios?	4. ¿Cuándo fue la última vez que tomaste un curso o capacitación virtual?	5. ¿Cuánto invertirías en Atrae para potenciar tu empleabilidad?	6. ¿Con qué frecuencia adquirirías las suscripciones para acceder a la plataforma de Atrae? 1. Una vez a la semana 2. Una vez a la quincena 3. Una vez al mes 4. Cada 3 meses 5. Cada 6 meses 6. Una vez al año
1. Estudio y trabajo	1. Nada Atractivo	1. 1 vez al año	1. Entre 1 mes a 3 meses	1. S/ 100 – S/ 250	
2. Solo estudio	2. Poco Atractivo	2. 2 veces al año	2. Entre 3 meses a 6 meses	2. S/ 250 – S/ 400	
3. Solo trabajo	3. Regular	3. 3 veces al año	3. Entre 6 meses a 9 meses	3. S/ 400 – S/550	
4. No estudio ni trabajo	4. Atractivo 5. Muy Atractivo	4. 4 veces a más al año.	4. Entre 9 meses a 1 año	4. S/ 550 – S/ 700 5. De S/ 700 a más	
7. ¿Cuál es la frecuencia con la que buscas trabajo en las páginas de bolsas laborales o web de empresas financieras?	8. ¿En qué plataformas te has registrado para buscar empleo?	9. Enumera por orden de importancia las habilidades que consideras contribuirían a contar con un perfil y CV de impacto	10. ¿Consideras que es necesario que tu Curriculum Vitae se encuentre registrado en Bancos de talentos de empresas financieras o bolsa de laborales?	11. ¿De la escala del 1 al 5 donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 ¿Totalmente de acuerdo, indique si estuviese de acuerdo en ser registrado y propuesto por Atrae en una Base de candidatos potenciales para las Services?	
1. Una vez a la semana	1. CompuTrabajo	1. Capacidad de trabajo colaborativo	1. Es totalmente innecesario	1. Totalmente en desacuerdo	
2. Una vez a la quincena	2. Aptitus	2. Comunicación efectiva	2. Innecesario	2. En desacuerdo	
3. Una vez al mes	3. Bumerán	3. Conocimiento de productos financieros	3. Más o menos necesario	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
4. Cada 3 meses	4. Laborum	4. Comercialización digital productos financieros	4. Necesario	4. De acuerdo	
5. Cada 6 meses	5. LinkedIn	5. Tolerancia a la frustración	5. Muy necesario	5. Totalmente de acuerdo	
6. Una vez al año	6. Otro: _____	6. Técnica de negociación efectivas 7. Liderazgo			

Apéndice L – Plan de Marketing

Tabla L 1

Ficha de Roles y Competencias de Recursos Humanos

	Cantidad	Estudios	Competencias	Jefe Inmediato	Rol de Trabajo
Gerente General	1	Post-grado	Resolución de problemas, Gestión de equipos, desarrollo comercial	Directorio	Desarrollo del negocio en base a resultados y objetivos.
Gerente Comercial	1	Universitarios	Orientación al cliente, orientación a resultados.	Gerencia	Desarrollo comercial, alcance de objetivos.
Coordinador de TI	1	Post-grado	Alto conocimiento en preparación de mayas curriculares	Gerencia	Desarrollo de maya curricular y asesoría a profesores.
Coordinador Académico	1	Post-grado	Alto conocimiento en preparación de mayas curriculares	Gerencia	Desarrollo de maya curricular y asesoría a profesores.
Asesor de Ventas	2	Técnicos	Gestión comercial, enfoque al cliente.	G. Comercial	Atención al cliente, alcance de metas comerciales.
Asesor de Post-venta	2	Técnicos	Gestión comercial, enfoque al cliente.	G. Comercial	Atención al cliente, alcance de metas comerciales.
Asesor de reclutamiento	2	Universitarios	Enfoque en asesoramiento a postulantes, Head Hunting	G. Comercial	Conocimiento de estrategias de postulaciones.
Analista de RRHH	1	Universitarios	Conocimiento de normativa y prácticas asociadas a la elaboración de planillas.	Gerencia	Gestión de recursos humanos, planillas e impuesto.
Asistente de Gerencia	1	Universitarios	Gestión del tiempo, procesos administrativos, conocimientos de finanzas.	Gerencia	Gestionar actividades de la mano con el gerente.
Docente	8	Universitarios	Gestión docente, manejo de herramientas virtuales	Coord. Académico	Brindar clases enfocadas a experiencia y alcanzar % de aceptación.
Analista de TI	1	Universitarios	Capacidad de análisis, Programación.	Coordinador de TI	Custodia de información y gestión de ciberseguridad.
Asistente Académico	1	Universitarios	Gestión docente, manejo de herramientas virtuales	Coord. Académico	Brindar clases enfocadas a experiencia y alcanzar % de aceptación.
Total de Colaboradores	22				

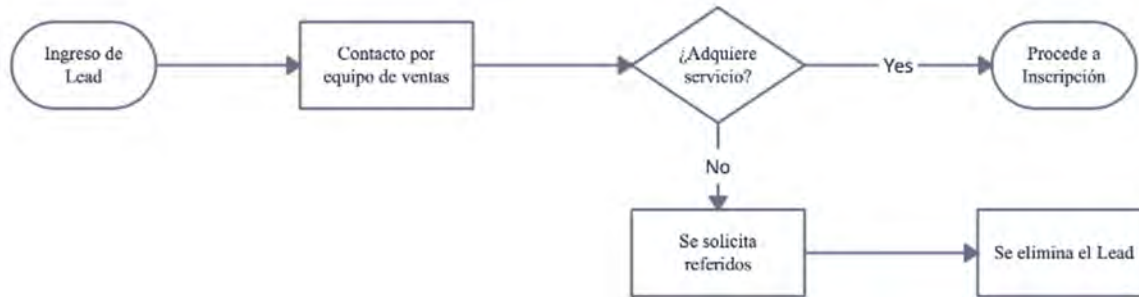
Figura L 1*Diagrama de Adquisición de clientes***Figura L 2***Diagrama de Inscripción*

Figura L 3

Diagrama de Clases y Evaluaciones

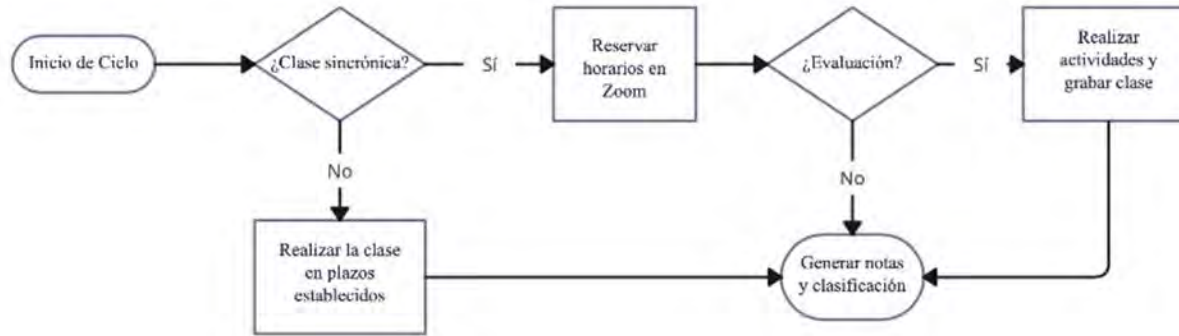


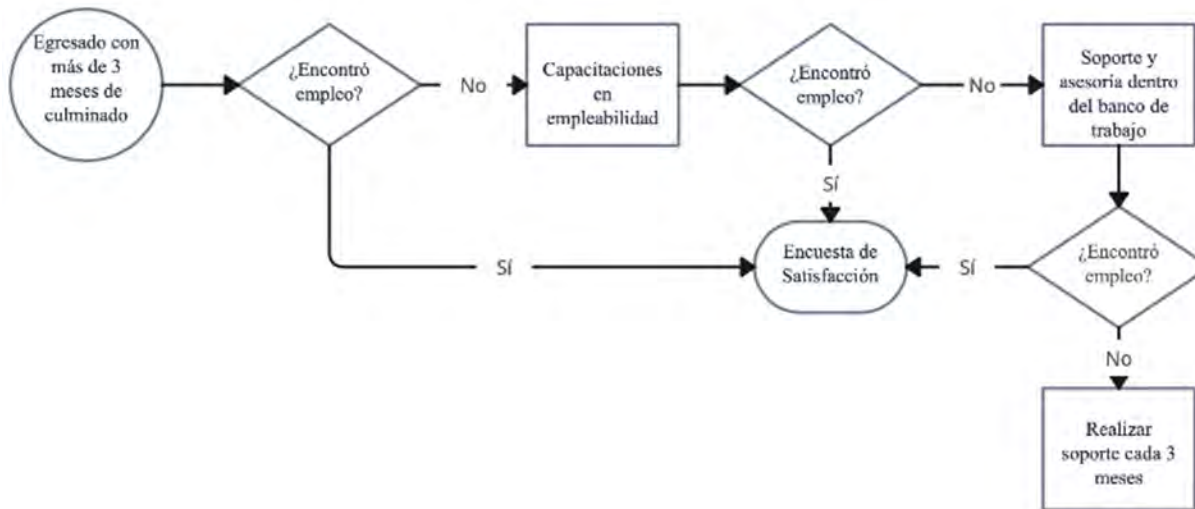
Figura L 4

Diagrama de Reclutamiento y Selección



Figura L 5

Diagrama Servicio Postventa



Apéndice M – Proyección de Ventas

Demanda	2024	2025	2026	2027	2028
Servicios de Membresía	2325	2790	3348	4018	4821
Servicios de Reclutamiento	465	558	670	804	964
Servicios por Cursos	775	930	1116	1339	1607

Apéndice N – Cursos de Membresía

Cursos	Tipo de Clase	Horas	Semanas
Banca Múltiple	Asincrónica	18	2
Conocimiento Personal	Sincrónica	9	1
Productos Bancarios 1	Asincrónica	18	2
Productos Bancarios 2	Asincrónica	18	2
Taller Entrevista 1	Sincrónica	6	1
Gestión de Emociones	Sincrónica	9	1
Pedidos y Reclamos	Asincrónica	18	2
Cobranza Temprano	Asincrónica	18	2
Atención al Cliente	Asincrónica	27	3
Taller Prevención LAFT	Asincrónica	27	3
Taller Entrevista 2	Sincrónica	6	1
Fondos Mutuos	Asincrónica	27	3
Cobranza Media	Asincrónica	18	2
Taller de Gestión del Tiempo	Sincrónica	3	0
Casuísticas de Clientes	Asincrónica	18	2
Taller de clientes difíciles	Sincrónica	18	2
Taller Entrevista 3	Sincrónica	6	1
Gestión de Efectivo	Asincrónica	9	1
Taller de Billetes y Monedas	Sincrónica	9	1
Taller de Ventas	Asincrónica	18	2
Taller de Ventas - Role Play	Sincrónica	27	3
Taller Entrevista 4	Sincrónica	6	1
		300	33