

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Modelo Prolab: EMPLEATE, plataforma digital para *freelancers* de los niveles socioeconómicos B- C y D+, graduados de universidades públicas y privadas del Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Karla, Valenzuela Plasencia, DNI: 70425235

Claudia Veronica, Gonzales Montalvan, DNI: 44542496

Oscar Edilberto, Chuquilín Hernández, DNI: 42324375

**ASESOR**

Juan, O'Brien Cáceres, DNI: 07873020

ORCID 0000-0002-1019-2224

**JURADO**

Nicolás Andrés, Núñez Morales

Pablo José, Arana Barbier

Juan, O'brien Cáceres

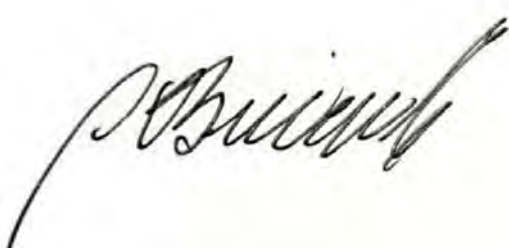
**Surco, noviembre 2022.**

### Declaración jurada de autenticidad

Yo, Juan O'Brien Cáceres, docente de la Facultad de MBA de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado EmpleaTe, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Oscar Chuquilín Hernández, Claudia Verónica Gonzales Montalvan, Karla Valenzuela Plasencia, de constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 23/11/2022.
- 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, 23 de noviembre de 2022.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>O'Brien Cáceres, Juan</u>	
DNI: 07873020	
ORCID: 0002-1019-2224	
Firma	

## Agradecimientos

En primer lugar, a Dios por ser nuestra guía a lo largo de nuestra maestría, por ser nuestra fortaleza en todo momento y brindarnos cada día nuevos aprendizajes y felicidad.

A nuestras familias, quienes nos motivaron para cumplir con nuestros objetivos profesionales, su apoyo incondicional nos permitió desarrollar con éxito nuestras responsabilidades académicas.

A nuestro equipo de tesis, entre quienes siempre nos brindamos un gran apoyo intelectual y moral, motivación, perseverancia y paciencia, con la finalidad de concluir con éxito el Plan de Negocios EmpleaTe.

A nuestros docentes, Francisco Dumler Cuya y Alex Llaque Sánchez, quienes fueron parte de este proceso integral de formación; y a todos los docentes y personal académico de CENTRUM PUCP que contribuyeron en nuestro aprendizaje en el MBA.

## Dedicatorias

Dedico mi tesis a Dios, por todas las bendiciones recibidas.

A mi madre, quien es mi ejemplo a seguir a nivel académico y personal, y a quien agradezco su amor sin límites.

A mi familia, por su amor incondicional y ejemplo.

A mi grupo de tesis, por el excelente trabajo en equipo realizado.

A CENTRUM PUCP Business School y sus docentes, por los conocimientos que he adquirido en estos últimos años.

Siendo esta mi segunda Maestría, agradezco mi dedicación, disciplina y demostrarme una vez más que puedo cumplir con todas mis metas trazadas, y hacer realidad todos mis sueños.

**Karla Valenzuela Plasencia**

Agradezco a Dios, por ser guía en mi vida.

A mi madre, quien es pieza clave en mi desarrollo profesional y personal.

A mis amigos de tesis por su apoyo y dedicación en el desarrollo del presente plan de negocios.

**Claudia Veronica Gonzales Montalvan**

A Dios, que me ha dado la fortaleza de superar cada dificultad.

A mi Abuelito, la persona que me enseñó a hacer quien soy.

A mi equipo de tesis quienes me han brindado su apoyo para hacer posible el proyecto, ellas siempre han estado presentes en todo momento.

**Oscar Chuquilín Hernández**

## Resumen Ejecutivo

El objetivo del plan de negocios EmpleaTe, es profundizar en el estudio del desempleo en jóvenes profesionales, entre 22 y 32 años y que pertenecen a los niveles socioeconómicos B-, C y D+, graduados en Universidades Públicas y Privadas, quienes afrontan una falta de oportunidades laborales y se encuentran desempleados o en subempleos y están interesados en realizar trabajos *freelance*. Asimismo, la mayoría de ellos no cuenta con competencias y habilidades que los distinguen de otros postulantes. Esta problemática se ha visto agravada por la crisis sanitaria provocada por el Covid- 19. Para aliviar esta necesidad, se desarrolla el Modelo de negocio EmpleaTe, con la finalidad de que puedan adquirir nuevas habilidades y conocimientos para lograr obtener un empleo, mejorar sus ingresos remunerativos y obtener una red de contactos de excelente nivel académico y profesional.

Se realizó análisis cualitativo y cuantitativo, mediante tres etapas de entrevistas y las 115 encuestas que se aplicaron a jóvenes desempleados del público objetivo. El 95.7% de los encuestados, mencionó que les gustaría contar con una plataforma, tipo *e-commerce* o red social, dirigida a la búsqueda de oportunidades laborales que le permita contactar directamente con sus empleadores potenciales. Dentro de los motivos que señalaron se encuentran: no han visto una propuesta como ésta en el mercado, se encuentran en búsqueda activa de nuevas oportunidades laborales, se les haría más fácil trabajar *freelance* y no perderían más tiempo, de esta forma las empresas contarán con empleados más capacitados, ayudaría a crear más la oferta laboral, sería una gran alternativa de ingresos y se evitarían los *services*.

A la vez, debido a la pandemia suscitada por el Covid-19, prefieren realizar trabajos desde casa, y no exponerse al riesgo de contagio asistiendo a un trabajo presencial el 95.5% señaló que sí; dentro de sus motivos indicaron que ahorrarían el tiempo de transporte, se

sienten más cómodos laborando en su hogar y cuidando su salud, pues el contagio de Covid 19 siempre está latente, son más productivos, el teletrabajo es una buena opción y ha quedado demostrado que funciona y más cuando se trabaja por objetivos. También, se les consultó si les interesaría crear un perfil profesional para ofrecer sus servicios laborales, en una plataforma de trabajo tipo red social obteniéndose un 90.9% de respuestas afirmativas.

Asimismo, se les consultó si les interesaría obtener una adecuada capacitación para afrontar con éxito sus entrevistas de trabajo por medio de la plataforma, en tiempo real y mediante cursos grabados, que los harán más competitivo frente a las exigencias del mercado actual, obteniéndose un 95.7% de respuestas afirmativas; dentro de los motivos señalaron que necesitan esa ayuda extra para afrontar entrevistas laborales, les gustaría aprender nuevas maneras para poder desenvolverse, la entrevista es fundamental para acceder a un puesto laboral, mejorarían sus habilidades interpersonales y necesitan capacitarse para pasar entrevistas laborales. Como también, se les consultó sobre qué porcentaje de los ingresos que consigan por medio de la Plataforma estarían dispuestos a pagar como comisión a la empresa, obteniéndose como promedio que estarían dispuestos a pagar un 16% de comisión.

En conclusión, se puede afirmar que existe un interés en los jóvenes profesionales desempleados en el servicio que brindará EmpleaTe, la cual es una plataforma tipo *e-commerce* dirigida a la búsqueda de oportunidades laborales, la cual conectará a talentosos profesionales y empleadores, contando con una pasarela de pagos. Mediante esta novedosa plataforma los profesionales podrán crear sus perfiles, los cuales serán visibles para todos los empleadores, mediante la plataforma de EmpleaTe quien actuará como intermediario entre las empresas y los profesionales. Finalmente, se brindarán capacitaciones a los jóvenes para afrontar con éxito entrevistas de trabajo por medio de la plataforma, las cuales fortalecerán sus habilidades, de manera que sean más competitivos frente a las exigencias del mercado actual.

## Abstract

The objective of the EmpleaTe business plan is to deepen the study of unemployment in young professionals, between 22 and 32 years old and belonging to socioeconomic levels B-, C and D+, graduates in Public and Private Universities, who face a lack of job opportunities and are unemployed or underemployed and are interested in freelance work. Also, most of them do not have competencies and skills that distinguish them from other applicants. This problem has been aggravated by the pandemic caused by the Covid-19. To alleviate this need, the EmpleaTe Business Model is developed, with the aim of acquiring new skills and knowledge to obtain a job, improve their income and obtain a network of contacts of excellent academic and professional level.

Qualitative and quantitative analyses were carried out, using three interview stages and the 115 surveys that were applied to unemployed youth from the target audience. 95.7% of respondents mentioned that they would like to have a platform, such as e-commerce social network, aimed at finding job opportunities that allows them to contact their potential employers directly. Among the reasons they pointed out are: they have not seen a proposal like this in the market, they are actively looking for new job opportunities, it would be easier for them to work freelance and would not waste more time, in this way companies will have more trained employees, help create more labor supply, would be a great alternative income and services would be avoided.

At the same time, due to the pandemic caused by the Covid-19, they prefer to work from home, and not expose themselves to the risk of infection by attending a face-to-face job 95.5% said yes; among their reasons indicated that they would save transportation time, feel more comfortable working in their home and taking care of their health, because the contagion of Covid-19 is always latent, are more productive, teleworking is a good option and has been shown to work and more when working for objectives. Also, they were asked if

they would be interested in creating a professional profile to offer their employment services, on a platform of work type social network obtaining 90.9% of affirmative answers.

They were also asked whether they would be interested in obtaining adequate training to successfully face their job interviews through the platform, in real time and through recorded courses, which will make them more competitive with the demands of the current market, 95.7% of affirmative answers; they said that they need this extra help to face job interviews, they would like to learn new ways to cope, the interview is essential to access a job, would improve their interpersonal skills and need to be trained to pass job interviews. They were also asked what percentage of the revenues they would earn through the Platform would be willing to pay as a commission to the company, obtaining on average that they would be willing to pay a 16% commission.

In conclusion, it can be affirmed that there is an interest in young unemployed professionals in the service that will provide EmpleaTe, which is an e-commerce platform aimed at finding job opportunities, which will connect talented professionals and employers, with a payment gateway. Through this new platform professionals will be able to create their profiles, which will be visible to all employers, through the platform of EmpleaTe who will act as an intermediary between companies and professionals. Finally, training will be provided to young people to successfully face job interviews through the platform, which will strengthen their skills, so that they are more competitive with the demands of the current market.

## Índice General

Resumen Ejecutivo .....	v
Abstract.....	vii
<b>Índice General</b> .....	<b>ix</b>
Introducción.....	1
Capítulo I. Definición del Problema.....	3
1.1. Contexto del Problema a Resolver .....	3
1.2. Presentación del Problema a Resolver .....	3
1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver.....	5
1.3.1. Problema social complejo.....	5
1.3.2. Usuario.....	5
1.3.3. Necesidad.....	6
Capítulo II. Análisis del Mercado.....	7
2.1. Descripción del Mercado o Industria .....	7
2.1.1. Análisis PESTE .....	8
2.1.1.1 Político.....	8
2.1.1.2. Económico .....	9
2.1.1.3. Social .....	10
2.1.1.4. Tecnológico .....	11
2.2. Análisis Competitivo Detallado .....	12
2.2.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	12
2.2.1.1. Rivalidad entre los competidores del sector .....	13
2.2.1.1.1. Competidores con presencia internacional.....	14
2.2.1.1.2. Competidores con presencia en el mercado peruano.....	14
2.2.1.2. Poder de negociación de los clientes .....	15
2.2.1.3. Poder de negociación con proveedores .....	15
2.2.1.4. Productos sustitutos .....	16
Capítulo III. Investigación del Usuario (Cliente) .....	17
3.1. Perfil del Usuario .....	17
3.1.1. El usuario.....	17
3.2. Mapa de Experiencia del Usuario .....	18
3.2.1. Momentos de la experiencia .....	19

3.2.2. Momentos críticos .....	19
3.3. Identificación de la Necesidad .....	19
Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio .....	21
4.1. Concepción del Producto o Servicio .....	21
4.2. Desarrollo de la Narrativa .....	24
4.2.1. Hipótesis iniciales.....	24
4.2.2. Preguntas preparadas para entrevistas de exploración de la problemática.....	24
4.2.3. Registro de contexto .....	25
4.2.4. Aprendizaje validado .....	25
4.2.5. Saturación y agrupación .....	25
4.2.5.1. Categorías de información.....	25
4.2.5.2. Patrones de comportamiento encontrados .....	25
4.3. Carácter Innovador o Novedoso del Producto o Servicio .....	26
4.4. Propuesta de Valor .....	27
4.4.1. Mapa de experiencia del usuario .....	27
4.4.1.1. Momento del problema seleccionado .....	27
4.4.1.2. Momentos de la experiencia .....	27
4.4.1.3. Momentos críticos .....	28
4.4.1.4. Trabajos del usuario.....	28
4.4.1.5. Alegrías.....	28
4.4.1.6. Frustraciones.....	29
4.4.1.7. Solución.....	29
4.4.1.8. Generador de alegrías .....	30
4.4.1.9. Aliviadores de frustraciones .....	30
4.5. Producto Mínimo Viable (PMV) .....	30
4.5.1. Flujo de negocio EmpleaTe de inscripción del profesional .....	34
4.5.2. Flujo de negocio EmpleaTe de inscripción del empleador.....	34
4.5.3. Preguntas que han preparado para entrevistas de validación de solución .....	34
4.5.4. Métricas de campaña online/offline .....	36
4.5.5. Aprendizaje validado.....	36
Capítulo V. Modelo de Negocio.....	40
5.1. Lienzo del Modelo de Negocio .....	40
5.1.1. Segmentos de clientes.....	41
5.1.2. Socios claves.....	41

5.1.3. Actividades claves .....	41
5.1.4. Recursos claves.....	41
5.1.5. Propuesta de valor .....	42
5.1.6. Relaciones con los clientes .....	42
5.1.7. Canales.....	42
5.1.8. Fuentes de ingreso .....	42
5.1.9. Estructura de costos .....	42
5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio .....	43
5.2.1. Evaluación de la viabilidad financiera.....	43
5.3. Escalabilidad y Exponencialidad del Modelo de Negocio.....	43
5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio .....	45
5.4.1. Impacto .....	45
5.4.2. Diversificación de portafolio .....	45
5.4.3. Promover inclusión social .....	46
Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable.....	47
6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución.....	47
6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución.....	47
6.1.2. Experimentos empleados para validar las hipótesis .....	49
6.1.2.1. Primera etapa: 13 entrevistas .....	49
6.1.2.2. Segunda etapa: 16 entrevistas.....	50
6.1.2.3. Tercera etapa: 16 entrevistas .....	51
6.1.2.4. Cuarta etapa: 115 encuestas.....	51
6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución.....	60
6.2.1. Plan de mercadeo.....	60
6.2.2. Plan de operaciones .....	63
6.2.2.1. Presentación del process blueprint .....	63
6.2.2.2. Análisis de los momentos del proceso que ve el cliente.....	66
6.2.2.3. Análisis de los momentos del proceso que no ve el cliente.....	67
6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución.....	67
6.3.1. Presupuesto de inversión .....	67
6.3.2. Análisis financiero .....	68
6.3.3. Indicadores financieros.....	71
6.3.3.1. Análisis de sensibilidad .....	72
Capítulo VII. Solución Sostenible.....	75

7.1. Relevancia Social de la Solución .....	75
7.1.1. Objetivo 4 - Educación de calidad.....	75
7.1.2. Objetivo 8 - Trabajo decente y crecimiento económico.....	75
Capítulo VIII. Decisión e Implementación.....	78
8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo .....	78
Recomendaciones .....	84
Referencias Bibliográficas.....	86
<b>Apéndice A: Figuras .....</b>	<b>93</b>
<b>Figura A1: Lienzo de Propuesta de Valor .....</b>	<b>93</b>
<b>Figura A2: Lienzo Matriz Costo/Impacto .....</b>	<b>94</b>
<b>Figura A3: Lienzo Matriz de Costo/ Impacto – Análisis.....</b>	<b>95</b>
<b>Figura A4: Lienzo Hipótesis Pitch MVP .....</b>	<b>96</b>
<b>Figura A5: Diagrama de resultados de la encuesta N° 3 .....</b>	<b>97</b>
<b>Figura A6: Lienzo del modelo de negocio .....</b>	<b>98</b>
<b>Figura A7: Lienzo Service/ Process Blueprint .....</b>	<b>99</b>
<b>Figura A8: Lienzo ExO Canvas.....</b>	<b>100</b>
<b>Apéndice B: Tablas.....</b>	<b>101</b>
<b>Tabla B1: Encuesta N° 1.....</b>	<b>101</b>
<b>Tabla B2: Encuesta N° 2.....</b>	<b>102</b>
<b>Tabla B3: Encuesta N° 3.....</b>	<b>103</b>
<b>Tabla B4: Balance General escenario optimista .....</b>	<b>104</b>
<b>Tabla B5: Balance General escenario pesimista.....</b>	<b>105</b>
<b>Tabla B6: Estado de resultados escenario optimista.....</b>	<b>106</b>
<b>Tabla B7: Estado de resultados escenario pesimista .....</b>	<b>107</b>

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Benchmark</i> de las principales empresas de búsqueda de oportunidades laborales ...	13
<b>Tabla 2.</b> Métricas de campaña online/offline .....	36
<b>Tabla 3.</b> Evaluación de la viabilidad financiera .....	43
<b>Tabla 4.</b> Presupuesto de Inversión inicial .....	68
<b>Tabla 5.</b> Proyección de Ventas .....	69
<b>Tabla 6.</b> Balance General .....	70
<b>Tabla 7.</b> Estado de Resultados .....	71
<b>Tabla 8.</b> Escenario Moderado .....	72
<b>Tabla 9.</b> Escenario Pesimista .....	72
<b>Tabla 10.</b> Escenario Optimista .....	73
<b>Tabla 11.</b> Evaluación de la Viabilidad Financiera .....	74
<b>Tabla 12.</b> Diagrama de Gantt .....	78

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Evolución de la Tasa de Empleo Informal, según sexo 2008-2017 .....	10
<b>Figura 2:</b> Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	12
<b>Figura 3:</b> Lienzo de Perfil del usuario .....	18
<b>Figura 4:</b> Lienzo de Mapa de experiencia del usuario.....	18
<b>Figura 5:</b> Prototipo de página web.....	23
<b>Figura 6:</b> Prototipo de <i>Facebook</i> .....	23
<b>Figura 7:</b> Prototipo de <i>aplicativo móvil</i> .....	24
<b>Figura 8:</b> Lienzo de Producto Mínimo Viable.....	33
<b>Figura 9:</b> Flujo de negocio de profesional .....	34
<b>Figura 10:</b> Flujo de negocio del empleador .....	34
<b>Figura 11:</b> Prototipo de plataforma digital de EmpleaTe .....	38
<b>Figura 12:</b> Proceso de registro para empresas de la Plataforma digital de EmpleaTe.....	39
<b>Figura 13:</b> Lienzo del modelo de negocio .....	40
<b>Figura 14:</b> ¿Te gustaría contar con una plataforma, tipo <i>e-commerce</i> o red social, dirigida a la búsqueda de oportunidades laborales que le permita contactar directamente con sus empleadores potenciales? .....	53
<b>Figura 15.</b> ¿Debido a la pandemia ocasionada por el Covid-19, prefieres realizar trabajos desde casa, y no exponerte al riesgo de contagio asistiendo a un trabajo presencial? .....	53
<b>Figura 16:</b> ¿Según el puesto laboral al que Ud. Postularía, su empleador que evalúa? .....	54
<b>Figura 17:</b> ¿Te interesaría crear un perfil profesional para ofrecer tus servicios laborales, en una plataforma de trabajo tipo red social? .....	55
<b>Figura 18:</b> ¿Te interesaría obtener una adecuada capacitación para afrontar con éxito tus entrevistas? .....	56

**Figura 19:** ¿Te interesaría asistir a cursos donde aprendas de manera vivencial a desarrollar tus habilidades? .....57

**Figura 20:** ¿Qué te gustaría que incluya la plataforma tipo red social de bolsa de trabajo? .58

**Figura 21:** ¿Te gustaría tener la oportunidad de realizar diversos trabajos *freelance*? .....59

**Figura 22:** ¿Qué porcentaje de los ingresos que consigas por medio de la Plataforma estarías dispuesto a pagar como comisión a la empresa? .....59



## Introducción

La presente tesis tiene como finalidad presentar un estudio del desempleo, en jóvenes profesionales recién egresados de universidades públicas y privadas. El plan de negocios EmpleaTe busca desarrollar un planteamiento que solucione esta necesidad que afrontan los jóvenes profesionales, por medio del modelo de negocio EmpleaTe. Este modelo incluirá dos soluciones: la primera, una plataforma tipo *marketplace* que ofrecerá trabajos *freelance* y la segunda, talleres de entrevistas de trabajo para jóvenes desempleados.

El primer capítulo, se inicia con la presentación del contexto mediante el cual se determinará el problema, la definición del problema del negocio y el sustento de la complejidad y relevancia del problema a solucionar.

En el segundo capítulo, se realiza el análisis de mercado y el análisis competitivo detallado, vinculado al problema de negocio.

En el tercer capítulo, se desarrolla el perfil del usuario de EmpleaTe, el mapa de experiencia del usuario y el reconocimiento de la necesidad para luego plantear una adecuada solución al problema y las métricas que definen el éxito de la solución al problema de negocio.

En el cuarto capítulo, se presenta el diseño del servicio donde se incluyen: la concepción del servicio, el desarrollo de la narrativa, el carácter innovador o novedoso del servicio, la propuesta de valor y el producto mínimo viable (PMV).

En el quinto capítulo, se desarrolla el modelo de negocio EmpleaTe, la viabilidad, la escalabilidad y la sostenibilidad.

En el sexto capítulo, se presenta la solución deseable, factible y viable del modelo de negocio EmpleaTe. Para ello, se validará la deseabilidad de la solución, se plantearán hipótesis, los experimentos empleados servirán para validar las hipótesis, la validación de la factibilidad de la solución, el plan de mercadeo, el plan de operaciones, las simulaciones

empleadas para validar las hipótesis, la validación de la viabilidad de la solución, el presupuesto de inversión, el análisis financiero y las simulaciones empleadas para validar las hipótesis.

En el séptimo capítulo, se detalla la solución sostenible, la relevancia social de la solución y la rentabilidad social de la solución del modelo de negocio.

En el octavo capítulo, se presentan el plan de implementación y el equipo de trabajo de EmpleaTe.

Finalmente, se brindarán conclusiones y recomendaciones, que plasmarán los más resaltante de este plan de negocio.



## **Capítulo I. Definición del Problema**

En el presente capítulo, se presenta el problema de estudio del proyecto, la situación actual, el usuario y sus necesidades. Asimismo, se sustenta la relevancia y complejidad del problema, el cual estará basado el proyecto en la posible alternativa de solución.

### **1.1. Contexto del Problema a Resolver**

La crisis del desempleo que estamos viviendo, ha traído consigo un aumento en la tasa de desempleo de los jóvenes peruanos. La formalización laboral y la regulación del trabajo asalariado por parte del Estado no ha sido capaz de reducir los efectos de esta crisis, implicando a una situación de vulnerabilidad de muchos profesionales. Posteriormente, la presencia de la pandemia agravó aún más esta situación, donde muchos profesionales que meses atrás tenían un puesto laboral, hoy ya no lo tienen, provocando incertidumbre por la falta de liquidez para solventar los gastos familiares y frustración por ver estancado su desarrollo personal.

Para llegar al origen del problema y encontrar la solución, son muchos los factores involucrados, sin embargo ¿cómo se puede frenar el incremento de la desempleabilidad, si todos los años son muchos los profesionales de diferentes universidades que se insertan al mercado laboral, y se enfrentan a una realidad inesperada?

El desarrollo del proyecto se encuentra basado en el análisis central del problema y la identificación de las principales variables de investigación, brindando una alternativa de solución para los profesionales desempleados.

### **1.2. Presentación del Problema a Resolver**

El desempleo es uno de los temas de debate más relevantes en relación con el mercado laboral peruano. A pesar de su importancia, la discusión académica no ha llegado aún a niveles muy sofisticados y la mayor parte de los estudios desarrollados en nuestro medio se han concentrado en la descripción de este fenómeno.

Chacaltana, J. y Ruiz, C. (2012), señala que “la mayor parte de las referencias disponibles se han concentrado en el análisis de la tasa de desempleo abierto, indicador estático de amplio uso internacional a nivel oficial. Sin embargo, para entender cabalmente las diversas variantes en relación con el desempleo, hay que tomar en cuenta la gran movilidad laboral existente en el mercado de trabajo peruano” (p. 301). En el presente proyecto EmpleaTe, se usarán herramientas que permitirán identificar la naturaleza dinámica del desempleo.

Gómez, María José (2020), indica que “respecto al desempleo de los jóvenes, el 30% fueron despedidos durante la pandemia según una reciente encuesta de la Fundación Forge Perú, los más afectados con la desvinculación laboral han sido quienes tienen menor nivel educativo, pues del total de despedidos un 43% solo cuentan con primaria y 40% solo con secundaria. De acuerdo con la encuesta regional de Forge que incluye a Chile, México, Uruguay, Argentina y Perú, el 30% de los jóvenes empleados eran el principal sustento de sus hogares” (parr. 4).

Fernández (2020), señala que “diversos artículos científicos, han mostrado evidencia empírica sobre las consecuencias que tiene el hecho de ingresar al mercado laboral en una recesión económica. Los datos provenientes de varios países (EE. UU., Canadá, Noruega, Austria, Alemania) indican todos lo mismo: ingresar al mercado laboral en una recesión, disminuye los ingresos salariales no solo en el corto plazo, también en el largo plazo. En promedio, esta reducción salarial es del 10% al inicio de la carrera laboral, lo cual puede persistir por más de diez años” (parr. 3).

Fernández (2020), comenta que “en el Perú, cada año se gradúan aproximadamente 130, 000 universitarios. Después de un arduo recorrido por las aulas, donde realizaron un esfuerzo incesante por aprender herramientas para alcanzar el desarrollo profesional, muchos

darán sus primeros pasos en el mercado laboral. Sin embargo, los sueños de estos jóvenes talentosos y cargados de energía se han visto repentinamente amenazados debido a la crisis sanitaria y económica originada por el Covid-19 (p. 189).

Instituto Peruano de Economía (2022), precisó que “el constante crecimiento de la oferta universitaria y el mayor acceso a la educación superior surgidos en los últimos años vienen de la mano con el aumento de casos de desempleo, subempleo y sobre educación en el mercado laboral profesional” (p. 121). Por ello, el objetivo de este plan de negocios EmpleaTe es encontrar los principales factores que determinan el desempleo en los jóvenes recién egresados y conocer que herramientas necesitan para ser empleables.

### **1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver**

#### **1.3.1. Problema social complejo**

El desempleo en profesionales, entre 22 y 32 años de los niveles socioeconómicos B-, C y D+, graduados de Universidades Públicas y Privadas, la población joven representa uno de los grupos más numerosos, pero al mismo tiempo más vulnerable y con graves problemas de falta de oportunidades dentro del mercado laboral peruano. Por ello, el presente proyecto trata del desempleo en el mercado laboral peruano, debido al incremento del número de graduados y acompañado en ciertos casos de una baja calidad universitaria, los jóvenes profesionales ven reducidas sus oportunidades laborales. La consecuencia de esta situación es que muchos de ellos terminan aceptando empleos no adecuados para un profesional, que invirtió recursos como tiempo y dinero en su educación, con el objetivo de encontrar un empleo de acorde a su perfil profesional.

#### **1.3.2. Usuario**

Profesionales entre 22 y 32 años y de los niveles socioeconómicos B-, C y D+, graduados de Universidades Públicas y Privadas con o sin experiencia, jóvenes en búsqueda de empleo o empleables en búsqueda de ingresos adicionales, con interés en obtener nuevas

habilidades y aumentar sus conocimientos en diversas áreas de interés. Asimismo, sin miedo cambio y con facilidad de adaptación a nuevas competencias que les permitan mejorar su nivel profesional y ser competitivos en el mercado laboral. También, cuentan con alto sentido de responsabilidad y el buen uso de la gestión del tiempo.

### **1.3.3. Necesidad**

Los profesionales buscan conseguir una oportunidad laboral, además de potenciar sus habilidades y competencias, que los distingan en el mercado laboral peruano. La escases de oportunidades laborales y requisitos de cursos o especialidades, motivan al profesional a buscar programas de capacitación, y muchos de ellos tienen costos altos que no son accesibles a su presupuesto; a ello se agrega el tiempo dado que se dedican en su mayoría a trabajos informales. Asimismo, las remuneraciones fuera del mercado inducen al profesional a la búsqueda de trabajos *freelancers* que le permitan al profesional tener ingresos adicionales.

## Capítulo II. Análisis del Mercado

### 2.1. Descripción del Mercado o Industria

La crisis del coronavirus ha cambiado los patrones de trabajo, comunicación, ofrecimiento de servicios y su atención de manera remota. La tecnología ha revolucionado la capacidad de realizar diferentes trabajos en tiempo real desde un dispositivo, ahora se puede acceder a toda la documentación del centro laboral sin necesidad de asistir presencialmente, participar en comités, reuniones, entrevistas de trabajo desde cualquier lugar del mundo. Además de mantener contacto a través de diversos canales de comunicación social.

Organización Internacional del Trabajo (2020) señala que “el Covid-19 impactó en el empleo local y mundial, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) hizo pública una elevada cifra estimada de desempleo global de 24,7 millones de trabajadores desempleados a causa del Covid-19. Asimismo, el jefe del Departamento de Política de Empleo de la misma institución advirtió que la cifra final podría ser aún mucho más elevada. También, se espera que a escala mundial pueda haber hasta 35 millones más de trabajadores desempleados que antes del pronóstico Pre Covid-19 para el 2020” (p. 72).

Hoy en día los egresados de universidades se han visto en la necesidad de reinventarse, adoptando nuevas herramientas digitales para seguir activos en el mercado y considerando que el futuro es digital, debido a los tiempos de cambios rápidos e imprescindibles sin patrones ni tendencias, los cambios disruptivos muy frecuentes obligan a los profesionales a estar a la vanguardia tecnológica actual de la economía 4.0. Oxford Internet Institute (2017), muestra que “del 2016 al 2017 el trabajo delegado a los *freelancers* en plataformas de trabajo independiente (*Freelancer*, *Upwork* y *PeoplePerHour*), registró un incremento del 26%” (parr. 2).

### **2.1.1. Análisis PESTE**

Fahey, L. y Narayanan, V. (1968) señala que “en el análisis competitivo del macroentorno externo, el cual permite obtener las oportunidades y amenazas que se originan a raíz del análisis del entorno realizado, la misma que puede influir en la idea de negocio. El objetivo del análisis competitivo es obtener una visión amplia y completa del entorno en el que se va a desarrollar la idea de negocio. Asimismo, el análisis será parte importante en la toma de decisiones para dar el enfoque estratégico adecuado para la idea de negocio propuesta. Para esto, se tomará en cuenta los factores del macroentorno: político, económico, social y tecnológico” (p. 41).

#### **2.1.1.1 Político**

En cuanto al marco político internacional existen países que han atravesado situaciones de crisis a consecuencia del Covid-19, el impacto directo se vio reflejado en desempleo y el trabajo remoto, este último en el Perú no está bien regulado, por lo que genera mucha incertidumbre. Por otro lado, el Perú recibe por día más de 600 venezolanos que vienen en busca de oportunidades laborales debido a la crisis que vive su país, muchos de ellos son profesionales preparados, sin embargo, no consideran el tipo de trabajo a realizar ni el salario (Banco Mundial, 2019).

Chacaltana (2012), indica que “el empleo juvenil se ha modificado desde el año 2006 en Perú y se han aprobado una serie de políticas de mayor alcance con un enfoque comprensivo, cuyos principios se están modificando los programas ya existentes que se encontraban desarticulados. Estas políticas han reconocido al grupo de jóvenes como un “grupo vulnerable” y han planteado objetivos de largo plazo para atacar diversos problemas diagnosticados” (p.4).

En definitiva, se puede indicar que el Perú actualmente está pasando situaciones de corrupción e inestabilidad política. Además, existe la posibilidad que la sobredemanda de

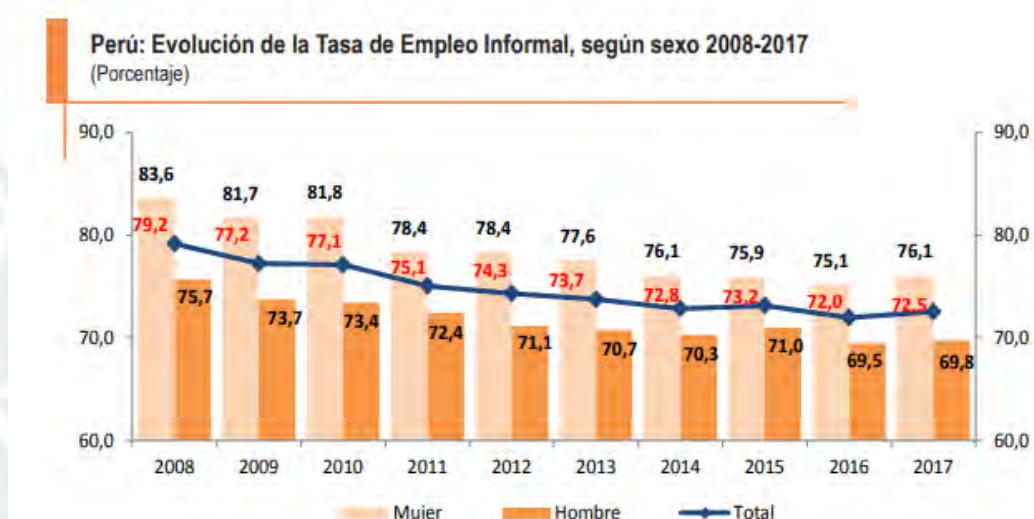
extranjeros genere consecuencias que afecten la tasa de empleabilidad, puesto que la mayoría de los extranjeros ofrecen sus servicios a costos bajos, considerándose una amenaza para el proyecto EmpleaTe, ya que existe la posibilidad que las empresas accedan a contratar sus servicios, de manera que abarataría los costos de servicios de jóvenes profesionales recién egresados, lo cual podría generar un menor margen de ingresos a EmpleaTe.

### **2.1.1.2. Económico**

Asian Development Bank Institute (2021), indica que “la actividad económica global repuntó más de lo previsto en el tercer trimestre del 2020. No obstante, moderó su crecimiento en el cuarto trimestre ante el aumento de los contagios en Estados Unidos y Europa. Aun así, el avance de las vacunas contra el Covid-19 sigue generando un mayor dinamismo económico. Durante el año 2020, el Producto Bruto Interno (PBI) de la economía peruana se contrajo en -11,1% ante la reducción de la demanda interna en -10,1%, principalmente por la disminución del consumo familiar en -8,8% y la inversión bruta fija en -15,6%. Al cierre del año 2020, el consumo del gobierno se incrementó en 8,2%, mientras que las exportaciones e importaciones de bienes y servicios se contrajeron en -19,0% y -14,9% respectivamente” (parr.3).

Asian Development Bank Institute (2021), comenta que “Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP) indica que el impacto de la pandemia ha golpeado fuertemente a la economía del país. Durante el segundo trimestre del año pasado se perdieron seis millones de empleos y la población ocupada se redujo a 39.6%; el Producto Bruto Interno (PBI) se redujo a 30.2% durante el mismo periodo; las expectativas de crecimiento pasaron de cifras positivas de entre 2% y 3% a inicios del año, a una contracción de niveles cercanos al 14%” (parr. 5).

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020), muestra que “en el año 2017, de acuerdo con los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH), la población ocupada en empleo informal alcanzó los 11 millones 978 mil 100 personas, que representan el 72,5% del total de ocupados. La informalidad afecta más a las mujeres en 76,1% que a los hombres en 69,8%. Asimismo, como se muestra en la Figura 1: Evolución de la Tasa de Empleo Informal, según sexo 2008-2017, la informalidad presenta una tendencia descendente entre el 2008 al 2016 y un incremento en el año 2017” (p. 12).



**Figura 1:** Evolución de la Tasa de Empleo Informal, según sexo 2008-2017

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática-Encuesta Nacional de Hogares (2020).

Se concluye que el crecimiento y la estabilidad económica del país se ha visto afectada por el Covid-19. Hoy los nuevos emprendimientos necesitan de herramientas digitales, por lo que nos ayuda a que más emprendedores deseen contratar servicios profesionales independientes, es un buen indicio de que se cuenta con un nicho de mercado potencial para la idea de negocio de EmpleaTe.

### 2.1.1.3. Social

Analizando el aspecto social, el cambio disruptivo ha generado un impacto negativo en la empleabilidad. Por otro lado, la formación de los trabajadores en muchos casos, en la mayoría de los casos no es coherente en las funciones que realizan.

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2020), formula que “la tasa de desempleo en el segundo y tercer trimestre, entre mayo y julio del 2019 fue del 6%. El nivel de desempleo fue mayor entre las personas de menor edad. Así, entre los que tienen 14 a 24 años, la tasa de desempleo alcanza el 13.1%. Entre los que tienen 25 a 44 años el nivel de desempleo baja a 5.3%. Entre los que tienen 45 años a más el nivel de desempleo es de sólo 2.9%.” (p.51). Todo ello se ha agravado por la pandemia mundial.

Organización Internacional del Trabajo (2020), señala que “la Organización Internacional del Trabajo considera la educación un área prioritaria. Una fuerza laboral capacitada es sin duda más empleable. Asimismo, las políticas activas de mercado de trabajo tales como servicios de empleo, asesorías y mentorías son también importantes para facilitar la movilidad laboral” (parr. 3)

#### **2.1.1.4. Tecnológico**

R. Doménech, J. R. García, M. Montañez y A. Neut (2017), señala que “el mundo está siendo testigo de cambios excepcionales, tanto que ya se está experimentando una cuarta Revolución Industrial, conocida como Industria 4.0. La cual representa la transformación industrial del mundo actual con automatización, intercambio de datos, nube, sistemas *cyber* físicos, robots, *big data*, inteligencia artificial e internet de las cosas. La velocidad en la que avanza la tecnología no tiene precedentes históricos. Cuando se compara con las revoluciones industriales anteriores, se observa que la cuarta Revolución Industrial evoluciona a un ritmo exponencial en lugar de lineal” (p. 37).

(R. Doménech, J. R. García, M. Montañez y A. Neut (2017), investiga que “está alterando casi a todas las industrias en todos los países, y la amplitud y la profundidad de estos cambios anuncian la transformación de sistemas completos de producción, gestión y gobernanza. La evolución de las economías y el bienestar social dependen, en gran medida de los cambios tecnológicos y la digitalización; por tanto, es una oportunidad sin precedentes

para que la humanidad aproveche sus beneficios. No obstante, también se alerta sobre los peligros de la tecnología en el mundo del trabajo, especialmente sobre cómo puede afectar este cambio tecnológico en el desempleo. Tanto las ocupaciones, como las habilidades necesarias, la brecha salarial, la desigualdad y la polarización son elementos que se ven determinados por el avance de la tecnología y su poder sobre el tejido empresarial. La buena noticia es que, si bien la nueva tecnología puede causar la destrucción de algunos empleos, también creará muchos trabajos nuevos, algunos de los cuales ni siquiera podemos imaginar hoy, con los cual se puede estar a la vanguardia para ser altamente competitivos” (p. 23).

## 2.2. Análisis Competitivo Detallado

### 2.2.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para realizar el análisis del sector y el nivel competitivo se evaluará cada una de las variables del microambiente externo, para esto se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Lo que permitirá determinar el nivel de competencia y la rivalidad existente en los profesionales *freelancers*, y de acuerdo con la evaluación determinar si las oportunidades de inversión y rentabilidad son atractivas para la idea de negocio. En la Figura 2: Análisis de las cinco fuerzas de Porter, se muestra lo analizado.



**Figura 2:** Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Elaboración propia.

Fuente: Porter (1991)

### 2.2.1.1. Rivalidad entre los competidores del sector

Se ha realizado un *benchmark* de las empresas que brindan servicios para la búsqueda de oportunidades laborales para desempleados a nivel mundial, el cual se detalla a continuación en la Tabla 1: *Benchmark* de las principales empresas de búsqueda de oportunidades laborales.

**Tabla 1:** *Benchmark* de las principales empresas de búsqueda de oportunidades laborales

Empresa	Procedencia	Descripción	Servicios	Web	Taller de entrevista
Crehana	Perú	Es una plataforma de cursos online que se enfoca en la educación por resultados.	Cursos que ofrecen están dirigidos a especializaciones y conocimientos prácticos en categorías creativas y digitales.	<a href="https://www.crehana.com/">https://www.crehana.com/</a>	No
Upwork	Estado Unidos	Plataforma intermediaria que conecta a profesionales freelance y agencias con empresas que buscan talentos especializados para desarrollar un proyecto, facilitar la comunicación entre ambas partes y la facilidad en los métodos de pago.	Ofertas de trabajos para proyectos y plataforma con métodos de pago.	<a href="https://upwork.com/">https://upwork.com/</a>	No
Workana	Argentina	Plataforma de trabajo freelance y remoto más grande de Latinoamérica, marcando tendencia a nivel global con una fuerte presencia en el SE Asiático. Cuenta con 600 mil emprendedores y más de 3 millones de <i>freelancers</i> .	Ofertas de trabajos para proyectos, perfiles de <i>freelancers</i> ofreciendo sus servicios, y plataforma con métodos de pago.	<a href="https://www.workana.com/es/">https://www.workana.com/es/</a>	No
Netzum	Perú	Contenido es grabado y está online, por lo que puedes verlo en cualquier dispositivo y en el momento que prefieras el estudiante.	Cursos online están acreditados por un certificado	<a href="https://netzum.com/">https://netzum.com/</a>	Si
EmpleoMarketing	España	Buscador <i>website</i> , orientado a empleos relacionados con el sector del marketing específicamente.	Ofertas de empleo y Blog.	<a href="https://empleomarketing.com/">https://empleomarketing.com/</a>	No
Domestika	España	Buscador <i>website</i> , orientado a diseñadores relacionadas con el Marketing y las nuevas tecnologías.	Ofertas de empleo y Cursos.	<a href="https://www.domestika.org/es">https://www.domestika.org/es</a>	No
Tecnoempleo	España	Buscador <i>website</i> , orientado a profesionales de informática y telecomunicaciones.	Ofertas de empleo, Asesoría y Cursos.	<a href="https://www.tecnoempleo.com/">https://www.tecnoempleo.com/</a>	No
LHH DBM	Perú	Empresa pionera y líder del mercado peruano en Transición de carrera / Outplacement desde 1993.	Transición de carrera y desarrollo de talentos.	<a href="https://lhh.pe">https://lhh.pe</a>	Solo a empresas.
Consultora eyk	Perú	Gestión de talento de excelencia, holístico, personalizado y de excelencia.	Servicios de gestión de talento humano a nivel nacional.	<a href="https://www.consultoraeyk.com/">https://www.consultoraeyk.com/</a>	Si
Coursera	Estados Unidos	Ofrece en una plataforma virtual con todo tipo de cursos.	Ofrece cursos de capacitación sobre temas universitarios, técnicos, habilidades blandas, manejo de software, entre otros. Brinda certificaciones de maestrías, programas de especialización y cursos en general.	<a href="http://es.coursera.org">http://es.coursera.org</a>	No
Edx	Estados Unidos	Ofrecer en una plataforma virtual con todo tipo de cursos(hace más de 1 década).	Ofrece cursos de capacitación sobre temas universitarios, técnicos, habilidades blandas, manejo de software, entre otros. Brinda certificaciones de maestrías, programas de especialización y cursos en general.	<a href="http://edx.org">http://edx.org</a>	No
Udemy	USA	Plataforma de aprendizaje en línea dirigido a adultos profesionales	Utiliza el contenido de creadores en línea para vender y conseguir ganancias. Los usuarios pueden crear cursos, promocionarlo y ganando dinero con el gasto de inscripción de los estudiantes. Es para mejorar las habilidades y brindan certificación técnica. No son equivalentes a la obtención de un título universitario.	<a href="https://www.udemy.com/">https://www.udemy.com/</a>	No

Elaboración propia.

Fuente: Crehana (2022), Upwork (2021), Workana (2021), Netzun (2021), Empleomarketing (2021), Domestika (2022), Tecnoempleo (2022), LHH DBM (2021), Consultora eyk (2021), Coursera (2021), Edx (2021) y Udemy (2021).

Después de constantes cambios en los últimos años, existe en el mercado una tendencia de contratación de profesionales *freelancers*, en diferentes partes del mundo. Se ha podido identificar que en la actualidad *Workana* es el competidor más posicionado en *Marketplace*, siendo la más grande en Latinoamérica, en su plataforma se encuentran profesionales independientes que ofrecen sus servicios de manera segura y con el respaldo de *Workana*. En el Perú, existen plataformas como *Frilea.pe* que conecta a los *Freelancers* con usuarios que requieran de sus servicios.

#### **2.2.1.1.1. Competidores con presencia internacional**

***Frilea.pe*:** Es una plataforma digital que cuenta con el respaldo de Interbank, que ofrece la posibilidad de conectar *freelancers* de distintas categorías con clientes que estén buscando profesionales especializados. Frilea (2021) muestra que “a través de esta plataforma, las empresas publican los trabajos requeridos, la plataforma identifica a los profesionales que se ajustan al perfil requerido para luego establecer el contacto” (parr. 2). Se verifica que, en la actualidad, *Frilea.pe* ya no está activa en el mercado peruano.

***Workana*:** Es una plataforma web de fácil acceso que permite publicar un proyecto y de manera inmediata, donde los empleadores interactúan con los *freelancers* especializados para luego enviarles una propuesta (Workana, 2021).

***Freelancer*:** Es una plataforma donde se puede publicar un proyecto de manera gratuita, para luego recibir ofertas automáticamente por parte de los *freelancers* que están inscritos. Asimismo, brinda diferentes alternativas y el usuario puede explorar con los *freelancers* disponibles en su sitio web y hacer una oferta directa (Freelancer, 2021).

#### **2.2.1.1.2. Competidores con presencia en el mercado peruano**

***Workana*:** es una plataforma de trabajo remoto. Workana (2021), señala que “nace como una idea de trabajar desde casa en Argentina en el año 2012, y su crecimiento alcanza

ahora a América Latina y España. Los profesionales pueden ofrecer sus servicios desde casa, pueden enlazarse con las cuentas de LinkedIn y ver la mejor alternativa de pago” (parr. 3).

**Freelancer:** conecta profesionales *freelancers* con empresas. Freelancer (2021), indica que “nace en Australia en el año 2009 y en el 2012 inicia en América Latina. Su red de más de siete millones de negocios y profesionales en el mundo reúne a emprendedores y empresarios. Los servicios que ofrece esta plataforma son similares a *Workana* la interacción es tipo encuestas donde el profesional puede publicar su oferta y el usuario escoge la mejor opción de acuerdo con su necesidad” (parr 1).

### 2.2.1.2. Poder de negociación de los clientes

Para la idea de negocio se encuentran *stakeholders*, de los cuales los principales son los profesionales egresados de universidades públicas y privadas desempleados y subempleados, que desean prestar sus servicios de manera independiente manejando sus propios tiempos, residentes en Lima y Provincias que cuenten con una laptop, computadora o tablet. Tomando en cuenta el análisis realizado a nuestros clientes, se concluye que es factible y el poder de negociación es medio, considerando que los profesionales están interesados en conseguir un empleo y realizar el trabajo *freelance* desde casa.

### 2.2.1.3. Poder de negociación con proveedores

Actualmente en el mercado local existen proveedores que se encuentran en el sector tecnológico y desarrollo de plataformas digitales.

**Servidores Web:** los terceros brindaran el servicio de *hosting*, dominio y almacenamiento. Existen diversos proveedores de servidores web con precios muy competitivo en el mercado peruano.

**Desarrollo de la Web:** se utilizará el servicio de profesionales independientes que se dedican al desarrollo de web. Los costos se pueden negociar por la gran demanda de profesionales que existe.

**Soporte TI:** se requerirá la participación de un experto ingeniero de sistemas o programador de aplicaciones que será el responsable del buen funcionamiento de la plataforma. Luego del análisis realizado, se concluye que, si bien los proveedores tienen el poder del manejo tecnológico, existe una cartera diversificada de proveedores en el mercado de los que se pueden tomar sus servicios; por lo que el poder de negociación es bajo.

#### **2.2.1.4. Productos sustitutos**

Después de analizar la industria, se ha identificado que para la idea de negocio existen variedad de negocios similares. La idea de negocio es implementar una plataforma digital que permita conectar a profesionales especializados con clientes, se considera que existen sustitutos como bolsas de trabajo convencionales, páginas web de las empresas, y anuncios en diarios; por lo que el poder de negociación es alto.

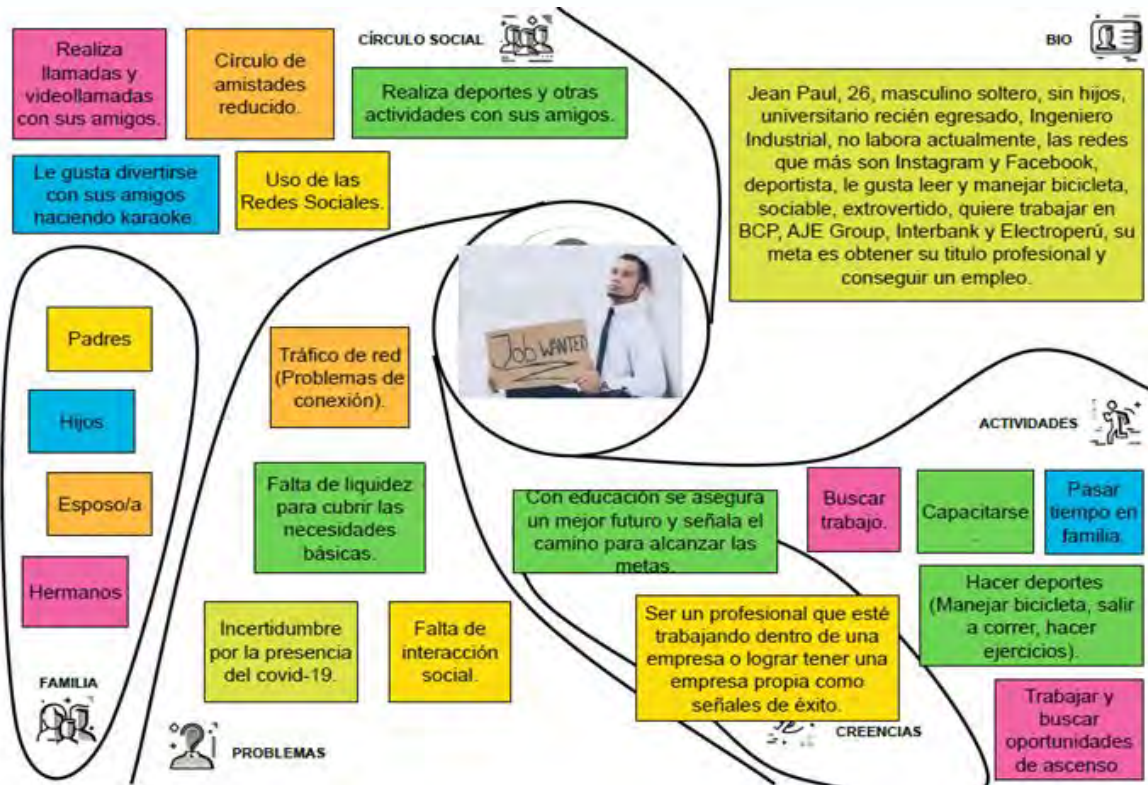
## Capítulo III. Investigación del Usuario (Cliente)

### 3.1. Perfil del Usuario

#### 3.1.1. El usuario

Nuestro usuario Jean Paul, masculino, soltero, sin hijos, universitario, recién egresado, Ingeniero Industrial, no labora actualmente, las redes que más usa son Instagram y Facebook, es deportista, le gusta leer y manejar bicicleta, sociable y extrovertido; desea trabajar en empresas como BCP, AJE Group, Interbank y Electro Perú. Su meta es obtener su título profesional y conseguir un empleo. Su entorno familiar está compuesto por sus padres y hermanos. Dentro de su círculo social, realiza deporte y otras actividades sociales junto a sus amigos, utiliza las redes sociales, y también suele realizar llamadas y video llamadas para comunicarse con sus amigos.

Sus problemas son: falta de liquidez para cubrir sus necesidades básicas, incertidumbre por la presencia del Covid-19, caídas de conexión de internet por el tráfico de red, y falta de interacción social. Jean Paul cree que con educación se asegura un mejor futuro y señala que es el camino para alcanzar sus metas, además quisiera ser un profesional que esté trabajando dentro de una empresa o lograr tener una empresa propia, lo que considera como señales para alcanzar el éxito. Las actividades que realiza son: buscar trabajo, manejar bicicleta, salir a correr, hacer ejercicios, pasar tiempo en familia, y capacitarse para sus entrevistas de trabajo. En la Figura 3: Lienzo de Perfil del usuario, se muestra lo detallado en la descripción anterior.



**Figura 3:** Lienzo de Perfil del usuario. Elaboración propia.

### 3.2. Mapa de Experiencia del Usuario

En la Figura 4: Lienzo de Mapa de experiencia del usuario, luego de consolidar la información, se elabora el Mapa de experiencia del usuario, el mismo que se presenta a continuación.



**Figura 4:** Lienzo de Mapa de experiencia del usuario. Elaboración propia.

### **3.2.1. Momentos de la experiencia**

El mapa es una herramienta visual, el cual permite saber sus expectativas y emociones en diferentes escenarios.

**Experiencia 1.** Al momento de la búsqueda de ofertas laborales el usuario piensa: “Estoy seguro de que me llamarán, cuento con el perfil”. En esta etapa, sin duda el usuario está convencido que cubriría el perfil por las especificaciones de la oferta laboral.

**Experiencia 2.** Después de haber postulado la empresa, se pone en contacto para decirle que ha sido preseleccionado, la reacción del usuario es: “Que éxito me llamaron, salí seleccionado”. Se justifica su reacción, dado que ha sido preseleccionado y contaría con el perfil que busca la empresa.

**Experiencia 3.** Después de haber pasado las diferentes etapas de selección el usuario muestra una actitud positiva y señala: “Lo lograré”.

### **3.2.2. Momentos críticos**

**Escenario 1.** Después de haber pasado el proceso de selección y las entrevistas personales, el usuario pasa una incertidumbre y piensa: “Dios, ya pasaron días y no me llaman”. Si bien es cierto, ha pasado los diferentes procesos exitosamente. Sin embargo, la entrevista personal es la etapa decisiva dentro del proceso de selección.

**Escenario 2.** Mayor tiempo de espera, genera mayor incertidumbre y frustración en el usuario, el cual reacciona pensando: “¿Por qué no me llaman? ¿Habrán llamado al número o escrito al correo electrónico?” Evidentemente no ha salido seleccionado.

## **3.3. Identificación de la Necesidad**

En el mercado laboral ha surgido un cambio disruptivo, generando un impacto negativo en los profesionales, debido a que se ha establecido un problema de inadecuación entre la oferta laboral y la formación obtenida en estos últimos años. El mundo está en una Revolución Digital 4.0 que ha traído consigo muchos cambios y transformaciones en la

demanda laboral, lo cual genera que los profesionales tengan que adecuarse a las nuevas competencias que el mercado solicita como la inteligencia artificial, *big data*, sistemas *cyber* físicos, nube y otros. Las exigencias de competencias digitales en el mercado laboral se intensifican, lo que motiva que los profesionales se capaciten constantemente, para estar a la vanguardia de la globalización digital.

El Covid- 19 ha transformado la dinámica de trabajo, de comunicarnos, y relacionarnos con el entorno, pasando de los pasillos de la oficina, a los hogares, frente a una computadora o dispositivo móvil en tiempo real. Por tal motivo, se encontró la gran necesidad de crear una plataforma interactiva que ofrezca una ventana digital, donde el profesional competitivo pueda crear su perfil y ofrecer sus habilidades y experiencias en el mercado; y el empleador pueda ofrecer ofertas laborales competitivas, recibiendo de manera directa las postulaciones de los profesionales que aplican a las condiciones ofrecidas; y el profesional recibiendo la invitación a desarrollar proyectos *freelance* para importantes empresas. Adicional a ello, se suma la aplicación de cursos, talleres y capacitaciones que los profesionales pueden recibir para mejorar sus competencias y habilidades que son requeridas por el competitivo mercado laboral.

## Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio

### 4.1. Concepción del Producto o Servicio

Para diseñar la propuesta de valor, se aplicó *Design Thinking* como metodología ágil, el cual comprende en profundidad la necesidad del usuario para luego plantear una solución más útil, realizable y aplicable.

**Empatía:** Es el primer paso que permite ponerse en los zapatos del usuario, entendiendo qué es verdaderamente relevante para ellos. Cuanto más capaces sean de ponerse en su lugar, más facilidades se tendrá para comprenderlos e identificar aquello que puede aportarles valor de manera genuina.

**Usuario:** con el objetivo de conocer de manera profunda y comprender las necesidades del usuario implicado en la solución que se está desarrollando en el proyecto, primero se identificará el público objetivo, hombres y mujeres entre 22 y 32 años del NSE B-, C y +D profesionales recién graduados de Universidades Públicas y Privadas que están en busca de empleo y en la posibilidad de brindar servicio de manera independiente como *freelancers*. Posterior a ello, se desarrolló el cuestionario con preguntas preparadas para entrevistas de exploración de la problemática.

**Definir:** después de realizar y consolidar la información recopilada, se identifica el problema, cuyas soluciones serán clave para la propuesta innovadora. La información obtenida detalla que los usuarios necesitan encontrar un trabajo afín a su carrera, también incrementar sus ingresos de manera *freelancer*, indicando que esta modalidad les permite manejar sus tiempos y realizar más de una actividad. También, comentan que no hay una plataforma que impulse el acercamiento entre profesionales *freelancers* con empresas. Asimismo, los recién egresados de institutos y universidades interesados en potencializar sus habilidades mediante cursos y talleres como entrevistas de trabajo y habilidades blandas con el objetivo de ser más atractivos en el mercado.

**Insights:** cada año se gradúan 130, 000 profesionales de universidades públicas y privadas. Sin embargo, durante su etapa académica no obtienen herramientas de habilidades blandas que les permitan ser más competitivos profesionalmente. Asimismo, indican que por falta de tiempo no es posible llevar cursos de especialización de manera externa. También, por temas económicos muchos de ellos no pueden acceder a los cursos de habilidades blandas.

**Idea:** Con la información obtenida se plantean ideas que solucionen las necesidades de los usuarios, se define crear una plataforma interactiva dirigido a la búsqueda de oportunidades laborales, la cual conectará a talentosos profesionales y empresas, contando con una pasarela de pagos. Mediante esta novedosa plataforma los profesionales podrán crear sus perfiles, los cuales serán visibles para todas las empresas. Por el lado de las empresas, podrán ofrecer oportunidades de trabajo, indicando las características solicitadas, el sueldo a pagar y recibirán las postulaciones de los profesionales que están en busca de empleo y proyectos eventuales.

**Concepción del Producto:** Como resultado del proceso de ideación, luego de la retroalimentación recibida, se diseñó el prototipo de la plataforma interactiva, la cual tendrá un diseño similar a una red social como Facebook y contará con un aplicativo móvil que permitirá la interacción de los usuarios. La plataforma interactiva tendrá varios módulos que conectarán a los profesionales egresados con las diferentes empresas que buscan contar con profesionales para determinados proyectos específicos.

## Prototipo de página web

En la Figura 5: Prototipo de página web, se muestra la pantalla principal de la plataforma interactiva donde puede interactuar el usuario con la empresa.



**Figura 5:** Prototipo de página web. Elaboración propia.

## Prototipo de Facebook

En la Figura 6: Prototipo de Facebook, se muestra la pantalla principal de Facebook.



**Figura 6:** Prototipo de Facebook. Elaboración propia.

## Prototipo de aplicativo móvil

En la Figura 7: Prototipo de aplicativo móvil, se muestra la pantalla principal del aplicativo móvil.



**Figura 7:** Prototipo de aplicativo móvil.  
Elaboración propia.

## 4.2. Desarrollo de la Narrativa

Los sustentos para desarrollar la narrativa de los lienzos se obtuvieron a partir de la realización de entrevistas a los usuarios metas.

### 4.2.1. Hipótesis iniciales

Es la etapa de conocer mejor a los usuarios metas que se encuentran en búsqueda de una oportunidad laboral o ingresos adicionales. Se consideran varias proposiciones verificables respecto de características de interés del usuario, todas con el objetivo de saber cuáles son sus necesidades, sus perfiles, sus creencias, su entorno familiar, sus problemas, las actividades que realiza y su círculo social.

### 4.2.2. Preguntas preparadas para entrevistas de exploración de la problemática

El objetivo es conocer mejor a los usuarios metas, jóvenes profesionales peruanos,

hombres y mujeres, entre 22 y 32 años del NSE B-, C y D+, graduados de Universidades Públicas y Privadas, que no cuentan con una oportunidad laboral, debido a la creciente tasa de desempleo que afronta el país, la cual se ha visto incrementada por el Covid 19, para ello se realizaron diversas encuestas a los usuarios, volviendo a cada uno de ellos hasta en cuatro oportunidades.

#### **4.2.3. Registro de contexto**

Los usuarios se encuentran ubicados en Lima metropolitana, la herramienta que se ha aplicado para la obtención de información del público objetivo son encuestas, las mismas que han sido desarrolladas en un formulario.

#### **4.2.4. Aprendizaje validado**

La información obtenida nos detalla claramente que los usuarios necesitan ser empleables en corto tiempo, asimismo desarrollar competencias tales como habilidades blandas y técnicas de comunicación, que es de su interés llevar una especialización de calidad como parte de su formación profesional.

#### **4.2.5. Saturación y agrupación**

##### **4.2.5.1. Categorías de información**

Las categorías de información son la edad, estado civil, número de hijos, para poder segmentar y analizar de una manera más adecuada a estas personas entrevistadas. Además, cuáles son sus motivos o sueños, cuáles son sus metas, a qué tipo de puesto desea ingresar y así observar si es que ellos poseen un patrón de comportamiento.

##### **4.2.5.2. Patrones de comportamiento encontrados**

Se entrevistó a jóvenes profesionales, comprendidos entre 22 y 32 años del NSE B-, C y D+, y son solteros en su mayoría. Tienen motivaciones y sueños similares, pues todos desean tener mayores ingresos, mejorar su estatus, alcanzar metas profesionales y personales; lo cual indica que son personas con aspiraciones. Todos ellos desean desarrollarse

profesionalmente, buscando obtener un trabajo remoto o presencial.

### 4.3. Carácter Innovador o Novedoso del Producto o Servicio

El carácter innovador del servicio será la creación de una plataforma tipo *e-commerce* dirigido a la búsqueda de oportunidades laborales, la cual conectará a talentosos profesionales y empleadores, contando con una pasarela de pagos. Mediante esta novedosa plataforma los profesionales podrán crear sus perfiles, los cuales serán visibles para todos los empleadores. Los empleadores podrán ofrecer oportunidades de trabajo, indicando las características solicitadas y el sueldo a pagar, y recibir las postulaciones de los profesionales. Toda la comunicación entre empleadores y profesionales se realizará mediante la plataforma.

Finalmente, se comunicará al profesional elegido para el servicio a brindar, el profesional lo realizará y se liberará el pago del empleador. Todo ello será ejecutado mediante la plataforma de EmpleaTe, quien actuará como intermediario. Asimismo, se brindarán capacitaciones a los jóvenes para afrontar con éxito entrevistas de trabajo por medio de la plataforma, en tiempo real y mediante cursos grabados.

Vale recalcar que para la creación de la plataforma no se encontraron casos similares conocidos por los profesionales en Perú. Sin embargo, se realizó un *benchmarking* analizando importantes empresas del mercado mundial de bolsas de trabajo, dentro de ellas se identificaron los siguientes casos similares que sirvieron como base a la solución.

En primer lugar, se estudió la empresa Upwork la cual se origina en Estado Unidos, y es una plataforma intermediaria que conecta a profesionales *freelancer* y agencias con empresas que buscan talentos especializados para desarrollar un proyecto, buscando facilitar la comunicación entre ambas partes y brindando la facilidad en los métodos de pago. Vale recalcar que la misma no brinda talleres de entrevistas de trabajo (Upwork, 2021).

En segundo lugar, se identificó a la empresa *Workana*, la cual se origina en Argentina, y es una plataforma de trabajo *freelance* y remoto más grande de Latinoamérica, marcando

tendencia a nivel global, con una fuerte presencia en el Sureste Asiático. Cuenta con 600,000 emprendedores y más de tres millones de *freelancers* (Workana, 2021).

#### **4.4. Propuesta de Valor**

A continuación, se describirán las alegrías, las frustraciones, los trabajos del usuario, el generador de alegrías y los aliviadores. Asimismo, se explicará el lienzo Propuesta de valor, sustentando el ajuste entre la solución y necesidades del usuario.

##### **4.4.1. Mapa de experiencia del usuario**

En el Mapa de Experiencia del Usuario se detallarán: El momento del problema seleccionado, los momentos de la experiencia, los momentos críticos, los trabajos del usuario, las alegrías, las frustraciones, la solución, el generador de alegrías, y los aliviadores de frustraciones.

###### **4.4.1.1. Momento del problema seleccionado**

En la Figura 4: Lienzo del Mapa de experiencia del usuario, se detallará de manera visual, sus pensamientos y sus emociones durante la etapa de postulación.

###### **4.4.1.2. Momentos de la experiencia**

**Experiencia 1:** Al momento de la búsqueda de ofertas laborales, el usuario piensa: “Estoy seguro de que me llamarán, cuento con el perfil”. En esta etapa, el usuario está convencido de que cubrirá el perfil por las especificaciones de la oferta laboral.

**Experiencia 2:** Después de haber postulado, la empresa se pone en contacto con el usuario para decirle que ha sido preseleccionado para pasar por un proceso de entrevista laboral. La reacción del usuario es: “Que éxito me llamaron, salí seleccionado”. Se justifica su reacción dado que ha sido preseleccionado y contaría con el perfil que busca la empresa.

**Experiencia 3:** Después de haber pasado las diferentes etapas de selección, el usuario muestra una actitud positiva señalando: “Lo lograré”.

#### **4.4.1.3. Momentos críticos**

**Escenario 1:** Después de haber pasado el proceso de selección y las entrevistas personales, el usuario pasa por un proceso de incertidumbre pensando: “Dios, ya pasaron días y no me llaman”. Si bien es cierto, ha pasado los diferentes procesos exitosamente, sin embargo, la entrevista personal es la etapa decisiva dentro del proceso de selección.

**Escenario 2:** El mayor tiempo de espera, genera mayor incertidumbre y frustración en el usuario, quien piensa: “¿Por qué no me llaman? ¿Habrán llamado al número o escrito al correo electrónico correcto?”. Por lo anterior, se deduce que el usuario no ha sido seleccionado.

#### **4.4.1.4. Trabajos del usuario**

Ingresar al mundo laboral no es una tarea fácil, para los recién egresados o jóvenes practicantes que buscan un futuro en una empresa. Más allá del conocimiento especializado, las compañías anhelan que sus trabajadores tengan ciertas habilidades para lograr un ambiente de trabajo óptimo. Los usuarios metas deben postular en portales de búsqueda de empleo y luego pasar por una entrevista de trabajo, buscan capacitarse como parte de su desarrollo profesional con el objetivo de fortalecer sus habilidades para conseguir un empleo de acuerdo con su especialidad académica, además buscan cursos con precios bajos y accesibles. El postulante a un empleo sabe que las habilidades blandas son muy importantes para la mayoría de empresas, donde se destaca el trabajo en equipo como un aspecto muy importante.

#### **4.4.1.5. Alegrías**

Inicia desde el momento en que el usuario busca empleo, piensa en buscar las mejores ofertas, muy seguro que lo llamaran por contar con el perfil. Por lo general, las empresas hacen un primer filtro y llaman a todos los candidatos que postulan, momento que genera alegría al postulante.

#### **4.4.1.6. Frustraciones**

Después de las primeras entrevistas y haber pasado exitosamente todos los procesos de selección, el postulante al no tener respuesta de parte de las empresas a las cuales postuló empieza a sentirse frustrado. Por lo que en la mayoría de las veces asume que no tenía las habilidades que las empresas actualmente buscan. Algunas de las quejas frecuentes, que generan frustraciones a los postulantes son: Respuestas lentas de los potenciales empleadores sobre el proceso de selección, demora en la decisión y falta de comunicación (nunca más vuelven a recibir una comunicación de la empresa).

Por ello, las personas que participan de un proceso de selección y que no son llamadas se preguntan con frecuencia: ¿Qué hice mal?, ¿Por qué no me volvieron a llamar?, ¿Qué errores cometí en la entrevista?, ¿Tendré bien estructurado mi CV?, o ¿Mis referencias estarán brindando buenas opiniones sobre mí?

#### **4.4.1.7. Solución**

La creación de una plataforma tipo *e-commerce* dirigida a la búsqueda de oportunidades laborales, la cual conectará a talentosos profesionales y empleadores, contando con una pasarela de pagos. Mediante esta novedosa plataforma los profesionales podrán crear sus perfiles, los cuales serán visibles para todos los empleadores. Los empleadores podrán ofrecer proyectos de trabajo, indicando las características y el sueldo a pagar, y recibir las postulaciones de los profesionales. Finalmente, se comunicará si se eligió o aún no a un profesional para la oportunidad laboral, el profesional realizará el servicio y se liberará el pago del empleador al profesional, todo ello será realizado mediante la plataforma de EmpleaTe quien actuará como intermediario. Asimismo, se brindarán capacitaciones a los jóvenes para afrontar con éxito entrevistas de trabajo por medio de la plataforma, en tiempo real y mediante cursos grabados. Los profesionales podrán llevar cursos de capacitación que fortalezcan sus habilidades, de manera que sean más competitivos frente a las exigencias del

mercado actual. Estas capacitaciones serán: La creación de un *curriculum vitae* exitoso, cómo afrontar exitosamente entrevistas de trabajo y las competencias requeridas (liderazgo, resolución de problemas, trabajo en equipo, herramientas digitales, entre otras).

#### **4.4.1.8. Generador de alegrías**

Los jóvenes profesionales podrán tener un crecimiento en el mundo laboral al participar en uno o más proyectos remotos a la vez. Asimismo, serán más competitivos, tendrán una mayor posibilidad de conseguir una oferta de empleo y generarán *networking*. A la vez, podrán prepararse para afrontar con éxito entrevistas de trabajo mediante seminarios, cursos cortos de habilidades blandas, webinars, entre otros. Dichos talleres aseguran al profesional un entrenamiento específico que le genere valor, y pueda competir para ofertas laborales mejor remuneradas y escalables.

#### **4.4.1.9. Aliviadores de frustraciones**

Se contará con una plataforma virtual con ofertas de trabajo por proyectos y remoto, en tiempo real. Los profesionales contarán con perfiles visibles para los empleadores. A la vez, se brindará una pasarela de pagos intermediaria entre empleadores y profesionales para su mayor seguridad, así cuando el profesional entregue el trabajo al empleador y éste lo valide, EmpleaTe liberará el pago al profesional, evitando así posibles impagos. A la vez, los profesionales podrán capacitarse con cursos accesibles y prácticos para afrontar con éxito entrevistas de trabajo.

### **4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)**

El modelo de negocio nace debido a que el mundo del trabajo está cambiando y más con la presencia de la pandemia. La tecnología se ha convertido en una necesidad y muchas empresas se encuentran asimilando el nuevo paradigma laboral, logrando ser una puerta de oportunidades para la creciente demanda de profesionales en búsqueda de trabajo.

Se inicia analizando el mercado laboral, conociendo el nivel de profesionales y la competitividad de la población activa, donde no solo se encuentran en búsqueda de trabajo y un salario, sino de lograr el desarrollo personal y trabajo autónomo. Asimismo, se estudiaron empresas de diferentes rubros que, para minimizar sus gastos, están en búsqueda de contratar profesionales que desarrollen sus proyectos en función de su especialidad, manteniendo una relación limitada.

Como idea inicial, surge el crear una plataforma que brinde una bolsa de trabajo y que facilite la búsqueda de empleo en los profesionales, sin embargo, la idea se encontraba demasiado explorada, ya que existen plataformas que ofrecen los mismos servicios en el mercado peruano, entre ellas están Búmeran y CompuTrabajo como las principales, pero no tenían un *plus* que los diferencie competitivamente de las demás. Por lo tanto, se realizó una investigación a profundidad, indagando a la competencia internacional y sus modelos de negocio exitosos para llevar a cabo el proyecto, teniendo como objetivo fundamental el de contribuir con la empleabilidad, y el desarrollo profesional y económico de muchos jóvenes.

Es por ello por lo que en base a las necesidades del segmento de estudio y a las exigencias del mercado laboral se crea EmpleaTe, una plataforma digital de *freelancer*, cuyo propósito es ser la mejor alternativa de crecimiento para profesionales de distintas especialidades y fronteras, a la medida del empleador y del profesional, donde tendrán la oportunidad de participar en diferentes proyectos que publicarán los empleadores y que genere oportunidades de crecimiento para ambas partes. La plataforma será el nexo entre el empleador y el profesional, donde el empleador podrá ofrecer sus propuestas laborales y el profesional interesado podrá acceder a ellas proponiendo su mejor oferta. Además, la plataforma contará con diversas herramientas, fáciles de manejar y súper amigables.

La dinámica inicia cuando el profesional ingrese y se inscriba a la plataforma de EmpleaTe para formar parte del *staff* de profesionales, donde detallará su formación

académica, experiencia laboral, logros, habilidades y competencias, etc., que logren destacar su marca personal y le permita ser atractivo al mercado nacional y extranjero, el profesional tendrá acceso a las diferentes propuestas que publicará el empleador y decidirá si postula, analizando el tiempo y el valor del servicio. Al finalizar el trabajo, el empleador valorará el nivel de satisfacción del servicio, permitiendo al profesional destacarse. Por otro lado, el empleador que vendría a ser la empresa o el emprendedor también deberá ingresar e inscribirse a la plataforma, donde tendrá acceso a publicar sus propuestas y mediante un buzón podrá visualizar las ofertas de los profesionales interesados en realizar el servicio.

Es importante destacar la confidencialidad que se mantendrá con el profesional según los términos y condiciones del contrato, el cual estará sujeto a un mutuo acuerdo con el empleador. Asimismo, la garantía de la efectividad del pago del servicio es lo que le permite a EmpleaTe ser una plataforma confiable y segura. Además, EmpleaTe ofrecerá cursos que permitan al profesional desarrollar sus habilidades competitivas para que se encuentren mejor preparados en el proceso de selección y logren una entrevista laboral exitosa. En conclusión, la finalidad de EmpleaTe es brindar posibilidades de trabajo al profesional, de no depender de un solo ingreso y pueda participar de manera independiente al mercado laboral con una mayor remuneración económica. Además de ampliar su networking para el desarrollo profesional y la consolidación de futuros negocios. En la Figura 8: Lienzo de Producto Mínimo Viable, se muestra a quién se dirige, qué debe tener, qué podría tener, el *Backlog* y las alternativas del Producto Mínimo Viable.

¿Para quién?	Debe tener.....	Debería tener	Podría tener...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales.</li> <li>• C/ Especialidad.</li> <li>• C/S Experiencia.</li> <li>• C/ Habilidades y capacidades competitivas.</li> <li>• Presencia en redes sociales.</li> <li>• Búsqueda de ingresos adicionales.</li> <li>• Sin miedo al cambio.</li> <li>• Alto sentido de responsabilidad.</li> <li>• Gestión del tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil ingreso a la plataforma y creación de cuenta.</li> <li>• Evaluación y validación del profesional y sus referencias.</li> <li>• Visibilidad de los Servicios profesionales.</li> <li>• Postular a los servicios.</li> <li>• Precio ofrecido del servicio solicitado.</li> <li>• Confidencialidad.</li> <li>• Aceptación de términos y condiciones.</li> <li>• Pasarela de pagos (Efectividad del pago).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar el tiempo de respuesta y búsqueda.</li> <li>• Otorgar confianza y seguridad de la plataforma.</li> <li>• Presencia en redes sociales.</li> <li>• Interacción del networking.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visibilidad internacional (Empresas extranjeras en búsqueda de Freelancers peruanos)</li> </ul>
Backlog	Alternativas		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración de paquetes de cursos de demanda laboral. (Excel, Ingles, Oracle)</li> <li>• Diversificar la segmentación.</li> <li>• Fomentar la creatividad e Innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolsa de trabajo convencionales.</li> <li>• Cursos online, Asesorías y citas psicológicas para afrontar entrevistas de trabajo.</li> </ul>		

**Figura 8:** Lienzo de Producto Mínimo Viable.

Elaboración Propia.

#### 4.5.1. Flujo de negocio EmpleaTe de inscripción del profesional

En la figura 9: Flujo de negocio de profesional, se detalla el proceso de inscripción del profesional.



**Figura 9:** Flujo de negocio de profesional.  
Elaboración Propia.

#### 4.5.2. Flujo de negocio EmpleaTe de inscripción del empleador

En la figura 10: Flujo de negocio de empleador, se detalla el proceso de inscripción del empleador en la plataforma.



**Figura 10:** Flujo de negocio del empleador.  
Elaboración Propia.

#### 4.5.3. Preguntas que han preparado para entrevistas de validación de solución

Teniendo claro que el objetivo es conocer mejor a los usuarios metas que son: jóvenes profesionales peruanos, hombres y mujeres, entre 22 y 32 años de edad del NSE B-, C y D+,

graduados de universidades, que no cuentan con una oportunidad laboral, debido a la creciente tasa de desempleo que afronta el país, la cual se ha visto incrementada por la crisis producida por la pandemia, se han preparado las siguientes preguntas:

1. ¿Qué te motiva y cuáles son tus sueños a nivel personal, profesional y económico?
2. ¿Cómo te ves en 5 años?
3. ¿Cuál es tu rutina del día a día, ya sea en los días de semana y/o los fines de semana?
4. ¿Cuáles son tus hobbies?
5. ¿Por quiénes está conformada tu unidad familiar?
6. ¿Qué te distingue de los demás? ¿En qué crees que puedes mejorar?
7. ¿Qué redes sociales utilizas con mayor frecuencia?
8. ¿A quién consideras como líder o referente?
9. ¿Qué problemas se te presentan en el día a día, debido a la situación actual de pandemia ocasionado por el Covid-19? ¿Qué soluciones le piensas dar tú?
10. ¿Qué actividades sueles realizar con tus amigos?
11. Con relación a la coyuntura actual, ¿Crees que tendrás la necesidad de realizar cambios a nivel personal, profesional y/o familiar?
12. ¿Qué metas has alcanzado y de cuál te sientes más orgulloso?
13. ¿Qué carrera estudiaste y por qué la elegiste?
14. ¿Te encuentras trabajando actualmente?
  1. Si la respuesta es SI ¿Te sientes satisfecho en tu actual trabajo?
  2. Si la respuesta es NO ¿Debido a la falta de qué competencia o habilidades crees que no has logrado conseguir trabajo?
15. ¿A qué tipo de puesto aspiras ingresar? (analista, asistente, especialista, jefe u otros)

16. ¿Menciona tres empresas en las que estás interesado en postular?

#### 4.5.4. Métricas de campaña online/offline

Se considera importante la obtención de información del *target*, para continuar con la solidez del plan de negocios. En la Tabla 2: Métricas de campaña online/offline, se presentan la edad, estado civil y número de hijos de los usuarios metas.

**Tabla 2:** Métricas de campaña online/offline

Nombres	Edad:	Estado Civil:	Nº Hijos:
Jean Paúl Ventura Román	26	Soltero	0
Brian Florian	27	Soltero	Ninguno
Katerine	27	Soltera	2
Adderly Diaz	27	soltero	0
Bruno	26	soltero	0
María Fernanda	24	Casada	1
Carlos	26	Soltero	0
Claudio	23	Soltero	0
Joshua Jimenez	24	soltero	0
Jorge Gonzales	22	Soltero	0
Wilfredo Guido	22	Soltero	0
Jose Luis Mamani Pacheco	25	Soltero	0
Carlos Castillo	23	Soltero	0

Elaboración Propia.

#### 4.5.5. Aprendizaje validado

Se considera que el Producto Mínimo Viable es una estrategia que se usa para ensayar nuevos productos o servicios, antes de ser lanzados al mercado y poder saber si cubre o no la necesidad del cliente. Por ello, se utilizará para desarrollar el proceso el cual consta de tres fases, con las cuales se obtendrá información valiosa, para ver cómo se va encaminando el producto o servicio en el mercado antes de su ejecución.

##### **Etapa de construcción**

Se creó el nuevo producto o servicio de preferencia que sea básico. Este debe cubrir una necesidad en el mercado.

### **Etapas de cálculo**

En esta etapa, ya habrá lanzado al mercado este nuevo producto o servicio. Con esto se podrá ver el rendimiento que va teniendo en el mercado y en función a los resultados obtenidos, podrá ir mejorando cosas al producto o introducir cambios que puedan satisfacer aún más al público objetivo mapeado.

### **Etapas de finalización**

Aquí podría haber dos resultados, uno positivo o uno de aprendizaje. El resultado positivo sería que el producto resultó ser un éxito y cubrió las necesidades del cliente.

Mientras que en el de aprendizaje, se pueden plantear dos situaciones:

- a) Si el producto o servicio no logró lo que se esperaba, sería posible hacer modificaciones que ayuden a mejorarlo y de esta forma continuar con la propuesta.
- b) Deshacerse del emprendimiento por completo y volver al proceso de formación, para poder hacer un mejor producto o servicio con las respuestas obtenidas.

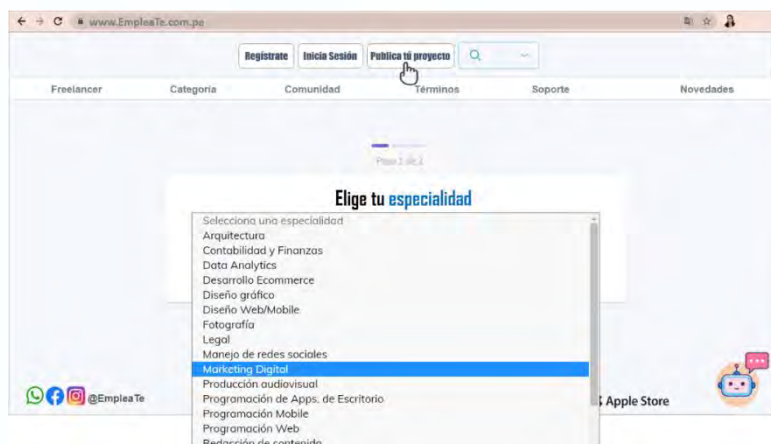
## Prototipo de la plataforma digital de EmpleaTe

En la Figura 11: Prototipo de plataforma digital de EmpleaTe, se muestra la plataforma de la idea de negocio.



**Figura 11:** Prototipo de plataforma digital de EmpleaTe. Elaboración Propia.

En la Figura 12: Proceso de registro para empresas en la plataforma digital de EmpleaTe, se muestran los pasos de los registros que deben realizar las empresas en la plataforma.



The figure consists of two screenshots of the EmpleaTe website, showing the registration process for companies. The top screenshot displays the 'Cuéntanos sobre tu proyecto' (Tell us about your project) step, which is part of a 2-step process. The user is prompted to enter a title for their project (0/15 characters) and a description of their business or project (0/50 characters). The bottom screenshot displays the 'Condiciones de tu proyecto' (Conditions of your project) step. The user is asked when they need the freelancer to start and deliver the project (30/01/2022 is entered), and what their budget is (S/ Desde and S/ Hasta). There is also a checkbox for 'Dejar el presupuesto abierto' (Leave the budget open).

**Figura 12:** Proceso de registro para empresas en la plataforma digital de EmpleaTe. Elaboración Propia.

## Capítulo V. Modelo de Negocio

### 5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

Se utiliza el *Business Model Canvas*, debido a que es una herramienta de gestión estratégica que permite conocer los aspectos claves de la propuesta de negocio de EmpleaTe y cómo se relacionan entre sí. Asimismo, el Model Canvas es una herramienta ideal para comprender el modelo de negocio de forma más directa y estructurada, la cual permite tener una visión rápida, un lenguaje visual para crear y desarrollar un negocio innovador, y es aplicable a cualquier tamaño y actividad que desempeñe el negocio. Utilizarlo permite identificar la propuesta de valor, además de visualizar la información de los futuros clientes, conocer a través de qué canales se ofrecerá el servicio y cómo la EmpleaTe generará valor al accionista, al cliente y a la sociedad. Se considera adecuado el uso del *Business Model Canvas* para EmpleaTe, y para una segunda etapa, se planifica implementar el *Flourishing Business Canvas*, el cual permite describir fácilmente el modelo de negocio de manera más visual, u otro modelo de negocio. En la Figura 13: Lienzo del modelo de negocio, se detalla la aplicación del modelo en EmpleaTe.

Model Canvas				
Socios Estratégicos	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
Empresas públicas y privadas. Emprededores	Plataforma virtual	Staff de profesionales de diferentes especialidades	Redes sociales	Jóvenes egresados de universidades públicas y privadas.
	Cursos prácticos de desarrollo personal como habilidades blandas	Garantía, transparencia y seguridad	Webinar	Sexo: F y M
	Seminarios y webinars de actualidad	Flexibilidad y autonomía	Comunicación directa	Edad: 22 a 32
		Precios accesibles	Mailing	Residentes: Lima
	<b>Recursos clave</b>	Proyecto de acuerdo a sus necesidades	<b>Canales</b>	NSE: B+, C y D+
	Profesionales capacitados	Pasarela de pagos	Redes sociales y plataforma digital	
	Plataformas digitales		Página web	
	Redes Sociales y Página Web		WhatsApp y chatbot	
	Servicio al cliente		Oficina física	
	Call center			
	Chatbot			
	Oficina, muebles y enseres			
<b>Estructura de costos</b>			<b>Línea de ingresos</b>	
Hosting, internet, luz, agua, plataforma digital, WhatsApp, chatbot, publicidad, sueldos, local, impuestos			Ventas de los talleres de entrevistas de trabajo	
			Comisión de las ventas de los trabajos de freelancers	

**Figura 13:** Lienzo del modelo de negocio.  
Elaboración Propia.

### **5.1.1. Segmentos de clientes**

Los segmentos de clientes a los cuales va dirigido EmpleaTe son profesionales de diferentes especialidades, hombres y mujeres entre 22 y 32 años, residentes en Lima y de NSE B-, C y D+, quienes se encuentran en búsqueda de un empleo que les permitan obtener ingresos adicionales. Asimismo, cuentan con alto sentido de responsabilidad, gestión del tiempo y perfil autónomo, porque definen en qué horarios y lugar llevarán a cabo sus labores.

### **5.1.2. Socios claves**

Como socios claves se tienen a las empresas públicas y privadas y emprendedores quienes optarán por contratar al profesional para que desarrolle los servicios que solicite. Ellos establecerán una relación contractual durante un tiempo determinado, acordado por ambas partes. Entre las habilidades que valoran los socios claves en los profesionales están: el trabajo en equipo, el liderazgo, la proactividad y la responsabilidad.

### **5.1.3. Actividades claves**

Dentro de las actividades claves, se considera importante la misma plataforma virtual donde la empresa o el emprendedor publicará su oferta acorde a su necesidad. Por otro lado, el profesional dará a conocer su perfil a través del *staff* de profesionales de EmpleaTe. Asimismo, la plataforma brindará cursos prácticos de desarrollo personal como habilidades blandas para afrontar con éxito entrevistas laborales, además de seminarios y *webinars* de actualidad, que contribuyan con el desarrollo del profesional.

### **5.1.4. Recursos claves**

Se consideran como recursos claves a los profesionales, las redes sociales, la plataforma digital, el servicio al cliente y el *chatbot*. A través de ellos, se dará a conocer a EmpleaTe y las diversas opiniones y sugerencias, que nos servirá de *feedback* para la mejora del modelo de negocio.

### **5.1.5. Propuesta de valor**

Como propuesta de valor se tiene al *staff* de profesionales de diferentes especialidades, además de la garantía, transparencia y seguridad que ofrecerá EmpleaTe en los contratos y pagos realizados en cada transacción del servicio. Se brindarán flexibilidad y autonomía, debido a que el profesional tendrá la libertad de elegir la oferta que más le convenga de acuerdo con su tiempo y espacio. Se contará con una diversidad de profesionales con precios accesibles, responsables y comprometidos con el trabajo a realizar; y el empleador tendrá la opción de evaluar y decidir la mejor oferta acorde a sus necesidades.

### **5.1.6. Relaciones con los clientes**

Respecto a las relaciones con clientes se busca que exista una comunicación directa e indirecta, con el uso de recursos tecnológicos como: el *mailing*, el uso de redes sociales, los *webinars*, el *chatbot*, entre otros. Se formularán estrategias de fidelización, que permitan la captación y retención de los clientes.

### **5.1.7. Canales**

Los canales que se utilizarán son los siguientes: página web, redes sociales y plataforma digital. Los cuales permitirán mantener una comunicación entre los empleadores y los profesionales.

### **5.1.8. Fuentes de ingreso**

Las fuentes de ingreso se obtendrán, a través de las ventas de los talleres de entrevistas de trabajo, y la comisión de las ventas de los trabajos de *freelancers* que se vendan en la plataforma de EmpleaTe.

### **5.1.9. Estructura de costos**

En la estructura de costos se consideran como principales: El internet, la plataforma digital, el *hosting*, el *chatbot*, la publicidad, el personal de servicio al cliente y sus sueldos.

## 5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio

Para llevar a cabo el modelo de negocio, debemos conocer si es viable y sostenible en el tiempo, lo que nos permitirá tomar decisiones basadas en estrategias para lograr el éxito del proyecto.

### 5.2.1. Evaluación de la viabilidad financiera

En la tabla 3: Evaluación de la viabilidad financiera, se estudiará la estructura de financiamiento de la inversión inicial, inversión, ingresos, costos y gastos, WACC.

**Tabla 3:** Evaluación de la viabilidad financiera

Evaluación de la viabilidad financiera				
	Descripcion	Año	Capital propio	Deuda
Estructura de financiamiento de la inversión inicial	Monto		174,169	90,000
	Participación		66%	34%
	<b>Costo de capital / deuda</b>			<b>264,169</b>
Inversión	Construcción Plataforma digital			958
	Fondo inicial MKT			17,130
Ingresos	Suscripción Mensual	958		
		1	17%	
	Crecimiento	2	17%	
		3	17%	
Costos / Gastos	Costos EmpleaTe			
		1	299,310	27,370
		2	302,386	30,010
		3	311,530	32,650
WACC	Anual			13.7%
	Mensual			1.05%

Fuente: Elaboración propia.

## 5.3. Escalabilidad y Exponencialidad del Modelo de Negocio

Para identificar la escalabilidad y exponencialidad del modelo de negocio, se desarrolló el lienzo *ExO Canvas*, una de las herramientas más utilizadas cuyo objetivo es diseñar y mejorar futuras organizaciones ágiles. El lienzo *ExO Canvas*, nos permitió responder algunas interrogantes basadas en la necesidad del usuario y la solución del problema. Conociendo inicialmente el propósito transformador de EmpleaTe, de cambiar el concepto de la empleabilidad a través de la propuesta del *freelancer*.

La plataforma digital, será el nexo principal del *freelancer* y empleador. La plataforma contará con dos módulos donde tendrán funcionalidades de registro e ingreso de acuerdo con el perfil creado. Se brindará soporte remoto, con un personal capacitado e

interdisciplinario, pues no solo debe ser técnico. La dinámica de la plataforma permitirá un *networking* abierto, con los demás profesionales. Cada *freelancer* tendrá la oportunidad de destacar su marca personal a través de su perfil creado, incluyendo videos de presentación, trabajos realizados, entre otros, que resalten su portafolio profesional, el cual será visto por muchos empleadores y visitantes.

Los cuadros de control y algoritmos, que se implementarán en la plataforma permitirán extraer reportes mensuales o anuales del comportamiento de los usuarios y decidir que estrategias se desarrollarán. Como, por ejemplo, analizar durante los últimos meses que especialidades han desarrollado mayor cantidad de proyectos y en base a ello realizar convocatorias de *freelancers* del rubro. Se utilizará la metodología del *Design Thinking* en la fase de experimentación porque se considera que es una herramienta fundamental para implementar mejoras en el modelo de negocio.

En la fase de autonomía y compromiso, el equipo de trabajo brindará calidad y transparencia en el servicio, y sobre todo responsabilidad en la entrega de proyectos y en la pasarela de pagos, este será uno de los diferenciadores de marca. Cabe resaltar que la plataforma además de ofrecer servicio *freelancers*, otorgará capacitaciones de desarrollo personal a un precio especial, este plus se implementa debido a las opiniones de los encuestados de estar interesados en recibir cursos que potencien su formación profesional en el mercado laboral. Por ello, se proyecta que el negocio crecerá de manera rápida en los siguientes años debido a que el trabajo remoto se ha incrementado, siendo una oportunidad de mercado para el desarrollo del proyecto, lo que permite a los profesionales realizar trabajos *freelancers* por proyectos y con ingresos competitivos. Por tanto, el negocio será escalable según la demanda proyectada.

## 5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio

El modelo de negocio es sostenible porque aporta soluciones que crean valor a los profesionales que buscan potenciar sus habilidades para ser más empleables. A la vez, se busca que sean sostenibles desde una perspectiva económica, y que se minimice el problema social del desempleo que se ha incrementado en los últimos años en el país. El modelo de negocio se vincula con una educación de calidad, que se ofertará al público objetivo con la finalidad que puedan lograr un trabajo decente y un crecimiento económico sostenible. La sostenibilidad estará integrada a través de las operaciones del modelo negocio, alineado con las metas corporativas, creando valor al accionista y a la sociedad. Por ello, se consideran tres formas por las que la propuesta de valor es sostenible en el tiempo.

### 5.4.1. Impacto

Con el proyecto EmpleaTe se promoverá el empleo mediante el *marketplace* de 30,000 jóvenes profesionales que anteriormente se encontraban en busca de una oportunidad de empleo, en el periodo comprendido entre el año uno y cinco del plan de negocios. Asimismo, se capacitarán a más de 6,000 jóvenes profesionales recién egresado con la finalidad fortalecer sus competencia y habilidades para ser empleables en el mercado laboral peruano.

### 5.4.2. Diversificación de portafolio

El portafolio de EmpleaTe se ha elaborado de acuerdo con las necesidades del mercado y está compuesto por:

- **Servicio *freelancer*:** Se contará con un staff de profesionales de diferentes especialidades, así como de empleadores de diferentes industrias quiénes demandan proyectos específicos para el desarrollo e innovación de sus empresas.
- **Talleres de entrevista de trabajo:** Se brindará un servicio integral de acuerdo con la necesidad de los jóvenes profesionales recién egresados, acompañándolos de forma activa

durante el proceso de su crecimiento profesional, mediante cursos cortos especializados de técnicas de comunicación efectiva, gestión del tiempo, habilidades blandas, liderazgo y trabajo en equipo que potencien su marca personal.

#### **5.4.3. Promover inclusión social**

El proyecto EmpleaTe abre paso a la diversidad y promueve la inclusión en el mercado laboral, desde la etapa de formación en habilidades blandas y competencias en jóvenes recién egresados, hasta la contratación de sus servicios profesionales en la plataforma *Marketplace*. Todos los profesionales pueden acceder gratuitamente a la plataforma y ofrecer sus servicios. Actualmente la mayoría de las empresas privadas y públicas consideran la contratación de profesionales *freelancers*, como una estrategia efectiva en sus proyectos empresariales, debido a los costos que pueden ahorrarse y la disponibilidad de contar con profesionales especializados para desarrollar sus proyectos.

## Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable

En el presente capítulo, se desarrollaron dos matrices de Costo/Impacto y 6 x 6, el cual permitió identificar a través de las necesidades del usuario, la factibilidad y viabilidad del modelo de negocio. Asimismo, se presentarán los resultados de la validación de los componentes de la propuesta que permita afrontar de manera efectiva en la ejecución y operación del proyecto.

### 6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

#### 6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución

En el presente subcapítulo se identifican, jerarquizan y detallan las hipótesis derivadas de la propuesta de valor y modelo de negocio. Finalmente, se presentará la Matriz Costo/Impacto donde se priorizan las hipótesis.

En primer lugar, Jean Paul el usuario modelo de EmpleaTe, necesita contar con una plataforma, tipo *e-commerce*, dirigida a la búsqueda de oportunidades laborales que le permita contactar directamente con sus empleadores potenciales. Lo cual presenta un mayor impacto y menor costo, debido a que los usuarios meta utilizan redes sociales y plataformas digitales en su día a día. Por lo que contar con una plataforma tipo *e-commerce* dirigido a la búsqueda de oportunidades laborales será de mucha utilidad para ellos.

En segundo lugar, debido a la pandemia ocasionada por el Covid-19, Jean Paul prefiere realizar trabajos desde casa. Esto tiene un mayor impacto y menor costo: debido al Covid-19, los jóvenes desempleados prefieren realizar trabajos desde casa, y no exponerse al riesgo de contagio asistiendo a un trabajo presencial. A la vez, el costo es bajo pues sólo pagará un porcentaje del ingreso de cada proyecto obtenido mediante la plataforma. Asimismo, el impacto de desarrollar nuevos proyectos será beneficio para su economía y desarrollo profesional.

En tercer lugar, según el puesto al que postula debe evaluar aspectos como:

universidad de procedencia, grado académico obtenido (egresado, bachiller o titulado) e idiomas. Ello tiene un menor impacto y costo: según el grado académico obtenido el usuario tendrá mayores posibilidades en el mercado laboral. Sin embargo, el costo es menor debido a que en dicha instancia el usuario ya ha cursado su carrera profesional e idiomas, y solo deberá evaluar si su grado obtenido es suficiente o no para el puesto al que desea postular.

En cuarto lugar, Jean Paul debe crear un perfil profesional para ofrecer sus servicios en la plataforma de trabajo. Lo que presenta un menor impacto y costo: el usuario debe crear un perfil en la plataforma de trabajo, destacando su experiencia, trabajos realizados y habilidades. El costo es menor, pues es una pequeña inversión de tiempo del usuario en el llenado de su información.

En quinto lugar, Jean Paul necesita una adecuada capacitación para afrontar con éxito sus entrevistas de trabajo por medio de la plataforma, en tiempo real y mediante cursos grabados, que lo harán más competitivo frente a las exigencias del mercado actual. Lo cual tiene un mayor impacto y costo: los talleres de entrevista de trabajo le brindarán las estrategias necesarias para realizar buenas entrevistas de trabajo. El usuario deberá realizar un pago por llevar los talleres, los cuales pueden realizarse en varias sesiones, dictándose en tiempo real y mediante cursos grabados.

En sexto lugar, el usuario podría asistir a cursos donde aprenda de manera vivencial a desarrollar sus habilidades blandas, competencias claves y técnicas de comunicación. Lo cual tiene un mayor impacto y costo: los cursos le serán de suma utilidad en el desarrollo de habilidades blandas y técnicas de comunicación para superar la entrevista de trabajo y conseguir un nuevo empleo. Sin embargo, dichos cursos serán programados en sesiones y el usuario deberá pagar por el costo de estos. Asimismo, el desarrollo de competencias clave y valoradas en el mercado, tendrá un alto impacto en la contratación del usuario. Finalmente, el costo de adquirirlas es bajo dado que puede leer libros, aprenderlas mediante su experiencia

personal o llevar talleres gratuitos en su universidad.

### **6.1.2. Experimentos empleados para validar las hipótesis**

A continuación, se presentarán los resultados de los experimentos usados para validar las hipótesis del modelo de negocio. Para ello, se explicarán las métricas de usabilidad o las escalas de la encuesta y el significado de los hallazgos. También, se explicarán los resultados de las tres etapas de entrevistas realizadas, y las 115 encuestas que se aplicaron a jóvenes desempleados del público objetivo.

#### **6.1.2.1. Primera etapa: 13 entrevistas**

En la primera etapa, se realizaron 13 entrevistas y se obtuvieron los siguientes hallazgos. En el Anexo I: Entrevista N°1, se describen como las principales motivaciones y sueños personales, profesionales y económicos del público objetivo son: mejorar como persona, alcanzar un buen nivel profesional que les brinde solvencia económica, poder adquirir bienes materiales en un futuro, ser un referente para las personas de su entorno y desarrollando su profesión. Asimismo, se ven en cinco años con un título profesional y especializaciones, como líderes de un gran equipo de trabajo, trabajando de manera independiente, como empleados de una empresa reconocida, desarrollándose profesionalmente e iniciando una maestría.

A la vez, su unidad familiar está conformada por su madre, su padre y sus hermanos, en la mayoría de los casos. Las redes sociales utilizadas con mayor frecuencia son: Facebook, Instagram y WhatsApp, solo un entrevistado mencionó usar LinkedIn. Entre sus líderes o referentes se encuentran: su padre, Elon Musk y otros. También, entre los problemas que se les presentan en el día a día, debido a la situación actual de pandemia ocasionado por el Covid 19, se encuentran: la falta de interacción social, el tráfico de red, las compras de víveres para el hogar y la falta de actividad física.

Entre las metas que han alcanzado y de las cuales se sienten más orgullosos se

encuentran: su título profesional, concluir sus estudios universitarios, haber logrado obtener una beca, y haber obtenido un rango superior en sus estudios. Entre las carreras que cursaron se encuentran: Ingeniería industrial, Diseño gráfico, Administración y Periodismo.

Finalmente, los profesionales no se encuentran trabajando actualmente y consideran que no han logrado conseguir trabajo, debido a la crisis por la que atraviesa el país, les falta experiencia profesional, consideran que debieron practicar más tiempo antes de egresar, presentan una falta de competencias y habilidades blandas para afrontar sus entrevistas laborales con éxito. Los jóvenes aspiran a ser analistas, asistentes, supervisores y especialistas; dentro de las empresas en las que les gustaría trabajar se encuentran: Pricewaterhouse, Ajegroup, Electroperú, Banco de Crédito, Apple, SBS y Rímac.

#### **6.1.2.2. Segunda etapa: 16 entrevistas**

En la segunda etapa, se realizaron 16 entrevistas y se obtuvieron los siguientes hallazgos. Como se muestra en el Anexo I: Entrevista N°2, se les presentó el proyecto, y señalaron que les pareció interesante lo siguiente: brindar oportunidades de trabajo a jóvenes talentosos y emprendedores, es una buena iniciativa ya que hoy en día no todos los egresados de la universidad consiguen empleo, los talleres de competencias y cursos de desarrollo de habilidades blandas, y el enfoque de asesoría hacia personas con desempleo el cual es un problema que hoy en día atraviesa el Perú.

Se les solicitó que aportaran alguna nueva idea de mejora, que podríamos aplicar para ayudar en la solución de este problema social, el desempleo en jóvenes profesionales universitarios, y señalaron: enseñarles herramientas de emprendimiento además de las habilidades blandas, realizar convenios con empresas para llevar los talleres, incluir el marketing personal dentro de las asesorías, brindar asesorías de imagen personal, y que los costos sean accesibles al usuario. Respecto al precio que estarían dispuestos a pagar por llevar un taller de entrevista de trabajo y/o por un curso para mejorar sus habilidades blandas

y técnica de comunicación, brindaron precios entre S/.100.00 y S/.500.00 soles, promediando S/.340.00.

#### **6.1.2.3. Tercera etapa: 16 entrevistas**

En la tercera etapa, se realizaron 16 entrevistas y se obtuvieron los siguientes hallazgos. Como se muestra en el anexo I: Entrevista N°3, luego de presentar el plan de negocios, el 93% indicó que sí tomaría nuestros servicios de talleres de entrevista de trabajo, con la finalidad de capacitarse para conseguir un empleo. A la vez, cuando se les consultó sobre cuántas veces al mes asistirán a los talleres de entrevista de trabajo, considerando que la duración es dos horas por sesión, indicaron entre 2 a 8 veces al mes; promediando 4 veces al mes.

Finalmente, el 100% indicó que sí recomendará EmpleaTe a sus amigos o conocidos que estén en busca de empleo. Dentro de los motivos se encuentran: el desarrollo de nuevas competencias, habilidades y aptitudes, porque no conocen otro lugar donde se pueda practicar para afrontar las entrevistas y necesitan asesoramiento, por la calidad y servicios propuestos, y porque es una situación muy común en jóvenes recién egresados y cuentan con muchos amigos que estarán o están en ese contexto. Se les volvió a consultar sobre cuál es el precio que estarían dispuestos a pagar, por los servicios de talleres de entrevista de trabajo después de la propuesta mejorada, los jóvenes brindaron montos entre S/.100.00 y S/.1000.00; promediando S/.350.00.

#### **6.1.2.4. Cuarta etapa: 115 encuestas**

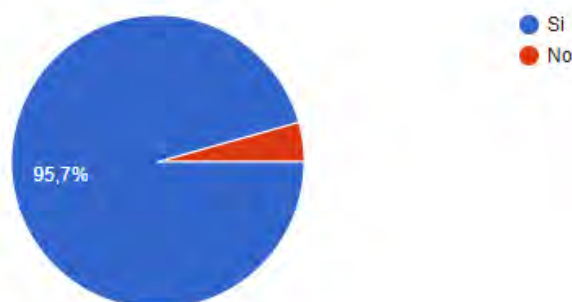
En la cuarta etapa, se realizaron 115 encuestas a jóvenes desempleados del público objetivo, en dos etapas: en la primera a 100 jóvenes profesionales, y en la segunda a 15 con la finalidad de completar la muestra y se obtuvieron los siguientes hallazgos. En primer lugar, dentro de las carreras profesionales encuestadas se encontraron: Administración, Ingeniería Industrial, Administración y Negocios Internacionales, Derecho, Ingeniería de sistemas,

Contador, Administración Bancaria y Financiera, Marketing y Economía.

En segundo lugar, como se muestra en la Figura 14: ¿Te gustaría contar con una plataforma, tipo *e-commerce* o red social, dirigida a la búsqueda de oportunidades laborales que le permita contactar directamente con sus empleadores potenciales?, se obtuvieron los siguientes hallazgos: el 95.7% de los encuestados mencionó que les gustaría contar con una plataforma, *tipo e-commerce* o red social, dirigida a la búsqueda de oportunidades laborales que le permita contactar directamente con sus empleadores potenciales.

Dentro de los motivos que señalaron se encuentran: no han visto una propuesta como ésta en el mercado y les sería muy útil, se encuentran en búsqueda activa de nuevas oportunidades laborales, se les haría más fácil trabajar *freelance* y no perderían más tiempo, de esta forma las empresas contarán con empleados más capacitados, contar con una red que les permita contactar directo con empleadores es muy importante para las nuevas generaciones, les sería conveniente poder revisar fácilmente propuestas laborales, ayudaría a crear más la oferta laboral, les generaría oportunidades de crecimiento laboral, sería una gran alternativa de ingresos, se evitarían los *services*, y sería una buena opción transparente para el que contrata y al que contratan, pues actualmente en la mayoría de propuestas labores no hay transparencia en los sueldos.

¿Te gustaría contar con una plataforma, tipo e-commerce o red social, dirigida a la búsqueda de oportunidades laborales que le permita contactar directamente con sus empleadores potenciales?



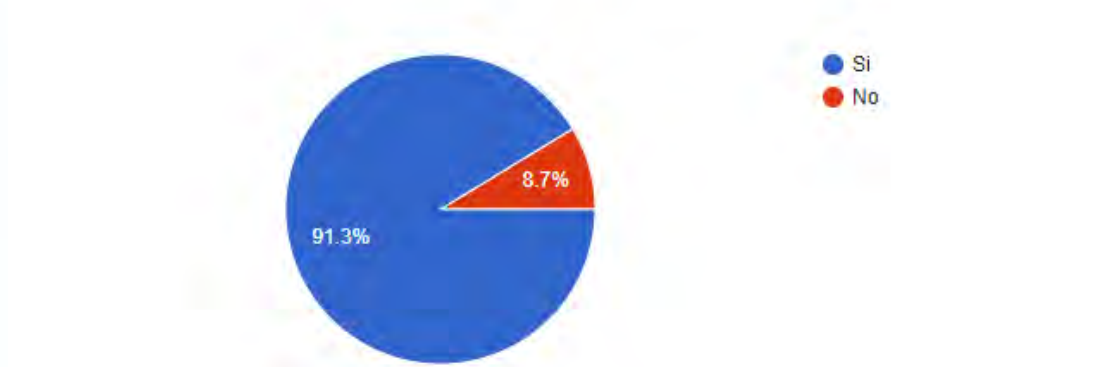
**Figura 14:** ¿Te gustaría contar con una plataforma, tipo *e-commerce* o red social, dirigida a la búsqueda de oportunidades laborales que le permita contactar directamente con sus empleadores potenciales?

Elaboración Propia.

Fuente: 115 encuestas realizadas a jóvenes profesionales.

En tercer lugar, como se muestra en Figura 15: ¿Debido a la pandemia ocasionada por el Covid-19, prefieres realizar trabajos desde casa, y no exponerte al riesgo de contagio asistiendo a un trabajo presencial?, al consultarle a los jóvenes desempleados si debido a la pandemia ocasionada por el Covid-19, prefieren realizar trabajos desde casa, y no exponerse al riesgo de contagio asistiendo a un trabajo presencial el 91.3% señaló que sí. Dentro de sus motivos indicaron que ahorrarían el tiempo de transporte, se sienten más cómodos laborando desde su hogar, por cuidar su salud y la de su familia. Además, son más productivos, el teletrabajo es una buena opción y ha quedado demostrado que funciona y más cuando se trabaja por objetivos.

¿Debido a la pandemia ocasionada por el Covid-19, prefieres realizar trabajos desde casa, y no exponerte al riesgo de contagio asistiendo a un trabajo presencial?



**Figura 15:** ¿Debido a la pandemia ocasionada por el Covid-19, prefieres realizar trabajos desde casa, y no exponerte al riesgo de contagio asistiendo a un trabajo presencial?

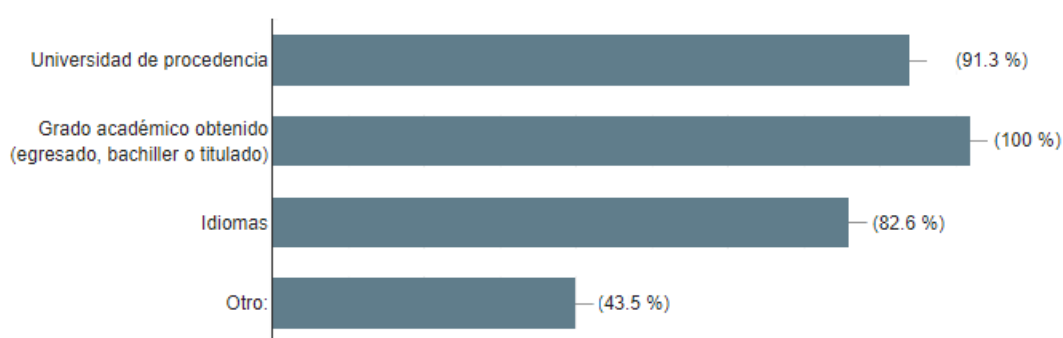
Elaboración Propia.

Fuente: 115 encuestas realizadas a jóvenes profesionales.

En cuarto lugar, como se muestra en la Figura 16: ¿Según el puesto laboral al que Ud. Postularía, su empleador que evalúa?, respecto al puesto laboral al que usted postula,

consideran que su empleador evaluará aspectos como: universidad de procedencia (91.3%), Grado académico obtenido como egresado, bachiller o titulado (100%), Idiomas (82.6%), Otros (43.5%). En la categoría Otros, los jóvenes consideraron: la experiencia laboral en el cargo, la ética y conceptos morales de la persona, las especializaciones y maestrías, las competencias, y los conocimientos informáticos.

¿Según el puesto laboral al que usted postularía, su empleador evaluará aspectos como: Marcar múltiples opciones.



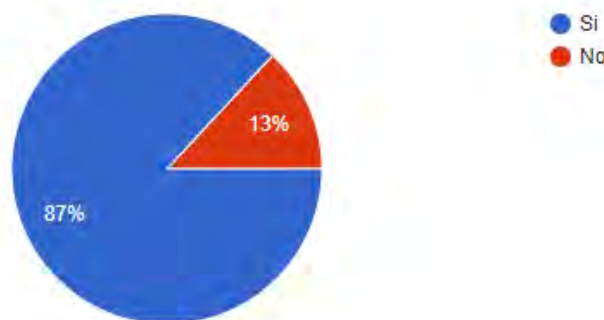
**Figura 16:** ¿Según el puesto laboral al que Ud. Postularía, su empleador que evalúa?  
Elaboración Propia.

Fuente: 115 encuestas realizadas a jóvenes profesionales.

En quinto lugar, como se muestra en la Figura 17: ¿Te interesaría crear un perfil profesional para ofrecer tus servicios laborales, en una plataforma de trabajo tipo red social?, se les consultó si les interesaría crear un perfil profesional para ofrecer sus servicios laborales, se obtuvo un 87% de respuestas afirmativas, y un 13% de respuestas negativas. Los motivos que brindaron fueron: les interesa realizar trabajos *freelance*, mientras más posibilidades de un trabajo digno y bien asalariado mejor, es más específico y con trato directo y les sería más fácil para ver todas las ofertas labores, podrían llegar a más personas, sería una ventana nueva para recibir mejores ofertas laborales y mostrar diferentes habilidades, facilita sus oportunidades laborales, para incrementar sus ingresos, ingresan a

menudo a ver redes sociales, mayor posibilidad de vistas, es más dinámico y más parecido a las redes sociales, y les gustan las nuevas opciones y afrontar nuevos retos.

¿Te interesaría crear un perfil profesional para ofrecer tus servicios laborales, en una plataforma de trabajo tipo red social?



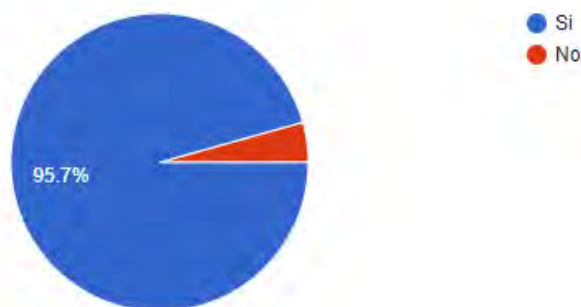
**Figura 17:** ¿Te interesaría crear un perfil profesional para ofrecer tus servicios laborales, en una plataforma de trabajo tipo red social?

Elaboración Propia.

Fuente: 115 encuestas realizadas a jóvenes profesionales.

En sexto lugar, como se muestra en la Figura 18: ¿Te interesaría obtener una adecuada capacitación para afrontar con éxito tus entrevistas?, se les consultó si les interesaría obtener una adecuada capacitación para afrontar con éxito sus entrevistas de trabajo por medio de la plataforma, en tiempo real y mediante cursos grabados, que los harán más competitivos frente a las exigencias del mercado actual, obteniéndose un 95.7% de respuestas afirmativas. Dentro de los motivos señalaron que necesitan esa ayuda extra para afrontar entrevistas laborales, les gustaría aprender nuevas maneras para poder desenvolverse, la entrevista es fundamental para acceder a un puesto laboral, mejorarían sus habilidades interpersonales, necesitan capacitarse para pasar entrevistas y lograr conseguir empleo dado que el mercado laboral está en constante cambio.

¿Te interesaría obtener una adecuada capacitación para afrontar con éxito tus entrevistas de trabajo por medio de la plataforma, en tiempo real y mediante cursos grabados, que te harán más competitivo frente a las exigencias del mercado actual?



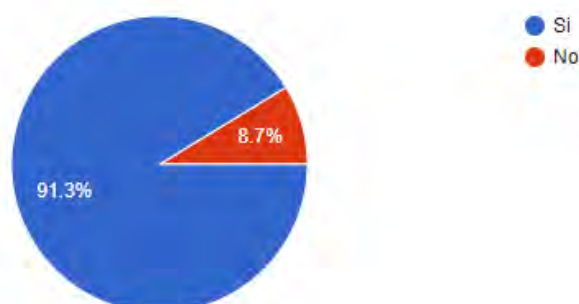
**Figura 18:** ¿Te interesaría obtener una adecuada capacitación para afrontar con éxito tus entrevistas?

Elaboración Propia.

Fuente: 115 encuestas realizadas a jóvenes profesionales.

En séptimo lugar, como se muestra en Figura 19: ¿Te interesaría asistir a cursos donde aprendas de manera vivencial a desarrollar tus habilidades?, se les consultó si les interesaría asistir a cursos donde aprendan de manera vivencial a desarrollar sus habilidades blandas, competencias claves y técnicas de comunicación, obteniéndose un 91.3% de respuesta positivas. Dentro de los motivos señalaron: que les falta potenciar dichas habilidades, siempre es bueno capacitarse, el mercado laboral busca el desarrollo óptimo de sus habilidades y competencias, no han llevado estos cursos, los temas son importantes tanto para ingresar como para mantenerse en un trabajo, aprovecharán en desarrollar habilidades sociales para actualizarse y ver nuevos enfoques, les ayudaría a desenvolverse en lo laboral y prepararse para entrevistas de trabajo.

¿Te interesaría asistir a cursos donde aprendas de manera vivencial a desarrollar tus habilidades blandas, competencias claves y técnicas de comunicación?



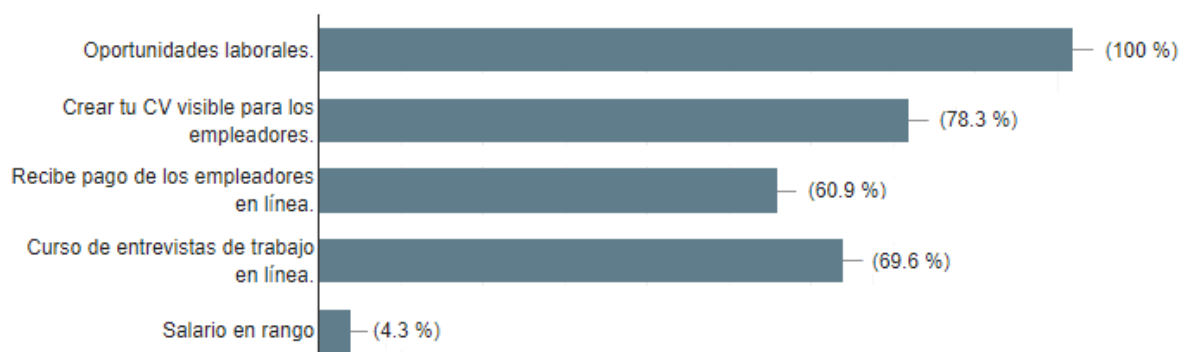
**Figura 19:** ¿Te interesaría asistir a cursos donde aprendas de manera vivencial a desarrollar tus habilidades?

Elaboración Propia.

Fuente: 115 encuestas realizadas a jóvenes profesionales.

En octavo lugar, como se muestra en la Figura 20: ¿Qué te gustaría que incluya la plataforma tipo red social de bolsa de trabajo?, se les consultó qué les gustaría que incluya la plataforma tipo red social de bolsa de trabajo. El 100% señaló que incluya oportunidades laborales, el 78.3% que les permita crear su currículum visible para los empleadores, el 60.9% que reciba pago de los empleadores en línea, el 69.6% que tenga cursos de entrevistas de trabajo en línea, y el 4.3% que indique el rango salarial. Asimismo, recomendaron añadir: trabajos en provincia o en el extranjero, cursos específicos, experiencias laborales, datos de los posibles empleadores y condiciones de contratación que ofrecen, *coffee break* virtual con profesionales y empresas, feria laboral y nuevos métodos de aprendizaje.

¿Qué te gustaría que incluya la plataforma tipo red social de bolsa de trabajo?  
 Marcar múltiples opciones.

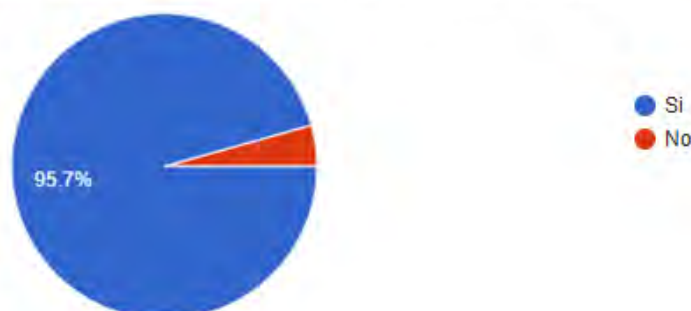


**Figura 20:** ¿Qué te gustaría que incluya la plataforma tipo red social de bolsa de trabajo?  
 Elaboración Propia.

Fuente: 115 encuestas realizadas a jóvenes profesionales.

En noveno lugar, como se muestra en la Figura 21: ¿Te gustaría tener la oportunidad de realizar diversos trabajos *freelance*?, se preguntó si les gustaría tener la oportunidad de realizar diversos trabajos *freelance*, que les generen ingresos adicionales o que sean su fuente de trabajo, obteniéndose una respuesta afirmativa del 95.7%. Los motivos que brindaron fueron: tendrán mayor comodidad para manejar sus horarios, les gustaría tener varias fuentes de ingreso, es positivo tener ingresos adicionales y que se adapten a su ritmo de vida, tendrán mayores ingresos económicos, porque el mercado laboral a veces es incierto y un trabajo *freelance* puede ayudar, sería conveniente aprovechar sus tiempos libres, y les interesa poder tener más de un trabajo a la vez.

¿Te gustaría tener la oportunidad de realizar diversos trabajos freelance, que te generen ingresos adicionales o que sean tu fuente de trabajo?



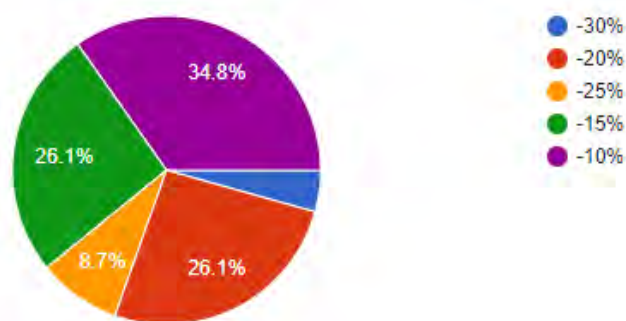
**Figura 21:** ¿Te gustaría tener la oportunidad de realizar diversos trabajos *freelance*?

Elaboración Propia.

Fuente: 115 encuestas realizadas a jóvenes profesionales.

Finalmente, como se muestra en la Figura 22: ¿Qué porcentaje de los ingresos que consigas por medio de la Plataforma estarías dispuesto a pagar como comisión a la empresa?, se les consultó sobre qué porcentaje de los ingresos que consigas por medio de la Plataforma, estarían dispuestos a pagar como comisión a la empresa. Por ejemplo, si gracias a la plataforma consiguen un proyecto *freelance* de S/.2000.00, y pagan un 20% abonarán S/.400 de comisión. Un 34.8% de los encuestados señalaron que pagarían el 10%, el 26.1% pagaría el 20%, el 26.1% pagaría el 15%, el 8.7% pagaría el 25% y el 4.3% pagaría el 30%. Obteniéndose como promedio que el público objetivo estaría dispuesto a pagar un 16% de comisión.

¿Qué porcentaje de los ingresos que consigas por medio de la Plataforma estarías dispuesto a pagar como comisión a la empresa? Por ejemplo, si gracias a la plataforma consigues un proyecto freelance de s/.2000, y pagas un 20% abonarías S/.400 de comisión.

**Figura 22:** ¿Qué porcentaje de los ingresos que consigas por medio de la Plataforma estarías dispuesto a pagar como comisión a la empresa?

Elaboración Propia.

Fuente: 115 encuestas realizadas a jóvenes profesionales.

## 6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

En este subcapítulo, se presentará la validación de la factibilidad de la solución, para ello se realizarán el plan de mercadeo, el plan de operaciones y las simulaciones empleadas para validar las hipótesis, en los escenarios analizados: optimista, neutral y pesimista.

### 6.2.1. Plan de mercadeo

A continuación, se detallarán los objetivos, los segmentos de mercado, el análisis de competidores, los precios y el marketing mix.

Los objetivos del plan de mercadeo son:

- Conocer adecuadamente al público objetivo al que se dirigen los servicios de la plataforma *e-commerce* y los talleres para afrontar con éxito entrevistas de trabajo, con la finalidad de ofrecer una propuesta de valor diferenciada.
- Lograr un ingreso exitoso al mercado peruano, que permita maximizar la rentabilidad de la Organización, buscando a largo plazo posicionar a EmpleaTe como líder del sector.
- Captar nuevos clientes de la marca y fidelizarlos, logrando que los jóvenes profesionales desempleados utilicen los servicios a largo plazo, y los recomienden a sus familiares y amigos.

El segmento de mercado son los jóvenes profesionales peruanos, hombres y mujeres, entre 22 y 32 años del NSE B-, C y D+, graduados de Universidades Públicas y Privadas, quienes afrontan una falta de oportunidades laborales y se encuentran desempleados o en subempleos y están interesados en realizar trabajos *freelancers*. Asimismo, en muchos casos, no cuentan con competencias y habilidades necesarias para afrontar con éxito entrevistas laborales, y no logran distinguirse de otros postulantes. Esta problemática se ha visto agravada debido a la crisis sanitaria originada por el Covid- 19.

Respecto a los competidores existentes, vale recalcar que para la creación de la

plataforma tipo *e-commerce* no se encontraron muchos casos similares conocidos por los profesionales en Perú. Sin embargo, se realizó un *benchmarking* analizando importantes empresas del mercado mundial de bolsas de trabajo, dentro de ellas se identificaron los siguientes casos similares que sirvieron como base a la solución. En primer lugar, se estudió la empresa Upwork la cual se origina en Estado Unidos, y es una plataforma intermediaria que conecta a profesionales *freelancers* y agencias con empresas que buscan talentos especializados para desarrollar un proyecto, buscando facilitar la comunicación entre ambas partes y brindando facilidades en los métodos de pago. Vale recalcar que la misma no brinda taller de entrevistas de trabajo (Upwork, 2021). En segundo lugar, se identificó a la empresa Workana, la cual se origina en Argentina, y es una plataforma de trabajo *freelance* y remoto más grande de Latinoamérica, marcando tendencia a nivel global con una fuerte presencia en el Sureste Asiático. Cuenta con 600,000 emprendedores y más de tres millones de *freelancers* (Workana, 2021).

El marketing mix (4P's) de este proyecto se compone por: servicio, precio, plaza y promoción. En primer lugar, el servicio que se brindará es una plataforma tipo *e-commerce* dirigida a la búsqueda de oportunidades laborales, la cual conectará a talentosos profesionales y empleadores, contando con una pasarela de pagos. Mediante esta novedosa plataforma los profesionales podrán crear sus perfiles, los cuales serán visibles para todos los empleadores. Los empleadores podrán ofrecer proyectos de trabajo, indicando las características y el precio a pagar, y recibir las postulaciones de los profesionales. Se comunicará si se eligió o aún no a un profesional para la oportunidad laboral, el profesional realizará el servicio y se liberará el pago del empleador al profesional, todo ello será realizado mediante la plataforma de EmpleaTe, quien actuará como intermediario. Asimismo, se brindarán capacitaciones a los jóvenes para afrontar con éxito entrevistas de trabajo por medio de la plataforma, en tiempo real y mediante cursos grabados.

Los profesionales podrán llevar cursos de capacitación que fortalezcan sus habilidades, de manera que sean más competitivos frente a las exigencias del mercado actual. Estas capacitaciones incluirán la creación de un currículum vitae exitoso, cómo afrontar exitosamente entrevistas de trabajo y competencias requeridas (liderazgo, resolución de problemas, trabajo en equipo, herramientas digitales, entre otras). En segundo lugar, se tendrán dos precios para los servicios ofrecidos. Por un lado, el *Marketplace* cobrará el 16% de las ventas por cada proyecto, a los clientes que vendan sus servicios a través de la plataforma. Por otro lado, el taller de entrevistas de trabajo tendrá un precio único de S/. 330.00 por cliente en el primer año, luego tendrá un incremento de 4.5% por año. Este precio incluirá los talleres de preparación para las entrevistas de trabajo, capacitación en habilidades blandas y competencias, y preparación del currículum vitae. El taller tendrá una duración de diez horas, siendo cinco sesiones de dos horas cada uno.

En tercer lugar, la plaza del proyecto se realizará en el canal online, mediante una Plataforma la cual tendrá dos versiones, una de ellas Web y la otra una *App*, ambos pueden ser utilizados desde cualquier buscador o descargar en *Google Play* y *App Store*.

En cuarto lugar, la promoción se realizará mediante:

- Anuncios en Facebook, Instagram y YouTube. Asimismo, se optimizará la página web mediante la implementación de *SEO (Search Engine Optimization)*, que permitirá que la web aparezca en las primeras posiciones orgánicas de los buscadores; y *SEM (Search Engine Marketing)*, que permitirá incrementar la visibilidad de web en los buscadores por medio del pago directo de publicidad al motor de búsqueda.

- *Mailing* masivos a base de datos de jóvenes egresados de universidad públicas y privadas. Se utilizará la estrategia de *Mailing* para *Early adopters*. Implementación de correos electrónicos con promociones de potenciales clientes que ingresaron al portal web o tuvieron contacto con el *landing page* o a través de redes sociales.

- Se contará con un *Chatbot* para *WhatsApp* con la finalidad de personalizar y optimizar la experiencia del cliente, esta tecnología informática basada en inteligencia artificial permitirá responder solicitudes de los clientes de forma automática, y las consultas más complejas serán derivadas a un asesor de ventas.

- La comunicación buscará estar presente durante todo el *journey* digital del cliente en todos los dispositivos donde se tenga conectividad como *smartphones*, computadoras, *laptops* y/o *tablets*. Se buscará que el potencial cliente reconozca la calidad de servicio, genere el “boca a boca” positivo y recomiende a EmpleaTe a sus amigos y familiares.

- Se realizarán presentaciones vivenciales, por medio de *Coffee break's* de presentación del servicio y la propuesta de valor, mediante eventos masivos donde se les dará a conocer de los servicios a los líderes de opinión e *influencers* donde se presentará el servicio que se ofrece.

- Por el lado de *Above the Line (ATL)*, se realizará publicidad en: radio, en dos emisoras Radio Moda y Onda Cero; diarios, publicaciones impresas en diarios como El Comercio y Gestión.

- Por el lado de *Below the Line (BTL)*, se realizará publicidad en: banners publicitarios, en universidades e institutos, y centros comerciales como el Mall del Sur y Plaza Norte; y pantalla led, se pondrá en las avenidas principales de mayor recurrencia.

### **6.2.2. Plan de operaciones**

En el siguiente capítulo, detallaremos cada proceso en el que está conformado el modelo de negocio, el cual fue desarrollado a través del lienzo de *Service / Process Blueprint* basado en los procesos que implementaremos para el servicio.

#### **6.2.2.1. Presentación del process blueprint**

- *Physical Evidence*

**Plataforma digital:** La plataforma estará diseñada para que el usuario pueda ingresar e inscribirse a formar parte del *staff* de profesionales de EmpleaTe; visualice las diferentes propuestas laborales que ofrecen los empleadores, postule y presente su oferta económica para el proyecto, decida el medio de pago que crea conveniente, participe del *networking* con los demás profesionales, acceda a los contratos y pueda proponer sus términos y condiciones sin restricciones. Asimismo, por el lado de taller de entrevistas de trabajo, de haber un curso de su interés pueda acceder a ellos con precios especiales, también pueda recibir asesorías online, entre otras actividades.

**Aula virtual:** Este proyecto educativo posee clases y talleres presenciales y virtuales. En este ambiente virtual se dictarán los cursos de habilidades blandas, competencias, elaboración de currículum vitae, entre otros que le permitan enriquecer los conocimientos del profesional.

**Página web y redes sociales:** Se tendrá una página web, a través de ella se brindará información de la empresa, de los servicios, del *staff* de profesionales, de las alianzas corporativas con las que se trabajan. También se brindará soporte de todas las consultas e inquietudes de los usuarios a través de un formulario donde llenarán sus datos para poder contactarlos. Se tendrá presencia en redes sociales como Facebook e Instagram, y podrán realizar sus comentarios y consultas, también se publicarán los servicios que se ofrecen. Asimismo, se lanzarán de manera diaria novedades y noticias relacionadas al mercado laboral para que los usuarios se encuentren informados y a la vanguardia.

- ***Guest's actions***

**Bot derivador de consultas:** Se implementará un *chatbot* en las diferentes plataformas digitales como en las redes sociales y en la página web, con la finalidad de resolver las consultas de los clientes, como también sugerencias que permitan mejorar la experiencia del servicio.

**Counter de ventas:** Encargados de la asesoría comercial y atención del cliente, se tendrá un staff de profesionales que no solo se encarguen de captar clientes, sino que brinden una experiencia única de atención a los actuales y futuros clientes.

**Servicio de atención al cliente:** Orientado a actuales y futuros clientes, tiene el objetivo de brindar atención integral y personalizada de sus solicitudes y tramites diversos.

**Asesoría:** Es el soporte que orienta y guía al profesional durante el proceso de aprendizaje.

**Área de fidelización:** El objetivo del área de fidelización es brindar una percepción positiva del servicio que se ofrece desde la primera comunicación con el usuario. Se considera que es una de las áreas más importantes porque se conocerá el nivel de satisfacción del profesional y que estrategias se deben de considerar para mejorar la experiencia de los servicios que ofrece EmpleaTe, retener a los clientes ganados y a los clientes futuros. Un cliente satisfecho atrae a través de su recomendación futuros clientes y aumenta la cartera de negocio.

- ***On-stage contact employee***

**Plataforma digital:** La plataforma estará diseñada para que el usuario pueda ingresar e inscribirse a formar parte del staff de profesionales de EmpleaTe, visualice las diferentes propuestas laborales que ofrecen los empleadores, postule y presente su mejor oferta laboral, decida el medio de pago que crea conveniente, participe del *networking* con los demás profesionales, acceda a los contratos y pueda proponer sus términos y condiciones.

Asimismo, de existir un curso de su interés pueda acceder al mismo con precios especiales.

También, pueda recibir asesorías online y participar de otras actividades.

- ***Back-stage contact employee***

**Plataforma de consultas**

La plataforma será la sección donde el profesional solicite información de los cursos, soporte de la plataforma, dudas sobre los términos y condiciones del contrato, entre otros.

- ***Support Processes***

#### **Proceso de pago online**

Los clientes podrán realizar el pago de sus servicios de manera virtual de forma rápida y segura, se contará con diversos medios de pago y se trabajará con las distintas entidades bancarias del Perú.

#### **Canales de comunicación**

Se trabajará con diversos canales de comunicación, para establecer una conexión de servicio con el profesional y resolver sus dudas en tiempo real.

#### **CRM**

El CRM tiene la finalidad de mejorar la atención y las relaciones con los clientes actuales y potenciales; y a su vez genera trazabilidad de consultas mediante el almacenamiento de la data, con la finalidad de realizar estrategias posteriores que conlleven a la fidelización y satisfacción de los clientes. Asimismo, estimular la productividad de la gestión comercial a través de campañas de *marketing* más efectivas.

#### **6.2.2.2. Análisis de los momentos del proceso que ve el cliente**

La página web, las redes sociales y la publicidad en general son visibles para los profesionales y son muy importantes para poder captar la atención de ellos y así obtener nuevas ventas. La plataforma web, las aulas virtuales son importantes porque son parte de la educación y asesoría que se impartirá a los clientes. Todos ellos deben causar una buena impresión, poseer una buena tecnología y brindar satisfacción a los clientes para un adecuado aprendizaje. El proceso de pago *online*, la plataforma de consultas también es visible para el cliente y son importantes porque permiten realizar estos procesos de una manera más rápida que una manera presencial. Por tanto, es importante que se encuentren operativos y sean

fáciles de usar. Además, los canales de comunicación deben ser mediante múltiples medios como presenciales, redes sociales, correo, entre otros, los cuales permitan comunicar cada una de las novedades o información que se desee compartir con los clientes y colaboradores.

### **6.2.2.3. Análisis de los momentos del proceso que no ve el cliente**

El soporte de la plataforma, anuncios de cursos, proyectos del empleador, nuevos ingresos del *staff* de profesionales, entre otros, son procesos muy importantes que el cliente no ve, pero son importantes para la calidad del servicio brindado. Esta calidad va desde su contenido, hasta la programación de la plataforma. El proceso de programación y despliegue del *bot*, tampoco es visible, pero muy importante para que cuando entre en funcionamiento, el cliente pueda ser bien atendido por este o en todo caso ser derivado a una atención con una persona.

## **6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución**

### **6.3.1. Presupuesto de inversión**

Como se muestra en la Tabla 4: Presupuesto de inversión inicial, la inversión inicial requerida está compuesta por los gastos de constitución de la empresa, el alquiler del local comercial, la publicidad y el *marketing*, el sueldo de los colaboradores, y la adquisición de *hardware* y *software*. Se considera que la inversión inicial requerida es de S/. 264,169 de los cuales S/. 174,169 representa a capital propio y S/. 90,000 un crédito otorgado por el Banco.

**Tabla 4:** Presupuesto de inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL								
Concepto	Cantidad	Total	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Constitución de empresa	1	S/ 4,500	S/ 4,500	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Gastos notariales / SUNARP	1		S/ 1,500	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Permisos/otros	4		S/ 3,000	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Local comercial/Otros	1	S/ 23,900	S/ 11,400	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,500
Alquiler de local	1		S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,500
Muebles enseres	11		S/ 8,900	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Publicidad y marketing	3	S/ 62,740	S/ 17,130	S/ 5,700	S/ 11,380	S/ 8,200	S/ 10,750	S/ 9,580
ATL	1		S/ 4,800	S/ 1,500	S/ 3,300	S/ 1,500	S/ 4,800	S/ 1,500
BTL	1		S/ 3,880	S/ 0	S/ 3,880	S/ 0	S/ 0	S/ 3,880
Digital	1		S/ 8,450	S/ 4,200	S/ 4,200	S/ 6,700	S/ 5,950	S/ 4,200
Sueldos de Colaboradores	9	S/ 158,871	S/ 18,978	S/ 27,978	S/ 27,978	S/ 27,978	S/ 27,978	S/ 27,978
Planilla operaciones	4		S/ 9,000	S/ 9,000	S/ 9,000	S/ 9,000	S/ 9,000	S/ 9,000
Planilla comercial	3		S/ 6,978	S/ 6,978	S/ 6,978	S/ 6,978	S/ 6,978	S/ 6,978
Planilla de marketing	2		S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000
Planilla docente	180			S/ 9,000	S/ 9,000	S/ 9,000	S/ 9,000	S/ 9,000
Adquisición de Hardware	6	S/ 13,200	S/ 13,200	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Laptop Operaciones	2		S/ 4,400	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Laptop Desarrollo - programador	1		S/ 2,200	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Laptop Desarrollo - comercial 1	1		S/ 2,200	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Laptop Desarrollo - comercial 2	1		S/ 2,200	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Laptop Desarrollo atención 1	1		S/ 2,200	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Adquisición de Servicios Software	9	S/ 958	S/ 958	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Hosting	1		S/ 500	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Licencia de Office 365	6		S/ 250	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Publicación Google Play Store	1		S/ 102	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Publicación App Store	1		S/ 106	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>S/ 264,169</b>	<b>S/ 66,166</b>	<b>S/ 36,178</b>	<b>S/ 41,858</b>	<b>S/ 38,678</b>	<b>S/ 41,228</b>	<b>S/ 40,058</b>

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros de EmpleaTe.

### 6.3.2. Análisis financiero

Con el objetivo de tener una visión general del proyecto EmpleaTe, se realiza el análisis financiero, como se muestra en la Tabla 5: Proyecciones de Ventas y en la Tabla 6: Estado de Resultados.

**Tabla 5:** Proyecciones de Ventas

PROYECCION DE VENTAS						
	Acumulado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos	S/ 8,620,526	S/ 794,250	S/ 1,285,349	S/ 1,621,303	S/ 2,116,011	S/ 2,803,613
Taller de entrevista de trabajo	S/ 2,496,827	S/ 297,000	S/ 381,348	S/ 485,075	S/ 599,552	S/ 733,852
Marketplace	S/ 6,123,699	S/ 497,250	S/ 904,001	S/ 1,136,228	S/ 1,516,459	S/ 2,069,761
<b>VENTAS</b>						
<b>PRECIO UNITARIO DE VENTA</b>						
Precio Unitario						
Taller de entrevista de trabajo		S/ 330	S/ 353	S/ 374	S/ 386	S/ 393
Marketplace		S/ 199	S/ 201	S/ 203	S/ 205	S/ 207
<b>CANTIDAD VENDIDA</b>						
Cantidad Vendida		3,400	5,580	6,896	8,955	11,866
Taller de entrevista de trabajo	6,697	900	1,080	1,296	1,555	1,866
Marketplace	30,000	2,500	4,500	5,600	7,400	10,000

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros de EmpleaTe.

En la proyección de ventas se considera un crecimiento del 20% anual desde el año 1 al año 5. En el periodo de evaluación del proyecto, se obtienen ingresos acumulados de S/. 8,620,526, los cuales están divididos en S/. 2,496,827 de talleres de entrevista de trabajo y S/. 6,123,699 del *Marketplace*.

En la Tabla 6: Balance general, se presentan los estados financieros de EmpleaTe para cada año. El total de activo asciende a –S/. 250,969 (en el año 0) y culmina S/. 3,618,991 (en el año 5). El total de pasivo y patrimonio asciende a –S/. 250,969 (en el año 0) y culmina S/. 3,618,991 (en el año 5). Además, se tiene un EBITDA acumulado de S/. 2,064,731. También la utilidad neta asciende a S/. 1,453,774 al año 5. Asimismo, el flujo de caja operativo es de S/. 1,400,379. Finalmente, el saldo de efectivo y equivalente de efectivo es de S/. 3,388,557.

Tabla 6: Balance general

BALANCE GENERAL						
	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo y equivalente de efectivo	-S/ 264,169	-S/ 96,179	S/ 351,758	S/ 1,018,228	S/ 1,988,178	S/ 3,388,557
Cuentas por cobrar comerciales	S/ 0	S/ 65,281	S/ 105,645	S/ 133,258	S/ 173,919	S/ 230,434
Otras cuentas por cobrar	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Inventarios	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Gastos contratados por anticipado	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
<b>Activo corriente</b>	<b>-S/ 264,169</b>	<b>-S/ 30,898</b>	<b>S/ 457,403</b>	<b>S/ 1,151,486</b>	<b>S/ 2,162,097</b>	<b>S/ 3,618,991</b>
Planta, Propiedades y Equipos, (neto)	S/ 13,200	S/ 10,560	S/ 7,920	S/ 5,280	S/ 2,640	S/ 0
Activo por impuesto a las ganancias diferido	-	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
<b>Activo no corriente</b>	<b>-S/ 13,200</b>	<b>S/ 10,560</b>	<b>S/ 7,920</b>	<b>S/ 5,280</b>	<b>S/ 2,640</b>	<b>S/ 0</b>
<b>Activo Total</b>	<b>-S/ 250,969</b>	<b>-S/ 20,338</b>	<b>S/ 465,323</b>	<b>S/ 1,156,766</b>	<b>S/ 2,164,737</b>	<b>S/ 3,618,991</b>
Otros pasivos financieros						
Cuentas por pagar comerciales	S/ 0	S/ 5,482	S/ 5,739	S/ 6,171	S/ 6,456	S/ 6,936
Pasivos por impuesto a las ganancias						
<b>Pasivo corriente</b>	<b>S/ 0</b>	<b>S/ 5,482</b>	<b>S/ 5,739</b>	<b>S/ 6,171</b>	<b>S/ 6,456</b>	<b>S/ 6,936</b>
Otros pasivos no corrientes						
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>S/ 0</b>	<b>S/ 0</b>	<b>S/ 0</b>	<b>S/ 0</b>	<b>S/ 0</b>	<b>S/ 0</b>
<b>Pasivo total</b>	<b>S/ 0</b>	<b>S/ 5,482</b>	<b>S/ 5,739</b>	<b>S/ 6,171</b>	<b>S/ 6,456</b>	<b>S/ 6,936</b>
Capital emitido	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Reserva legal	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Resultados acumulados	-S/ 250,969	-S/ 25,821	S/ 459,584	S/ 1,150,595	S/ 2,158,280	S/ 3,612,055
Patrimonio para propietarios de la controladora	-S/ 250,969	-S/ 25,821	S/ 459,584	S/ 1,150,595	S/ 2,158,280	S/ 3,612,055
Participaciones no controladoras	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
<b>Patrimonio neto</b>	<b>-S/ 250,969</b>	<b>-S/ 25,821</b>	<b>S/ 459,584</b>	<b>S/ 1,150,595</b>	<b>S/ 2,158,280</b>	<b>S/ 3,612,055</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>-S/ 250,969</b>	<b>-S/ 20,338</b>	<b>S/ 465,323</b>	<b>S/ 1,156,766</b>	<b>S/ 2,164,737</b>	<b>S/ 3,618,991</b>
Check	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Capex	S/ 13,200					
Base sujeta a depreciación	S/ 13,200	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Depreciación contable	S/ 0	S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640
Saldo NOWC	S/ 0	S/ 59,798	S/ 99,906	S/ 127,087	S/ 167,462	S/ 223,497
<b>EBITDA</b>	<b>-S/ 250,969</b>	<b>S/ 233,670</b>	<b>S/ 691,157</b>	<b>S/ 982,798</b>	<b>S/ 1,431,981</b>	<b>S/ 2,064,731</b>
Deuda financiera						
Estado de Flujo de Efectivo						
<b>Utilidad neta</b>	<b>-S/ 250,969</b>	<b>S/ 225,148</b>	<b>S/ 485,405</b>	<b>S/ 691,011</b>	<b>S/ 1,007,685</b>	<b>S/ 1,453,774</b>
(+) Depreciación	S/ 0	S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640
(+) Amortización	S/ 0	S/ 0				
(-) Cambio en NOWC	S/ 0	-S/ 59,798	-S/ 40,108	-S/ 27,181	-S/ 40,375	-S/ 56,035
<b>Flujo de caja operativo</b>	<b>-S/ 250,969</b>	<b>S/ 167,989</b>	<b>S/ 447,937</b>	<b>S/ 666,470</b>	<b>S/ 969,950</b>	<b>S/ 1,400,379</b>
(-) Capex	-S/ 13,200	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
(+) Cambio en deuda	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
<b>Flujo de caja del periodo</b>	<b>-S/ 264,169</b>	<b>S/ 167,989</b>	<b>S/ 447,937</b>	<b>S/ 666,470</b>	<b>S/ 969,950</b>	<b>S/ 1,400,379</b>
<b>Saldo de efectivo y equivalente de efectivo</b>	<b>-S/ 264,169</b>	<b>-S/ 96,179</b>	<b>S/ 351,758</b>	<b>S/ 1,018,228</b>	<b>S/ 1,988,178</b>	<b>S/ 3,388,557</b>

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros de EmpleaTe.

En la Tabla 7: Estado de resultados, se muestra que el resultado operativo es de S/. 2, 062,091 (al año 5), el resultado del periodo asciende a S/. 1, 453,774 (al año 5) y el resultado acumulado es de S/. 3, 612,055 (al año 5). Por lo tanto, el resultado acumulado después del ejercicio económico es positivo, lo cual refleja que la inversión es viable.

Tabla 7: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS							
	Acumulado	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>							
Ventas	S/ 8,620,526	S/ 0	S/ 794,250	S/ 1,285,349	S/ 1,621,303	S/ 2,116,011	S/ 2,803,613
Taller de entrevista de trabajo	S/ 2,496,827		S/ 297,000	S/ 381,348	S/ 485,075	S/ 599,552	S/ 733,852
Marketplace	S/ 6,123,699		S/ 497,250	S/ 904,001	S/ 1,136,228	S/ 1,516,459	S/ 2,069,761
<b>Total Ingresos</b>	<b>S/ 8,620,526</b>	<b>S/ 0</b>	<b>S/ 794,250</b>	<b>S/ 1,285,349</b>	<b>S/ 1,621,303</b>	<b>S/ 2,116,011</b>	<b>S/ 2,803,613</b>
<b>EGRESOS</b>							
Costo	S/ 967,023		S/ 135,370	S/ 159,610	S/ 188,170	S/ 223,274	S/ 260,599
Docente	S/ 803,693		S/ 108,000	S/ 129,600	S/ 155,520	S/ 186,624	S/ 223,949
Plataforma (Software)	S/ 103,000		S/ 19,000	S/ 19,000	S/ 19,000	S/ 23,000	S/ 23,000
Hosting	S/ 2,250		S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450
Plataforma omnicanal de atención	S/ 58,080		S/ 7,920	S/ 10,560	S/ 13,200	S/ 13,200	S/ 13,200
<b>Total Costos</b>	<b>S/ 967,023</b>	<b>S/ 0</b>	<b>S/ 135,370</b>	<b>S/ 159,610</b>	<b>S/ 188,170</b>	<b>S/ 223,274</b>	<b>S/ 260,599</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/ 7,653,503</b>	<b>S/ 0</b>	<b>S/ 658,880</b>	<b>S/ 1,125,739</b>	<b>S/ 1,433,133</b>	<b>S/ 1,892,737</b>	<b>S/ 2,543,015</b>
<b>GASTOS</b>							
Gastos Comerciales y Ventas	S/ 695,677	S/ 0	S/ 125,900	S/ 132,195	S/ 138,805	S/ 145,745	S/ 153,032
ATL	S/ 202,238		S/ 36,600	S/ 38,430	S/ 40,352	S/ 42,369	S/ 44,488
BTL	S/ 107,197		S/ 19,400	S/ 20,370	S/ 21,389	S/ 22,458	S/ 23,581
Digital	S/ 386,242		S/ 69,900	S/ 73,395	S/ 77,065	S/ 80,918	S/ 84,964
Gastos Administrativos	S/ 1,817,658	S/ 250,969	S/ 301,950	S/ 305,026	S/ 314,170	S/ 317,651	S/ 327,891
Luz	S/ 47,400		S/ 7,600	S/ 8,900	S/ 9,500	S/ 10,400	S/ 11,000
Agua	S/ 32,599		S/ 4,899	S/ 5,300	S/ 6,300	S/ 7,200	S/ 8,900
Internet	S/ 47,200		S/ 7,800	S/ 8,400	S/ 9,300	S/ 10,200	S/ 11,500
Sueldos	S/ 1,138,706		S/ 227,741	S/ 227,741	S/ 227,741	S/ 227,741	S/ 227,741
Gastos de representación	S/ 8,150		S/ 1,440	S/ 1,530	S/ 1,620	S/ 1,730	S/ 1,830
Útiles de oficina	S/ 11,365		S/ 2,160	S/ 2,185	S/ 2,220	S/ 2,380	S/ 2,420
Útiles de limpieza	S/ 15,160		S/ 2,880	S/ 2,980	S/ 3,050	S/ 3,100	S/ 3,150
Alquiler de oficina administrativa	S/ 174,000		S/ 30,000	S/ 30,000	S/ 30,000	S/ 36,000	S/ 42,000
Pasajes	S/ 14,240		S/ 2,760	S/ 2,790	S/ 2,820	S/ 2,890	S/ 2,980
Gastos de viaje	S/ 8,930		S/ 1,380	S/ 1,620	S/ 1,850	S/ 1,980	S/ 2,100
Alimentación	S/ 8,499		S/ 1,450	S/ 1,550	S/ 1,679	S/ 1,840	S/ 1,980
Alojamiento	S/ 4,240		S/ 600	S/ 790	S/ 850	S/ 950	S/ 1,050
Depreciación	S/ 13,200		S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640
Comisiones	S/ 0		S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Otros gastos	S/ 43,000		S/ 8,600	S/ 8,600	S/ 8,600	S/ 8,600	S/ 8,600
Gastos preoperativos - Inversión inicial	S/ 250,969	S/ 250,969					
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>S/ 5,140,168</b>	<b>-S/ 250,969</b>	<b>S/ 231,030</b>	<b>S/ 688,517</b>	<b>S/ 980,158</b>	<b>S/ 1,429,341</b>	<b>S/ 2,062,091</b>
Intereses							
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>S/ 5,140,168</b>	<b>-S/ 250,969</b>	<b>S/ 231,030</b>	<b>S/ 688,517</b>	<b>S/ 980,158</b>	<b>S/ 1,429,341</b>	<b>S/ 2,062,091</b>
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	-S/ 1,528,114		-S/ 5,882	-S/ 203,113	-S/ 289,147	-S/ 421,656	-S/ 608,317
<b>RESULTADOS DEL PERIODO</b>	<b>S/ 3,612,055</b>	<b>-S/ 250,969</b>	<b>S/ 225,148</b>	<b>S/ 485,405</b>	<b>S/ 691,011</b>	<b>S/ 1,007,685</b>	<b>S/ 1,453,774</b>
Resultado Acumulado	-S/ 250,969	-S/ 25,821	S/ 459,584	S/ 1,150,595	S/ 2,158,280	S/ 3,612,055	

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros de EmpleaTe.

### 6.3.3. Indicadores financieros

A continuación, se presentará el análisis de sensibilidad (escenario moderado, pesimista y optimista) y la Evaluación de la viabilidad financiera.

### 6.3.3.1. Análisis de sensibilidad

En la Tabla 8: Escenario moderado, los resultados del flujo de caja económico en este escenario indicaron que la tasa interna de retorno (TIR) es 133%, el valor actual neto (VAN) es de S/. 2, 006,111, y el periodo de recuperación (PAYBACK) es a partir del segundo año, donde se obtendrían resultados positivos como se muestra en el flujo de caja acumulado. Por lo tanto, el proyecto es viable en un escenario moderado.

**Tabla 8:** Escenario moderado

Escenario Moderado	Inicial	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	-S/264,169					
Ventas		S/794,250	S/1,285,349	S/1,621,303	S/2,116,011	S/2,803,613
Costo de ventas		-S/135,370	-S/159,610	-S/188,170	-S/223,274	-S/260,599
Utilidad Bruta		S/658,880	S/1,125,739	S/1,433,133	S/1,892,737	S/2,543,015
Gastos Comerciales y Ventas		-S/125,900	-S/132,195	-S/138,805	-S/145,745	-S/153,032
Gastos Administrativos		-S/301,950	-S/305,026	-S/314,170	-S/317,651	-S/327,891
Resultado Operativo		S/231,030	S/688,517	S/980,158	S/1,429,341	S/2,062,091
EBIT (I-T)		S/231,030	S/485,405	S/691,011	S/1,007,685	S/1,453,774
(+) depreciación		S/2,640	S/2,640	S/2,640	S/2,640	S/2,640
(-) Cambio NOWC		-S/59,798	-S/40,108	-S/27,181	-S/40,375	-S/56,035
Flujo de Caja Libre	-S/264,169	S/173,871	S/447,937	S/666,470	S/969,950	S/1,400,379
Factor de descuento		88%	77%	68%	60%	53%
Flujo Descontado	-S/264,169	S/ 152,923	S/ 346,504	S/ 453,437	S/ 580,405	S/737,010
VAN	<b>S/2,006,111</b>					
TIR	<b>133%</b>					

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros de EmpleaTe.

En la Tabla 9: Escenario pesimista, los resultados del flujo de caja económico en este escenario indicaron que la tasa interna de retorno (TIR) es 30%, el valor actual neto (VAN) es de S/. 208,098, y el periodo de recuperación (PAYBACK) es a partir del cuarto año, donde se obtendrían resultados positivos como se muestra en el flujo de caja acumulado. Por lo tanto, el proyecto es viable en un escenario optimista.

**Tabla 9:** Escenario pesimista

Escenario Pesimista	Inicial	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	-S/264,169					
Ventas		S/531,000	S/743,202	S/871,553	S/1,060,591	S/1,327,908
Costo de ventas		-S/135,370	-S/159,610	-S/188,170	-S/223,274	-S/260,599
Utilidad Bruta		S/395,630	S/583,592	S/683,383	S/837,317	S/1,067,309
Gastos Comerciales y Ventas		-S/125,900	-S/132,195	-S/138,805	-S/145,745	-S/153,032
Gastos Administrativos		-S/301,950	-S/305,026	-S/314,170	-S/317,651	-S/327,891
Resultado Operativo		-S/32,220	S/146,371	S/230,408	S/373,921	S/586,385
EBIT (I-T)		-S/32,220	S/103,191	S/162,438	S/263,614	S/413,402
(+) depreciación		S/2,640	S/2,640	S/2,640	S/2,640	S/2,640
(-) Cambio NOWC		-S/38,161	-S/17,185	-S/10,118	-S/15,252	-S/21,491
Flujo de Caja Libre	-S/264,169	-S/67,742	S/88,647	S/154,960	S/251,002	S/394,551
Factor de descuento		88%	77%	68%	60%	53%
Flujo Descontado	-S/264,169	-S/ 59,580	S/ 68,573	S/ 105,428	S/ 150,196	S/207,649
VAN	<b>S/208,098</b>					
TIR	<b>30%</b>					

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros de EmpleaTe.

En la Tabla 10: Escenario optimista, los resultados del flujo de caja económico en este escenario indicaron que la tasa interna de retorno (TIR) es 188%, el valor actual neto (VAN) es de S/. 2,921,586, y el periodo de recuperación (PAYBACK) es a partir del primer año, donde se obtendrían resultados positivos como se muestra en el flujo de caja acumulado. Por lo tanto, el proyecto es viable en un escenario optimista.

**Tabla 10:** Escenario optimista

<b>Escenario Optimista</b>	<b>Inicial</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Inversión Inicial	-S/264,169					
Ventas		S/1,028,250	S/1,647,203	S/2,007,781	S/2,577,050	S/3,397,669
Costo de ventas		-S/135,370	-S/159,610	-S/188,170	-S/223,274	-S/260,599
Utilidad Bruta		S/892,880	S/1,487,593	S/1,819,611	S/2,353,776	S/3,137,070
Gastos Comerciales y Ventas		-S/125,900	-S/132,195	-S/138,805	-S/145,745	-S/153,032
Gastos Administrativos		-S/301,950	-S/305,026	-S/314,170	-S/317,651	-S/327,891
Resultado Operativo		S/465,030	S/1,050,371	S/1,366,636	S/1,890,379	S/2,656,147
EBIT (1-T)		S/405,776	S/740,512	S/963,479	S/1,332,717	S/1,872,584
(+) depreciación		S/2,640	S/2,640	S/2,640	S/2,640	S/2,640
(-) Cambio NOWC		-S/79,031	-S/50,616	-S/29,205	-S/46,504	-S/66,968
Flujo de Caja Libre	-S/264,169	S/329,384	S/692,536	S/936,914	S/1,288,854	S/1,808,256
Factor de descuento		88%	77%	68%	60%	53%
Flujo Descontado	-S/264,169	S/ 289,700	S/ 535,714	S/ 637,435	S/ 771,233	S/951,672
VAN	<b>S/2,921,586</b>					
TIR	<b>188%</b>					

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros de EmpleaTe.

En la Tabla 11: Evaluación de la viabilidad financiera, se analizan los indicadores financieros que se han tomado en consideración en la estructura financiera del proyecto. El 66% de capital es aporte de los accionistas (S/. 174,169) y un 34 % es un préstamo de capital de trabajo proporcionado por el Banco Banbif (S/. 90,000). El análisis financiero se centra en la evaluación del Valor Actual Neto (VAN) el cual asciende a S/. 2, 006,111 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 133%. Para el cálculo del VAN se procedió a la determinación de la tasa de descuento para actualizar los flujos futuros, considerando que la estructura de financiamiento está compuesta por el capital propio y el endeudamiento a través del Banco Banbif, con ello se procedió al cálculo del Coste Promedio Ponderado de Capital (WACC, por sus siglas en inglés). Para el cálculo, se tomó en consideración lo siguiente:

- La tasa de interés de oportunidad (TIO) es de 13.7%.

- La tasa de interés del préstamo es del 21.5%.
- El impuesto a la renta asciende a 30%.
- El costo de la deuda es de 15%.

El resultado del WACC es del 13.7% anual y 1.05% mensual lo cual indica que, en el caso de necesitar una valoración de la empresa, habría que descontar los flujos de caja esperados a dicha tasa.

**Tabla 11:** Evaluación de la viabilidad financiera

EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD FINANCIERA					
	Descripción	Capital propio	Deuda		
Estructura de financiamiento de la inversión inicial	Monto	S/ 174,169	S/ 90,000		
	Participación	66%	34%		
	Costo de capital / deuda	S/ 264,169			
Inversión	Construcción Plataforma digital	S/ 958			
	Fondo inicial MKT	S/ 17,130			
	Descripción	Año	Capital propio	Deuda	
Ingresos	Suscripción Mensual	958			
		1	17%		
	Crecimiento	2	17%		
		3	17%		
Costos / Gastos	Descripción	Año	Administrativos	Marketing Variable (% Ventas)	
	Costos EmpleaTe	1	S/ 301,950	S/ 27,370	S/ 108,000
		2	S/ 305,026	S/ 30,010	S/ 129,600
		3	S/ 314,170	S/ 32,650	S/ 155,520
WACC	Anual	13.7%			
	Mensual	1.05%			

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros de EmpleaTe.

## Capítulo VII. Solución Sostenible

En el presente capítulo explicaremos los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), las cuales se encuentran sujetas en el modelo de negocio y el impacto que ejerce en la relevancia social de la solución.

### 7.1. Relevancia Social de la Solución

La relevancia social de la solución comprende a través del análisis de las ODS elegidas, en el problema social de estudio.

#### 7.1.1. Objetivo 4 - Educación de calidad

La ODS 4 Educación de calidad, busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos (Naciones Unidas Perú, 2022).

#### Impacto

Se capacitarán a más de 6,000 jóvenes profesionales recién egresados con la finalidad de fortalecer sus competencias y habilidades para ser empleables en el mercado laboral peruano. EmpleaTe brindará un servicio integral de acuerdo con la necesidad de los jóvenes profesionales recién egresados, acompañándolos de forma activa durante el proceso de su crecimiento profesional, mediante cursos cortos especializados de técnicas de comunicación efectiva, gestión del tiempo, habilidades blandas, liderazgo y trabajo en equipo que potencien su marca personal.

#### 7.1.2. Objetivo 8 - Trabajo decente y crecimiento económico

La ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico, busca promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos (Naciones Unidas Perú, 2022).

## Impacto

Con el proyecto EmpleaTe se promoverá el empleo de 30,000 jóvenes profesionales peruanos, quienes anteriormente se encontraban en busca de una oportunidad de empleo, en el periodo comprendido entre el año uno y cinco del plan de negocios. El proyecto EmpleaTe abre paso a la diversidad y promueve la inclusión en el mercado laboral, desde la etapa de formación en habilidades blandas y competencias en jóvenes recién egresados, hasta la contratación de sus servicios profesionales en la plataforma *Marketplace*. Todos los profesionales pueden acceder gratuitamente a la plataforma y ofrecer sus servicios. Actualmente la mayoría de las empresas privadas y públicas consideran la contratación de profesionales *freelancers*, como una estrategia efectiva en sus proyectos empresariales, debido a los costos que pueden ahorrarse y la disponibilidad de contar con profesionales especializados para desarrollar sus proyectos.

El modelo de negocio resaltó solo dos ODS como las más relevantes, pero se considera que también contribuye con la ODS 13 Acción por el clima, la cual busca adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (Naciones Unidas Perú, 2022). EmpleaTe aporta a favor del cambio climático, al fomentar el trabajo remoto pues de esta manera, se minimizan las emisiones de transporte, se disminuye el congestionamiento vehicular y el consumismo excesivo.

Así, como con la ODS 1 Fin de la pobreza, la cual busca poner fin de la pobreza en todas sus formas en todo el mundo (Naciones Unidas Perú, 2022). EmpleaTe considera que la simple adopción y fomento de la tecnología es un factor determinante para el acceso de oportunidades laborales, ya que desde casa pueden ingresar a la plataforma, conectarse virtualmente y cerrar proyectos sin necesidad de trasladarse a una oficina. Además de promover al profesional en seguir capacitándose de manera online a través de horarios flexibles y el trabajo de *freelancer* que permitirá organizar y gestionar sus tiempos sin

descuidar sus actividades personales. El objetivo del modelo de negocio, a través del estudio de las ODS, genera un círculo virtuoso de aprendizaje y oportunidades para todos.



## Capítulo VIII. Decisión e Implementación

### 8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

A continuación, como se muestra en la Tabla 12: Diagrama de Gantt, se presentará el detallado de EmpleaTe por etapas, tareas asignadas, recursos, plazos de cumplimiento y las métricas de resultado.

**Tabla 12:** Diagrama de Gantt

Etapa	Nombre de la Tarea	Recurso asignado	Plazo (días)	Métricas de resultado
Primera etapa: Formalización de la empresa	Constitución de la empresa (búsqueda y reserva de nombre, minuta, abono de capital y bienes, escrituras públicas, e inscripción de RUC).	Gerente General	20	1 empresa constituida.
Segunda etapa	Plataforma web (fase de especificación funcional, fase de análisis y diseño, construcción de la plataforma y realización de pruebas).	Tercerizado (Jefe de Programación, Analista Programador 1 y Analista Programador 2).	50	Tiempo ejecutado en la construcción de la Plataforma/Tiempo planificado en la construcción de la Plataforma.
Segunda etapa	Alquiler de oficina administrativa, implementación y compra	Gerente General	15	Número de bienes comprados o alquilados / Número total planificado de

	de equipos para administración, ventas y marketing.			bienes comprados o alquilados.
Segunda etapa	Contratación de personal de ventas (3 personas) y marketing (3 personas) y capacitación.	Gerente General	10	Cantidad de personal contratado / Cantidad total del personal contratado proyectado.
Tercera etapa	Diseño de página web, Facebook, Instagram y <i>Youtube</i> corporativo.	Analista de Marketing 1 y Analista de Marketing 2	60	Cantidad de redes sociales corporativas creadas / Cantidad de redes sociales corporativas proyectadas.
Tercera etapa	Implementación de <i>Chatbot</i> para atención de clientes.	<i>Service</i> del servicio de <i>Chatbot</i> / Analista de Marketing 1	30	1 <i>chatbot</i> implementado.
Tercera etapa	Diseño de artes y lanzamiento de campaña en redes sociales. Activación de SEO y SEM en la página web.	Analista de Marketing 1 y Analista de Marketing 2	7	Número de campañas lanzadas en redes sociales y web / Número de campañas lanzadas en redes sociales y web proyectadas.

Tercera etapa	Organización de evento de prelanzamiento masivo con líderes de opinión e <i>influencers</i> para Presentación de EmpleaTe.	Jefe de Ventas/ Ejecutivo de Ventas 1 y 2.	5	1 evento de prelanzamiento ejecutado.
Tercera etapa	Inicio de operaciones.	Gerente General	1	Fecha de lanzamiento de EmpleaTe / Fecha de lanzamiento proyectada de EmpleaTe.

Elaboración propia.

Fuente: Plan de Operaciones de EmpleaTe.

## Conclusiones

Los jóvenes profesionales peruanos, se han visto afectados ante la presencia del Covid-19, muchos de ellos perdieron su trabajo perjudicando así su economía y las de sus familias, y otros tuvieron que adaptarse a nuevos cambios por el lado de la tecnología, esto ha generado una oportunidad para EmpleaTe, en desarrollar una Plataforma interactiva que les sirva de aliado en su crecimiento profesional. Luego de realizado el presente estudio de investigación, se concluye que el desarrollo del plan de negocios EmpleaTe impulsa e inspira a contribuir a un problema social que sigue siendo crítico por años, como es el desempleo. El estudio de las necesidades del usuario permitió identificar estrategias a implementar en el desarrollo del proyecto, las cuales están alineadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible: ODS 4 Educación de calidad y ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico.

En primer lugar, la retroalimentación recibida por parte de los profesionales encuestados permitió conocer a profundidad las necesidades del usuario y proponer una alternativa de solución. El modelo de negocio EmpleaTe será viable para el mercado laboral peruano, debido a la tendencia actual del trabajo remoto, pues permite al profesional tener la autonomía de decidir en qué proyectos desea participar, de acuerdo con su especialidad y manejar adecuadamente sus tiempos.

En segundo lugar, el carácter innovador del servicio será la creación de una plataforma tipo *e-commerce* dirigido a la búsqueda de oportunidades laborales, la cual conectará a talentosos profesionales y empleadores, contando con una pasarela de pagos. Mediante esta novedosa plataforma los profesionales podrán crear sus perfiles, los cuales serán visibles para todos los empleadores. Los profesionales podrán participar en uno o más proyectos remotos a la vez.

En tercer lugar, los jóvenes profesionales recién egresados podrán prepararse para afrontar con éxito entrevistas de trabajo mediante: seminarios, cursos cortos de habilidades

blandas, *webinars*, entre otros. Dichos talleres aseguran a los profesionales un entrenamiento específico que les generen valor, y puedan competir en ofertas laborales mejor remuneradas y escalables. También, podrán llevar cursos de capacitación que fortalezcan sus habilidades, de manera que sean más competitivos frente a las exigencias del mercado actual. Estas capacitaciones serán: la creación de un *currículum vitae* exitoso, cómo afrontar exitosamente entrevistas de trabajo y las competencias requeridas en el mercado laboral actual (liderazgo, resolución de problemas, trabajo en equipo, herramientas digitales, entre otras).

En cuarto lugar, se tendrán dos precios para los servicios ofrecidos. Por un lado, el *Marketplace* cobrará el 17% de las ventas por cada proyecto, a los clientes que vendan sus servicios a través de la plataforma. Por otro lado, el Taller de entrevistas de trabajo tendrá un precio único de S/. 330.00 por cliente, con un incremento del 4.5% por año. Este precio incluirá los talleres de preparación para las entrevistas de trabajo, la capacitación en habilidades blandas y competencias, y la preparación del *currículum vitae* del profesional. El taller tendrá una duración de diez horas, siendo cinco sesiones de dos horas cada uno.

En quinto lugar, la promoción se realizará mediante anuncios en Facebook, Instagram y YouTube. Asimismo, se optimizará la página web mediante la implementación de SEO (*Search Engine Optimization*), y SEM (*Search Engine Marketing*). También, se realizará *mailing* masivo a la base de datos de los jóvenes egresados de universidades públicas y privadas. Se utilizará la estrategia de *Mailing para Early adopters*. A la vez, se contará con un *Chatbot* para *WhatsApp* con la finalidad de personalizar y optimizar la experiencia del cliente. Como también, se realizarán presentaciones vivenciales, por medio del *Coffee break's* de exposición del servicio y la propuesta de valor, mediante eventos masivos donde se les dará a conocer de los servicios a los líderes de opinión e *influencers*.

Finalmente, el proyecto muestra indicadores financieros positivos, un crecimiento de ventas anual del 20% con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 133% y un Valor Actual

Neto (VAN) de S/. 2, 006,111 en un escenario moderado, lo cual asegura el retorno del capital invertido y la obtención de ingresos periódicamente de la inversión. Del mismo modo, el resultado del WACC es 13.7%, lo cual indica que en el caso de necesitar una valoración de la empresa habría que descontar los flujos de caja esperados a dicha tasa, por lo que se concluye que el proyecto EmpleaTe es financieramente viable.



## Recomendaciones

A continuación, se listan las recomendaciones brindadas luego de realizar el presente plan de negocios. En primer lugar, el desempleo en el Perú se ha visto incrementado por la crisis económica ocasionada por el Covid- 19. Como señaló Keynes a Roosevelt: “Existen dos tareas pendientes. Por un lado, se debe recuperar la economía de la depresión y aprobarse reformas económicas y sociales que debieron introducirse tiempo atrás. Por ello, una solución correcta que perdure en el largo plazo será más útil que un logro rápido de corta duración” (Keynes, 2006). Se recomienda al Gobierno Peruano, trabajar en la generación de empleo formal productivo de manera masiva, apoyando la labor que realizan empresas como EmpleaTe, que buscan fomentar la creación de puestos laborales para jóvenes profesionales recién egresados de universidades públicas y privadas del Perú.

En segundo lugar, para lograr el posicionamiento en el mercado, se debe obtener alianzas estratégicas con empresas de diversos sectores, entidades privadas y estatales que contribuyan a generar empleabilidad y oportunidades a jóvenes profesionales que cada año egresan de las universidades públicas y privadas del Perú.

En tercer lugar, luego de ejecutado el plan de negocios de EmpleaTe con éxito, en un segundo periodo, puedan incluirse trabajos *freelancers* internacionales, para ello deben realizarse convenios con diversas empresas del exterior. El conocimiento de idiomas en los profesionales como el inglés, será clave para que puedan participar de estas nuevas oportunidades laborales.

En cuarto lugar, EmpleaTe además de trabajar con el sector productivo de larga trayectoria como su socio estratégico, se le recomienda trabajar también con *startup's* y emprendedores, los cuales generarán nuevos puestos de empleo, los mismos que serán publicados en la plataforma. Convirtiendo a EmpleaTe en un nexo entre los emprendedores peruanos y los jóvenes profesionales recién egresados de universidades públicas y privadas.

Finalmente, se recomienda ejecutar el proyecto EmpleaTe, con la finalidad de contribuir sosteniblemente con el empleo de los jóvenes profesionales, mediante la capacitación en talleres de entrevistas de trabajo y la plataforma interactiva, lo cual les permitirá ser más competitivos desarrollando las habilidades y competencias que el mercado laboral peruano demanda, y contribuir así con la disminución del desempleo en el Perú.



### Referencias Bibliográficas

- Abramo, L. (2019) La matriz de la desigualdad en América Latina. Avances y desafíos de cara al futuro. *Las sendas abiertas en América Latina*, 99-136.
- Alamaki, A., y Korpela, P. (2021). Digital transformation and value-based selling activities: seller and buyer perspectives. *Baltic Journal of Management*.
- Arias, J. (2017). La nueva economía verde y la vieja mercantilización de la naturaleza. *Ecología Política*, 53, 12-16.
- Asian Development Bank Institute. (2021). Organisation for Economic Co-operation and Development, and International Labour Organization. Recuperado de <https://cutt.ly/SOfTQXX>.
- Banco Mundial. (2019). La migración venezolana puede impulsar la productividad y el crecimiento económico del Perú. Recuperado de <https://cutt.ly/LOfQVaP>.
- Blog Factor Trabajo. (2020). La generación Z ante una crisis de empleo sin precedentes". *Banco Interamericano de Desarrollo – BID*. Recuperado de <https://bit.ly/2Q4n3NZ>.
- Brunet, I. y Böcker, R. (2015). Desarrollo sostenible, humano y endógeno. *Estudios Sociológicos*, 33(98), 311-335.
- Cámara de Comercio de Lima. (2019). La competitividad en el Perú. Recuperado de <https://n9.cl/c28tu>.
- Chacaltana, J. y Ruiz, C. (2012). El empleo juvenil en el Perú: Diagnostico y Políticas. 301.
- Consultora eyk. (2021). *Consultora especializada en Recursos Humanos*. Recuperado el 20 de noviembre del 2021, de <http://consultoraeyk.com/>.
- Coursera. (2021). *APRENDE SIN LÍMITES*. Recuperado el 18 de noviembre del 2021, de <https://www.coursera.org/>.

- Crehana. (2022). *Eleva tu talento con el plan que mejor se amolde a tus necesidades*. Recuperado el 02 de enero del 2022, de <https://www.crehana.com/pe>.
- Deeter-Schmelz, D., Dixon, A., y Erffmeyer, R. (2020). Attracting Students to Sales Positions: The Case of Effective Salesperson Recruitment Ads. *Journal of Marketing Education*, 42(2), 170-190 .
- Didriksson, A. (2019). Gratuidad y desigualdad en la educación superior de América Latina: El nudo gordiano. *La conquista de un derecho*, 159-196.
- Domestika. (2022). *Domestika es la comunidad de la clase creativa*. Recuperado el 17 de enero del 2022, de <https://www.domestika.org/es>.
- Echevarria-Rios, O., Abrego-Almazán, D. y Medina-Quintero, J. (2015). La responsabilidad social empresarial en la imagen de marca afectiva y reputación. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 28(69), 133-147.
- El Comercio Perú. (2020). *Jóvenes enfrentan la informalidad y el desempleo en el mercado laboral*. Recuperado de <https://bit.ly/3th5vMO>.
- El Comercio de Perú. (2011). *El 60% de los jóvenes tiene trabajo informal*. Recuperado de <https://n9.cl/pdqz>.
- Empleomarketing. (2021). *Últimas ofertas de trabajo*. Recuperado el 19 de noviembre del 2021, de <https://empleomarketing.com/>.
- Edx. (2021). *Start learning from the world's best institutions*. Recuperado el 07 de octubre del 2021, de <https://www.edx.org/>.
- Esfahani, A., y Qureishian, S. (2017). Monitoring the graduates of PNU. *International Journal of Organizational leadership*, 6(2), 283-295.
- Fernández, Fernando. (2020). *Coronavirus, crisis económica y recién graduados*. Recuperado el 07 de junio del 2020, de <https://elperuano.pe/noticia/96977-coronavirus-crisis-economica-y-recien-graduados>.

- Fernandez, L. y Ruiz-Godoy, J. (2017). La evolución discursiva de la sostenibilidad a la resiliencia: ¿Un problema ético? *Ecología Política*, 53, 34-38.
- Freelancer. (2021). *Contrata en línea a los mejores freelancers para cualquier trabajo*. Recuperado el 31 de diciembre del 2021, de <https://www.freelancer.es/>.
- Frilea. (2021). *Una iniciativa para promover la colaboración entre emprendedores y profesionales independientes*. Recuperado el 30 de diciembre del 2021, de <https://frilea.pe/>.
- Gardner, A., Cavanaugh, K. y Willis, R. (2019). *If You Build It, Will They Come? Candidate Completion of Pre-Interview Screening Assessments*. *Journal of Surgical Education*, 76(6), 1534-1538.
- Garavito, C. (2015). Educación y trabajo juvenil en el Perú urbano. *Economía (02544415)*, 38(76), 117-148.
- García, L., Cruz, M. (2017). Desempleo en América Latina. *Problemas del Desarrollo*, 48(189), 33-56.
- García, A. (2018). Mejora de la equidad y la inclusión en la educación superior: logros y retos ante la CRES 2018. *Balances y desafíos hacia la CRES 2018*, 91-100.
- Gómez, María José. (2020). *Fundación Forge: 30% de jóvenes peruanos perdieron el trabajo durante la cuarentena*. Recuperado el 17 de junio del 2020, de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/coronavirus-peru-fundacion-forge-30-de-jovenes-peruanos-perdieron-el-trabajo-durante-la-cuarentena-nndc-noticia/>
- Gurashi, R., y Grippo, A. (2020). How important is culture? Analysis of the most recent data on Italian Educational offer and its impact on employment and employability. *Management- Journal of Contemporary Management Issues*, 25, 113-130.
- Instituto Peruano de Economía. (2022). *Encuesta Permanente de Empleo para Lima Metropolitana*. Recuperado el 06 de enero del 2022, de <https://www.ipe.org.pe/portal/tag/tasa-de-desempleo/>.

- INEI. (2020). *La población ocupada del país alcanzó 10 millones 272 mil 400 personas en el II trimestre del 2020*. Recuperado de <https://bit.ly/3rM79Ww>
- Javier, F. (2011). Perú, el desafío del optimismo. *Política Exterior*, 25(140), 148-158.
- Jesus, M., Pais-Montes, C., y Lopez-Bermudez, B. (2019). Grade point average vs competencias: ¿which are most influential for employability? *Higher education skills and work-based learning*, 9(3), 418-433.
- Kenny, C. (2015). ¿Hemos perdido el rumbo? De los ODM a los ODS. *Política Exterior*, 29(163), 80-91.
- Keynes, J. (2006). Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero. *Fondo De Cultura Económica USA*.
- Kulbo, N., Wen, X., y Addo, P. (2020). Organizational capital and graduate employability: A serial mediation analysis of human and personal-social capital. *Journal of Psychology in Africa*, 30(6), 500-506.
- Landa, H. y Arriaga, R. (2017). Crecimiento, competitividad y restricción externa en América Latina. *Investigación Económica*, 76(300), 53-80.
- LHH DBM. (2021). *Empieza tu programa de Outplacement ¡HOY!* Recuperado el 20 de diciembre del 2021, de <https://lhh.pe/>.
- Li, A., y Toll, M. (2021). Effects of graduating during economic downturns on mental health. *Annals of Epidemiology*, 50.
- Lira, J. (2021). OIT: Existe más de un millón de jóvenes desempleados en el Perú. *Periódico Gestión*. Recuperado de <https://n9.cl/lqfhj>
- Martínez de Soria, B. y Carrica, S. (2016). Educación para el desarrollo y enseñanza obligatoria. *Revista Española de Pedagogía*, 74(265), 499-515.

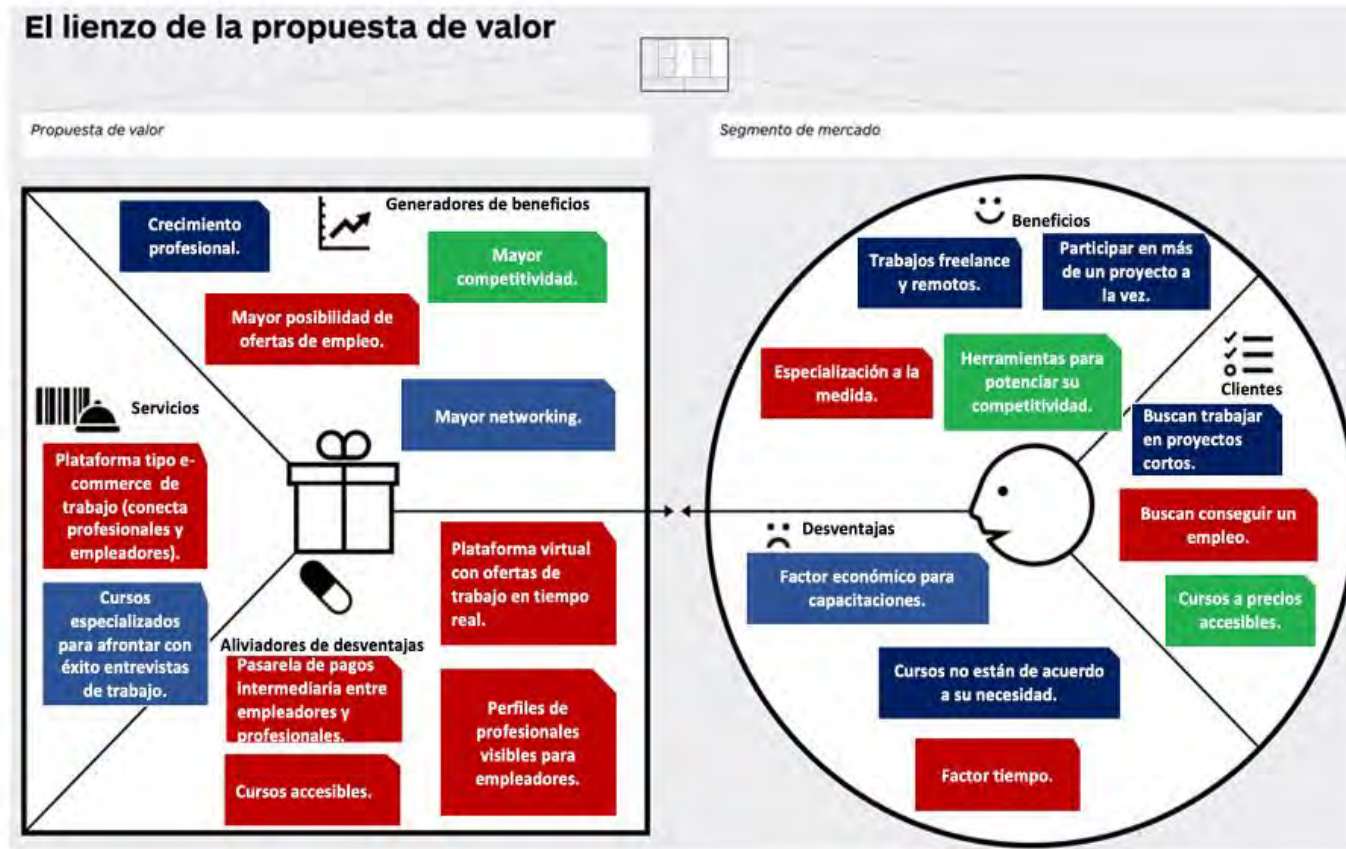
- Marquez, C. y Iglesias, D. (2021). Empresas, Derechos Humanos y la COVID-19: La conducta empresarial responsable en la nueva normalidad. *Revista Española de Derecho Internacional y Relaciones Internacionales*, 73(1), 329-336.
- Martínez, R. (2003). La inserción laboral de los universitarios a través de las prácticas en empresas. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 101, 229-254
- Martínez, P., y Gonzales, C. (2018). Orientación, empleabilidad e inserción laboral en la universidad a través de un Modelo de Ecuaciones Estructurales. *Revista Española de Pedagogía*, 76(209), 119-139
- Müller, E., Appleton, M., Ricci, G. (2019). *Desarrollo de Capacidades. Gobernanza y gestión de áreas protegidas*, 263-304.
- Naciones Unidas Perú. (2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 17 de marzo del 2022, de <https://peru.un.org/es/sdgs/4>.
- Netzun. (2021). *Conviértete en el profesional más buscado*. Recuperado el 13 de noviembre del 2021, de <https://netzun.com/>.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). Los jóvenes y la Covid-19: efectos en los empleos, la educación, los derechos y el bienestar mental. *Informe de la Encuesta*. Recuperado de <https://n9.cl/owihm>.
- Peña, D., Serra, A. (2013). La práctica de la responsabilidad social empresarial. Estudio de caso en el sector turístico. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 23(49), 101-113.
- Papalia, D., Feldman, D., y Martorell, G. (2012). *Desarrollo Humano. Doceava edición*. México, McGraw-Hill.
- Pablo Martín- Aceña. (2011). *Pasado y presente de la Gran Depresión del siglo XX a la Gran Recesión del siglo XXI*. España: Fundación BBVA.

- Ramdoo, I. (2020). Los efectos del COVID-19 sobre el empleo en la minería. *Los efectos del COVID-19 sobre el empleo en la minería*.
- Rosas, J. (2018). Algunas ideas sobre la problemática universitaria peruana en el mundo de la competitividad. *Encrucijadas abiertas*, 335-358.
- R. Doménech, J. R. García, M. Montañez y A. Neut. (2017). El Impacto del Cambio Tecnológico y el Futuro del Empleo. Madrid: BBVA Research.
- Sivatte, I., Gordon, J., y Olmos, R. (2019). The effects of site experience on job performance: a missing element in work experience. *International Journal of Human Resource Management*.
- Shin, N., Park, S., y Kim, H. (2021). Consumer satisfaction-based social commerce service quality management. *BRQ- Business Research Quarterly*, 24(1), 34-52.
- Sánchez-Gutiérrez, J., Vásquez-Ávila, G. y Mejía-Trejo, J. (2017). La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 27(65), 93-106.
- Salazar, A., Restrepo, A. Keck, Ch., Díaz, A., Kornbluth, D., Díez, E. (2018). Equidad en educación superior: variaciones en torno a sus itinerarios y tensiones. *Educación crítica y emancipación*, 31-60.
- Sarmiento, S. (2020). Por una educación de calidad para el Perú. Banco Mundial, 564. Recuperado de <https://n9.cl/8tism>.
- Tecnoempleo. (2022). *Portal de Empleo en Informática y Telecomunicaciones*. Recuperado el 18 de enero del 2022, de <https://www.tecnoempleo.com/>.
- Upwork. (2021). *How work should work*. Recuperado el 28 de diciembre del 2021, de <https://www.upwork.com/>.

- UdeMy. (2021). *Aprovecha el potencial de tu personal*. Recuperado el 05 de octubre del 2021, de <https://www.udemy.com/>.
- Vera Calderon, R., Gomez, R., y Toapanta, V. (2020). Expectative labor of the University graduate. *Revista Conrado*, 16(1), 157-16 .
- Vargas, E., Bahena, I. y Cordón, E. (2018). Innovación Responsable: nueva estrategia para el emprendimiento de mipymes. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 28(69), 41-53.
- Workana. (2021). *Bienvenidos a la Nueva Era del Trabajo*. Recuperado el 23 de diciembre del 2021, de <https://www.workana.com/es/>.
- Weber, M., y Haseki, M. (2021). Social Media Affordances to Engage Clients During the Sales Process: Sequential versus Multiplex Media Use. *International Journal of Electronic Commerce*, 25(1), 73-98 .
- Yamada, G. (2009). Rendimientos de la educación superior en el mercado laboral: El caso de Perú. *El Trimestre Económico*, 76(302), 485-511.
- Zhu, Chen; Z., y Xiong, H. (2018). Person-Job Fit: Adapting the Right Talent for the Right Job with Joint Representation Learning. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 9(3), 12.

### Apéndice A: Figuras

Figura A1: Lienzo de Propuesta de Valor



Elaboración Propia.

**Figura A2:** Lienzo Matriz Costo/Impacto



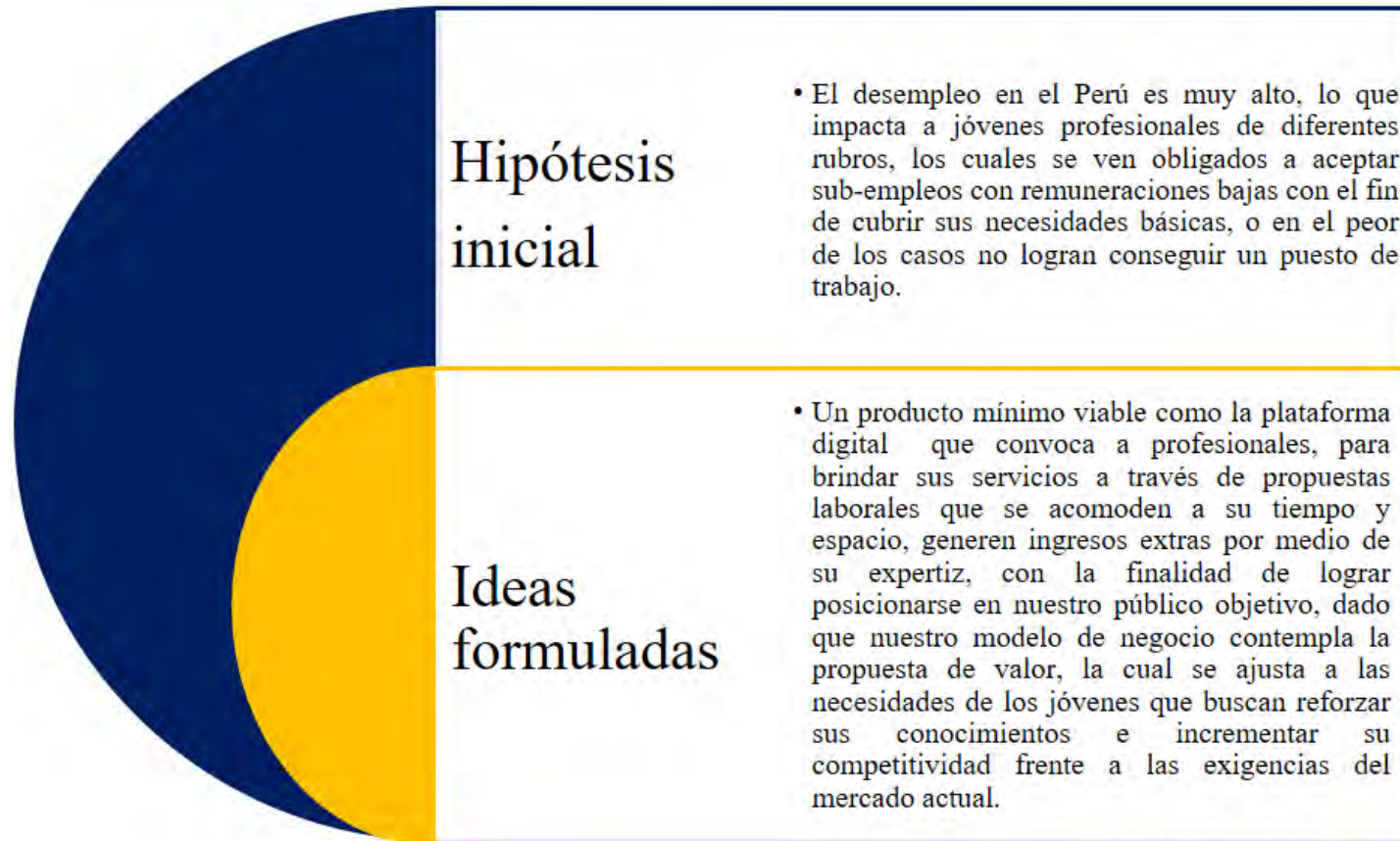
Elaboración Propia.

**Figura A3:** Lienzo Matriz de Costo/ Impacto – Análisis

## Matriz de Costo/Impacto - Análisis

<p>1. Jean Paul necesita contar con una plataforma, tipo e-commerce, dirigida a la búsqueda de oportunidades laborales que le permita contactar directamente con sus empleadores potenciales.</p>	<p><b>Mayor impacto- Menor costo:</b> los usuarios metas utilizan redes sociales y plataformas digitales en su día a día. Por lo que contar con una plataforma tipo e-commerce dirigido a la búsqueda de oportunidades laborales que les permitirá contar directamente con sus empleadores será de mucha utilidad para ellos.</p>
<p>2. Debido a la pandemia ocasionada por el Covid-19, Jean Paul prefiere realizar trabajos desde casa, y no exponerse al riesgo de contagio asistiendo a un trabajo presencial.</p>	<p><b>Mayor impacto- Menor costo:</b> debido a la pandemia ocasionada por el Covid-19, los jóvenes desempleados prefieren realizar trabajos desde casa, y no exponerse al riesgo de contagio asistiendo a un trabajo presencial. A la vez, el costo es bajo pues solo pagará un porcentaje del ingreso que gane mediante la plataforma, asimismo el impacto de desarrollar nuevos proyectos será beneficio para su economía y desarrollo profesional.</p>
<p>3. Según el puesto al que postula, debe evaluar aspectos como: universidad de procedencia, grado académico obtenido (egresado, bachiller o titulado) e idiomas.</p>	<p><b>Menor impacto - Menor costo:</b> Es importante al momento de elegir una carrera profesional la institución donde iniciaremos nuestros estudios, de ello depende nuestra formación y el grado de educación que obtendremos para ser más atractivos en el campo laboral. Sin embargo, el costo es nulo debido a que en dicha instancia el usuario ya ha cursado su carrera profesional e idiomas, y solo deberá evaluar si su grado obtenido es suficiente o no para el puesto que desea obtener.</p>
<p>4. Jean Paul debe crear un perfil profesional para ofrecer sus servicios en la plataforma de trabajo.</p>	<p><b>Menor impacto - Menor costo:</b> el usuario debe crear un perfil en la plataforma de trabajo, destacando su experiencia, trabajos realizados y habilidades. El costo es casi nulo, pues es una pequeña inversión de tiempo del usuario en el llenado de su información.</p>
<p>5. Jean Paul necesita una adecuada capacitación para afrontar con éxito sus entrevistas de trabajo por medio de la plataforma, en tiempo real y mediante cursos grabados, que lo harán más competitivo frente a las exigencias del mercado actual.</p>	<p><b>Mayor impacto - Mayor costo:</b> los talleres de entrevista de trabajo le brindarán las estrategias necesarias para realizar buenas entrevistas de trabajo. El usuario deberá realizar un pago por llevar los talleres, los cuales pueden realizarse en varias sesiones, dictándose en tiempo real y mediante cursos grabados.</p>
<p>6. Podría asistir a cursos donde aprenda de manera vivencial a desarrollar sus habilidades blandas, competencias claves y técnicas de comunicación.</p>	<p><b>Mayor impacto- Mayor costo:</b> los cursos le serán de suma utilidad en el desarrollo de habilidades blandas y técnicas de comunicación para superar la entrevista de trabajo y conseguir un nuevo empleo. Sin embargo, dichos cursos serán programados en sesiones y el usuario deberá pagar por el costo de los mismos. Asimismo, el desarrollo de competencias clave y valoradas en el mercado, tendrá un alto impacto en la contratación del usuario. Asimismo, el costo de adquirirlas es bajo pues puede leer libros, aprenderlas mediante su experiencia personal o llevar talleres gratuitos en su universidad.</p>

Elaboración Propia.

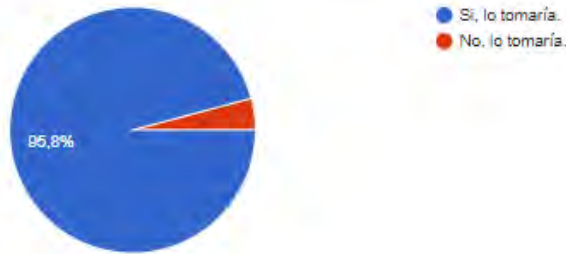
**Figura A4:** Lienzo Hipótesis Pitch MVP

Elaboración Propia.

**Figura A5:** Diagrama de resultados de la encuesta N° 3

¿Tomaría Ud. nuestros servicios de talleres presenciales y virtuales de entrevista de trabajo, con la finalidad de capacitarse para conseguir un nuevo empleo?

24 respuestas



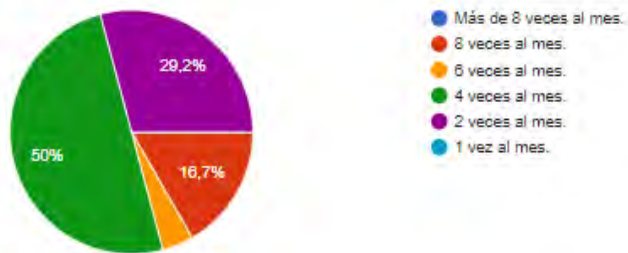
¿Recomendaría a sus amigos o conocidos que estén en busca de empleo, nuestros servicios de talleres presenciales y virtuales de entrevista de trabajo?

24 respuestas



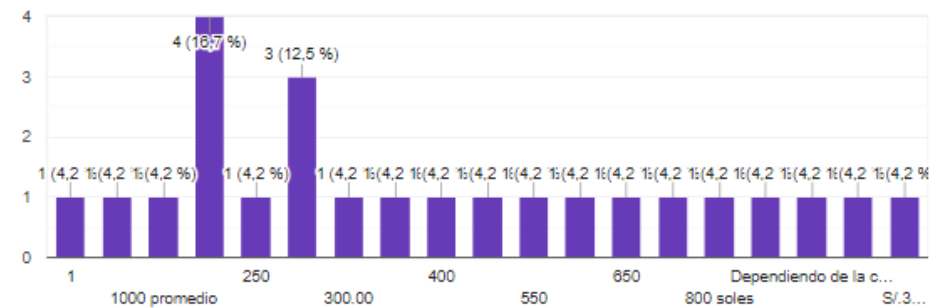
¿Cuántas veces al mes asistiría a los talleres presenciales y virtuales de entrevista de trabajo? Considerando que la duración es 2hrs x sesión.

24 respuestas



¿Cuál es el precio que Ud. estaría dispuesto a pagar, por nuestros servicios de talleres presenciales y virtuales de entrevista de trabajo? Indique monto

24 respuestas



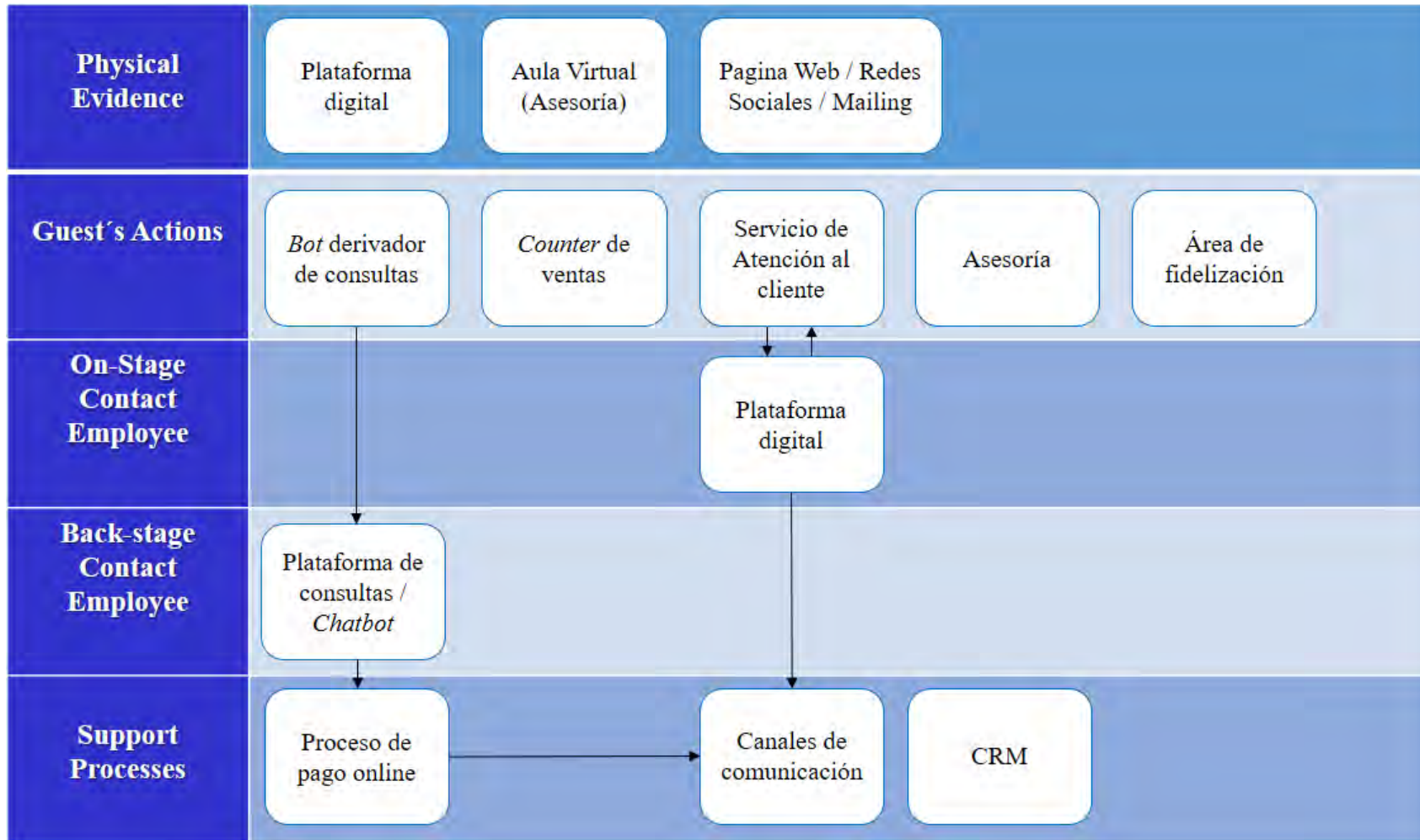
Elaboración propia.

**Figura A6:** Lienzo del modelo de negocio

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas publicas y privadas.</li> <li>• Emprendedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma virtual con ofertas de trabajo por proyectos y remoto, en tiempo real.</li> <li>• Seminarios, cursos cortos de habilidades blandas, <i>webinars</i>, entre otros.</li> <li>• Capacitación con cursos accesibles y prácticos para afrontar con éxito entrevistas de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartera de profesionales de diferentes especialidades.</li> <li>• Garantía, transparencia y seguridad.</li> <li>• Cuenta con una plataforma de pagos.</li> <li>• Flexibilidad y autonomía.</li> <li>• Precios a tu medida.</li> <li>• Servicios profesionales y trabajo remoto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales.</li> <li>• <i>Webinars</i>.</li> <li>• Comunicación indirecta: <i>Mailing</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales</li> <li>• Edad: 22 a 32 años.</li> <li>• Sexo: F y M.</li> <li>• Residentes: Lima.</li> <li>• NSE: B y C.</li> </ul>
	<p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales capacitados.</li> <li>• Redes Sociales.</li> <li>• Plataforma digital.</li> <li>• Servicio al cliente.</li> <li>• <i>Chatbot</i>.</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes Sociales.</li> <li>• Plataforma digital.</li> <li>• Página Web.</li> </ul>	
<b>Estructura de costos</b>			<b>Fuentes de ingreso</b>	
Internet, <i>Hosting</i> , plataforma digital, publicidad, <i>chatbot</i> ., personal de servicio al cliente, sueldos.			Precios bajos. Tercerización.	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura A7:** Lienzo Service/ Process Blueprint



Elaboración Propia.

Figura A8: Lienzo ExO Canvas

<b>Propósito transformador masivo</b>			
<p>EmpleaTe, tiene como propósito ser la mejor alternativa de crecimiento para los profesionales de distintas especialidades del país. A través de su plataforma digital, el cual servirá de canal entre el empleador y el profesional, donde el empleador podrá ofrecer sus propuestas laborales y el profesional interesado podrá acceder a ellas proponiendo su mejor oferta.</p>			
<b>Información</b>	<b>Personal bajo demanda</b>	<b>Interfaces</b>	<b>Implementación</b>
<p>Plataforma digital “EmpleaTe”</p> <p>Profesionales en búsqueda de empleo o de ingresos adicionales.</p> <p>Amplien su <i>networking</i> y enriquezcan sus conocimientos y expertiz.</p>	Personal que brinde soporte en la plataforma digital, remotamente.	La plataforma digital “EmpleaTe”, contara con 2 módulos: Profesional y empleador.	Desarrollo de la plataforma digital de EmpleaTe.
	<b>Comunidades y seguidores</b>	<b>Cuadro de control</b>	<p>Capacitación del manejo de la plataforma digital a las áreas de soporte y atención al cliente.</p> <p>Video de presentación y capacitación de la plataforma para el profesional y estudiante.</p>
	Empleadores en búsqueda de profesionales que realicen sus proyectos, en un tiempo optimo y con la mejor oferta.	Tableros de control de seguimiento de los tiempos de entrega de los proyectos.	
	<b>Algoritmos</b>	<b>Experimentación</b>	
	Algoritmos para identificar las especialidades mas demandantes en el mercado y gestionar convocatorias de profesionales.	Utilizaremos la metodología de <i>Design Thinking</i> para generar mejoras que se implementen en la plataforma.	
	<b>Activos externos</b>	<b>Autonomía</b>	
	<i>Cloud Services</i>	Equipo de trabajo, con alto grado de responsabilidad, adaptación y poder de decisión.	
	<b>Compromiso</b>	<b>Tecnologías sociales</b>	
Brindar calidad en el servicio y garantizar responsabilidad en la entrega del proyecto.	Grupos de WhatsApp, manejo del networking		

Elaboración Propia.

Apéndice B: Tablas

Tabla B1: Encuesta N° 1

Marca temporal	Nombre:	Edad:	Estado Civil:	N° Hijos:	1. ¿Qué te motiva y cuáles son tus sueños personales, profesionales y económicos?	2. ¿Cómo te ves en 5 años?	3. ¿Cuál es tu rutina del día a día, ya sea en los días de semana y/o los fines de semana?	4. ¿Cuáles son tus hobbies?	5. ¿Por quiénes está conformada tu unidad familiar?	6. ¿Qué te dice de los demás que cree Ud. puede mejorar?
10/23/2020 23:42:08	Jean Paúl Ventura Román	26	Soltero	0	Viajar por el mundo, espe	Con un título profesional y	Lunes a viernes trabajar y	Manejar bicicleta, salir a c	Mamá y su esposo	Podría invertir
10/24/2020 2:27:00	Brian Florian	27	Soltero	Ninguno	Mejorar como persona y	Como líder de un gran eq	Trabajo, familia, hobbies	Música, películas	Papás, hermanos, tíos	Me distingue r
10/24/2020 6:03:06	Katerine	27	Soltera	2	Me motiva mis hijas y el s	Una mujer más realizada	Levantarme dar desayuno	Me gusta ir al gym..escuc	Mis hijas y mi esposo	Me distingue c
10/24/2020 7:20:32	Adderly Diaz	27	soltero	0	Mejor estatus	aún no lo sé	e su mayoría trabajar	Softcombat	padre y madre	mi actitud
10/24/2020 14:06:37	Bruno	26	soltero	0	Crecer en la administraci	Siendo muy feliz con mi fi	Trabajar, estudiar, hacer c	Hacer deporte, escribir, le	Padre y hermano	Modestia. La e
10/24/2020 14:15:52	María Fernanda	24	Casada	1	Mis hijos, ver c	Posicionada en una empr	Trabajo y tiempo libre en t	Bailar	Esposo e hijo	Mi personalida
10/24/2020 14:18:40	Carlos	26	Soltero	0	Mi crecimiento profesiona	Viajando por el mundo	Deporte	Ejercicios	Padres y hermanos	Mi carácter
10/24/2020 14:24:26	Claudio	23	Soltero	0	Me motiva mi familia. Sue	Gerente de una important	Trabajar	Bailar		3 Compromiso
10/25/2020 3:14:53	Joshua Jimenez	24	soltero	0	ser piloto comercial de un	trabajando de piloto en E	Estudiar, trabajar y hacer	Jugar fronton, futbol, gym	mi papa y yo	Persistencia.
10/26/2020 21:25:28	Jorge Gonzales	22	Soltero	0	Tener mi casa propia	Ser independiente	Estudiar y relajarme en m	Escuchar música	Padre,madre, abuelos, tía	Mi actitud
10/26/2020 22:28:08	Wilfredo Guido	22	Soltero	0	El constante deseo de su	Con mi título universitario	Llevo una vida ajustada,	Leer, reparar artefactos y	Mamá, papá y tres herma	La perseveran
10/26/2020 22:54:17	Jose Luis Mamani Pacheco	25	Soltero	0	Me motiva el ser un refere	Trabajando en el sector e	Los días de semana estu	Manejar bicicleta, jugar bi	Mis padres y mis 3 herma	Creo que lo q
10/26/2020 23:10:15	Carlos Castillo	23	Soltero	0		Empleado en una empres	Llevar una especializaci	Escuchar música y leer li	Mis padres, mi mascota y	Mi habilidad a



Elaboración Propia.

Tabla B2: Encuesta N° 2

Marca temporal	Puntuación	1. ¿Qué aspectos te parecieron interesantes del proyecto presentado?	2. Menciona tus dudas con respecto al proyecto presentado.	3. ¿Qué críticas constructivas tienes con respecto a nuestro proyecto?	4. ¿Tienes alguna nueva idea de para ayudar en la solución de este problema en jóvenes recién egresados de universidades?
11/22/2020 13:45:21	Jean Paul Ventura Roman	La oportunidad de trabajo a jóvenes talentosos y	¿Con cuántas universidades estará vincular	Ninguna	Fomentar que los jóvenes realicen
11/22/2020 20:52:19	Brian Florian	Es una buena iniciativa, ya que hoy en día no to	Esta claro	Ya existen empresas que hacen este tipo de	Desde mi punto de vista las universid
11/23/2020 11:25:35	Katerine	Curso de desarrollo de habilidades blandas	Quienes serán las personas que brinden lo	Sería bueno, que están asociados a alguna bi	Enseñarles herramientas de emprend
11/23/2020 14:35:00	Adderly Diaz	Los talleres de competencias	Costo, tiempo de duración	Podría generar alianzas con empresas, donde	Convenios con empresas, para llevar
11/23/2020 14:36:39	Bruno	Los talleres vivenciales	Costo	Ninguna	La generación de practicas en último
11/23/2020 14:36:42	Maria Fernanda	Sobre potenciar el desarrollo de las habilidades y	Las asesorías o cursos que dictaran en cu	Consideren las redes sociales, plataformas q	Puedan incluir el marketing personal
11/23/2020 14:38:41	Carlos	La aplicación de as habilidades blandas	Metodología	Ninguna	La aplicación de conocimientos desd
11/23/2020 14:52:05	Claudio	Los talleres vivenciales que desarrollen o potenci	Me aseguran que tendré trabajo?	Ninguna	Brinden asesoría de imagen personal
11/23/2020 15:05:32	Joshua Jimenez	La capacitación a los jóvenes	Tendrá algún costo?	Pienso que debería ser gratuito	Creo que el desarrollo de las habilida
11/23/2020 15:28:25	Jorge Acuña	Los talleres virtuales de la empresa	El horario	Pienso que es un buen proyecto, esto ayudar	Convenios
11/23/2020 15:41:11	Wilfredo Guido	El enfoque de asesoría hacia personas con dese	Ofrecen alguna bolsa de trabajo como parte	Deberían enfocarlo también a jóvenes con est	Los costos sean accesibles al usuari
11/23/2020 18:07:26	Jose Luis Mamani Pacheco	Todo	Ninguna	Ninguna	
11/23/2020 18:10:13	Carlos Castillo	los talleres	Duracion	ninguna	No
11/23/2020 18:13:19	Lorena Torres	las asesorías	costo - tiempo	ninguno	no
11/23/2020 18:14:51	Mishelle Rosas	los temas de los talleres	Duración de cada taller	ninguna	La generación de practicas en el des
11/23/2020 19:48:53	Joshua Soto	Mas que aspectos, me gustó el objetivo principa	¿Será abierto a todas las carreras?. Lo dic	Me gustaría que fuese un proyecto enfocado a	todo el mundo en general, y no solo

Elaboración propia.

Tabla B3: Encuesta N° 3

ID	Nombre y Apellido	Edad	¿Tomaría Ud. nuestros servicios de talleres presenciales y virtuales de entrevista de trabajo, con la finalidad de capacitarse para conseguir un nuevo empleo?	¿Cuántas veces al mes asistiría a los talleres presenciales y virtuales de entrevista de trabajo? Considerando que la duración es 2hrs x sesión.	¿Recomendaría a sus amigos o conocidos que estén en busca de empleo, nuestros servicios de talleres presenciales y virtuales de entrevista de trabajo?	¿Por qué? Sustente su respuesta	¿Cuál es el precio que Ud. estaría dispuesto a pagar, por nuestros servicios de talleres presenciales y virtuales de entrevista de trabajo? Indique monto
1	Katherine	27	Si, lo tomaria.	4 veces al mes.	Si.	Para que desarrollen nuevas competencias y habilidades.	200
2	Samuel Aguilar	25	No, lo tomaria.	2 veces al mes.	Si.	Para potenciar sus habilidades y aptitudes	1
3	Karen Tevez Chuquiruna	25	Si, lo tomaria.	8 veces al mes.	Si.	Para destacar, necesitas una guia para saber desenvolverse adecuadamente.	200
4	Victor Galindo alvarado	24	Si, lo tomaria.	4 veces al mes.	Si.	Porque no existe otro lugar donde se pueda practicar las entrevistas.	100 soles por 2 horas
5	Bruno López	24	Si, lo tomaria.	8 veces al mes.	Si.	Porque es de suma importancia aprovechar esta oportunidad para asi poder adquirir más conocimientos y habilidades que nos ayuden a desenvolvernos mejor en un futuro ámbito laboral.	800 soles
6	Adderly Diaz	27	Si, lo tomaria.	4 veces al mes.	Si.	Porque le permitirá mejorar sus habilidades blandas y estar preparado para una entrevista de trabajo.	250
7	Luciana	23	Si, lo tomaria.	4 veces al mes.	Si.	Por la oferta	200
8	Carlos	28	Si, lo tomaria.	6 veces al mes.	Si.	Por el prestigio	1000 promedio
9	Lucero	34	Si, lo tomaria.	2 veces al mes.	Si.	Calidad, servicio	Dependiendo
10	Carlos Pérez Durán	23	Si, lo tomaria.	2 veces al mes.	Si.	Mi interés en habilidades blandas	300
11	CRISTINA VIZCARDO	26	Si, lo tomaria.	4 veces al mes.	Si.	Mucha gente realmente no sabe cómo prepararse para una entrevista laboral.	\$/ 300 por mes
12	Jorge Chávez Bobadilla	24	Si, lo tomaria.	4 veces al mes.	Si.	Capacitarme	350
13	Jorge Acuña	23	Si, lo tomaria.	8 veces al mes.	Si.	Por que se ve confiable.	400
14	Brian Florian	27	Si, lo tomaria.	8 veces al mes.	Si.	Por que muchos profesionales les falta asesoramiento en una entrevista de trabajo.	300
15	Mishelle Rosas	25	Si, lo tomaria.	4 veces al mes.	Si.	Nos ayudaria mucho a desenvolvernos y estar preparados ante una entrevista.	300
16	Jose Luis Mamani Pacheco	25	Si, lo tomaria.	2 veces al mes.	Si.	Por que es una situación muy común en jóvenes recién egresados. Muchos amigos míos pronto estarán o están en ese contexto.	200
17	Wilfredo Guido	22	Si, lo tomaria.	4 veces al mes.	Si.	Para que mejoren sus habilidades	200
18	Micaela Robles	24	Si, lo tomaria.	4 veces al mes.	Si.	Por que es una oportunidad de desarrollo de nuestras habilidades blandas	200
19	christian rocca	26	Si, lo tomaria.	4 veces al mes.	Si.	es bueno saber como desenvolverse en una entrevista de trabajo, por eso no esta demas tomar talleres de eso	300
20	Claudia Timaná	24	Si, lo tomaria.	2 veces al mes.	Si.	Cursos cortos	500
21	Julio Perez	23	Si, lo tomaria.	4 veces al mes.	Si.	Temas importante de acuerdo a lo que busco	550
22	Jorge Cuya	23	Si, lo tomaria.	2 veces al mes.	Si.	Cursos de actualidad	600
23	Pierina Calle	22	Si, lo tomaria.	2 veces al mes.	Si.	Cursos de habilidades blandas	700
24	Carlos	24	Si, lo tomaria.	4 veces al mes.	Si.	Cursos cortos y accesibles	650

Elaboración propia.

Tabla B4: Balance General escenario optimista

BALANCE GENERAL						
	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo y equivalente de efectivo	(264,169)	187,618	880,154	1,817,067	3,105,921	4,914,176
Cuentas por cobrar comerciales	0	84,514	135,387	165,023	211,812	279,260
Otras cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios	-	-	-	-	-	-
Gastos contratados por anticipado	-	-	-	-	-	-
<b>Activo corriente</b>	<b>-</b>	<b>(264,169)</b>	<b>272,132</b>	<b>1,015,540</b>	<b>1,982,090</b>	<b>3,317,733</b>
Planta, Propiedades y Equipos, (neto)	13,200	10,560	7,920	5,280	2,640	0
Activo por impuesto a las ganancias diferido	-	-	-	-	-	-
<b>Activo no corriente</b>	<b>-</b>	<b>13,200</b>	<b>10,560</b>	<b>7,920</b>	<b>5,280</b>	<b>2,640</b>
<b>Activo Total</b>	<b>(250,969)</b>	<b>282,692</b>	<b>1,023,460</b>	<b>1,987,370</b>	<b>3,320,373</b>	<b>5,193,437</b>
Otros pasivos financieros						
Cuentas por pagar comerciales	-	5,482	5,739	6,171	6,456	6,936
Pasivos por impuesto a las ganancias						
<b>Pasivo corriente</b>	<b>-</b>	<b>5,482</b>	<b>5,739</b>	<b>6,171</b>	<b>6,456</b>	<b>6,936</b>
Otros pasivos no corrientes						
Pasivo no corriente	-	-	-	-	-	-
<b>Pasivo total</b>	<b>-</b>	<b>5,482</b>	<b>5,739</b>	<b>6,171</b>	<b>6,456</b>	<b>6,936</b>
Capital emitido	-	-	-	-	-	-
Reserva legal	-	-	-	-	-	-
Resultados acumulados	(250,969)	277,209	1,017,721	1,981,199	3,313,917	5,186,500
Patrimonio para propietarios de la controladora	(250,969)	277,209	1,017,721	1,981,199	3,313,917	5,186,500
Participaciones no controladoras	-	-	-	-	-	-
Patrimonio neto	(250,969)	277,209	1,017,721	1,981,199	3,313,917	5,186,500
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>(250,969)</b>	<b>282,692</b>	<b>1,023,460</b>	<b>1,987,370</b>	<b>3,320,373</b>	<b>5,193,437</b>
Check	-	-	-	-	-	-
Capex	13,200	-	-	-	-	-
Base sujeta a depreciación	13,200	-	-	-	-	-
Depreciacion contable	-	2,640	2,640	2,640	2,640	2,640
Saldo NOWC	-	79,031	129,647	158,852	205,356	272,324
EBITDA	(250,969)	467,670	1,053,011	1,369,276	1,893,019	2,658,787
Deuda financiera						
Estado de Flujo de Efectivo						
<b>Utilidad neta</b>	<b>(250,969)</b>	<b>528,178</b>	<b>740,512</b>	<b>963,479</b>	<b>1,332,717</b>	<b>1,872,584</b>
(+) Depreciacion	-	2,640	2,640	2,640	2,640	2,640
(+) Amortizacion	-	-	-	-	-	-
(-) Cambio en NOWC	-	(79,031)	(50,616)	(29,205)	(46,504)	(66,968)
<b>Flujo de caja operativo</b>	<b>(250,969)</b>	<b>451,787</b>	<b>692,536</b>	<b>936,914</b>	<b>1,288,854</b>	<b>1,808,256</b>
(-) Capex	(13,200)	-	-	-	-	-
(+) Cambio en deuda	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja del periodo	(264,169)	451,787	692,536	936,914	1,288,854	1,808,256
<b>Saldo de efectivo y equivalente de efectivo</b>	<b>-</b>	<b>(264,169)</b>	<b>187,618</b>	<b>880,154</b>	<b>1,817,067</b>	<b>4,914,176</b>

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros de EmpleaTe.

**Tabla B5: Balance General escenario pesimista**

<b>BALANCE GENERAL</b>						
	<b>Inicio</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Efectivo y equivalente de efectivo	(264,169)	(415,451)	(326,804)	(171,844)	79,158	473,709
Cuentas por cobrar comerciales	0	43,644	61,085	71,634	87,172	109,143
Otras cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios	-	-	-	-	-	-
Gastos contratados por anticipado	-	-	-	-	-	-
<b>Activo corriente</b>	<b>-</b>	<b>(264,169)</b>	<b>(371,807)</b>	<b>(265,719)</b>	<b>(100,210)</b>	<b>166,330</b>
Planta, Propiedades y Equipos, (neto)	13,200	10,560	7,920	5,280	2,640	0
Activo por impuesto a las ganancias diferido	-	-	-	-	-	-
<b>Activo no corriente</b>	<b>-</b>	<b>13,200</b>	<b>10,560</b>	<b>7,920</b>	<b>5,280</b>	<b>2,640</b>
<b>Activo Total</b>	<b>(250,969)</b>	<b>(361,247)</b>	<b>(257,799)</b>	<b>(94,930)</b>	<b>168,970</b>	<b>582,852</b>
Otros pasivos financieros						
Cuentas por pagar comerciales	-	5,482	5,739	6,171	6,456	6,936
Pasivos por impuesto a las ganancias	-	-	-	-	-	-
<b>Pasivo corriente</b>	<b>-</b>	<b>5,482</b>	<b>5,739</b>	<b>6,171</b>	<b>6,456</b>	<b>6,936</b>
Otros pasivos no corrientes						
Pasivo no corriente	-	-	-	-	-	-
Pasivo total	-	5,482	5,739	6,171	6,456	6,936
Capital emitido	-	-	-	-	-	-
Reserva legal	-	-	-	-	-	-
Resultados acumulados	(250,969)	366,730	263,538	101,101	162,513	575,915
Patrimonio para propietarios de la controladora	(250,969)	(366,730)	(263,538)	(101,101)	162,513	575,915
Participaciones no controladoras	-	-	-	-	-	-
Patrimonio neto	(250,969)	(366,730)	(263,538)	(101,101)	162,513	575,915
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>(250,969)</b>	<b>(361,247)</b>	<b>(257,799)</b>	<b>(94,930)</b>	<b>168,970</b>	<b>582,852</b>
<b>Check</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Capex	13,200	-	-	-	-	-
Base sujeta a depreciación	13,200	-	-	-	-	-
Depreciacion contable	-	2,640	2,640	2,640	2,640	2,640
Saldo NOWC	-	38,161	55,346	65,464	80,716	102,207
<b>EBITDA</b>	<b>(250,969)</b>	<b>(29,580)</b>	<b>149,011</b>	<b>233,048</b>	<b>376,561</b>	<b>589,025</b>
Deuda financiera						
Estado de Flujo de Efectivo						
<b>Utilidad neta</b>	<b>(250,969)</b>	<b>(115,761)</b>	<b>103,191</b>	<b>162,438</b>	<b>263,614</b>	<b>413,402</b>
(+) Depreciacion	-	2,640	2,640	2,640	2,640	2,640
(+) Amortizacion	-	-	-	-	-	-
(-) Cambio en NOWC	-	(38,161)	(17,185)	(10,118)	(15,252)	(21,491)
<b>Flujo de caja operativo</b>	<b>(250,969)</b>	<b>(151,282)</b>	<b>88,647</b>	<b>154,960</b>	<b>251,002</b>	<b>394,551</b>
(-) Capex	(13,200)	-	-	-	-	-
(+) Cambio en deuda	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja del periodo	(264,169)	(151,282)	88,647	154,960	251,002	394,551
<b>Saldo de efectivo y equivalente de efectivo</b>	<b>-</b>	<b>(264,169)</b>	<b>(415,451)</b>	<b>(326,804)</b>	<b>(171,844)</b>	<b>473,709</b>

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros de EmpleaTe.

Tabla B6: Estado de resultados escenario optimista

ESTADO DE RESULTADOS							
	Acumulado	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>							
<b>Ventas</b>	<b>S/ 10,657,952</b>	<b>S/ 0</b>	<b>S/ 1,028,250</b>	<b>S/ 1,647,203</b>	<b>S/ 2,007,781</b>	<b>S/ 2,577,050</b>	<b>S/ 3,397,669</b>
Taller de entrevista de trabajo	S/ 1,652,513		S/ 297,000	S/ 317,790	S/ 336,857	S/ 346,963	S/ 353,902
Marketplace	S/ 9,005,440		S/ 731,250	S/ 1,329,413	S/ 1,670,924	S/ 2,230,087	S/ 3,043,767
<b>Total Ingresos</b>	<b>S/ 10,657,952</b>	<b>S/ 0</b>	<b>S/ 1,028,250</b>	<b>S/ 1,647,203</b>	<b>S/ 2,007,781</b>	<b>S/ 2,577,050</b>	<b>S/ 3,397,669</b>
<b>EGRESOS</b>							
<b>Costo</b>	<b>S/ 967,023</b>	<b>S/ 0</b>	<b>S/ 135,370</b>	<b>S/ 159,610</b>	<b>S/ 188,170</b>	<b>S/ 223,274</b>	<b>S/ 260,599</b>
Docente	S/ 803,693		S/ 108,000	S/ 129,600	S/ 155,520	S/ 186,624	S/ 223,949
Plataforma (Software)	S/ 103,000		S/ 19,000	S/ 19,000	S/ 19,000	S/ 23,000	S/ 23,000
Hosting	S/ 2,250		S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450
Plataforma omnicanal de atención	S/ 58,080		S/ 7,920	S/ 10,560	S/ 13,200	S/ 13,200	S/ 13,200
<b>Total Costos</b>	<b>S/ 967,023</b>	<b>S/ 0</b>	<b>S/ 135,370</b>	<b>S/ 159,610</b>	<b>S/ 188,170</b>	<b>S/ 223,274</b>	<b>S/ 260,599</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/ 9,690,930</b>	<b>S/ 0</b>	<b>S/ 892,880</b>	<b>S/ 1,487,593</b>	<b>S/ 1,819,611</b>	<b>S/ 2,353,776</b>	<b>S/ 3,137,070</b>
<b>GASTOS</b>							
<b>Gastos Comerciales y Ventas</b>	<b>S/ 695,677</b>	<b>S/ 0</b>	<b>S/ 125,900</b>	<b>S/ 132,195</b>	<b>S/ 138,805</b>	<b>S/ 145,745</b>	<b>S/ 153,032</b>
ATL	S/ 202,238		S/ 36,600	S/ 38,430	S/ 40,352	S/ 42,369	S/ 44,488
BTL	S/ 107,197		S/ 19,400	S/ 20,370	S/ 21,389	S/ 22,458	S/ 23,581
Digital	S/ 386,242		S/ 69,900	S/ 73,395	S/ 77,065	S/ 80,918	S/ 84,964
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>S/ 1,817,658</b>	<b>S/ 250,969</b>	<b>S/ 301,950</b>	<b>S/ 305,026</b>	<b>S/ 314,170</b>	<b>S/ 317,651</b>	<b>S/ 327,891</b>
Luz	S/ 47,400		S/ 7,600	S/ 8,900	S/ 9,500	S/ 10,400	S/ 11,000
Agua	S/ 32,599		S/ 4,899	S/ 5,300	S/ 6,300	S/ 7,200	S/ 8,900
Internet	S/ 47,200		S/ 7,800	S/ 8,400	S/ 9,300	S/ 10,200	S/ 11,500
Sueldos	S/ 1,138,706		S/ 227,741	S/ 227,741	S/ 227,741	S/ 227,741	S/ 227,741
Gastos de representación	S/ 8,150		S/ 1,440	S/ 1,530	S/ 1,620	S/ 1,730	S/ 1,830
Útiles de oficina	S/ 11,365		S/ 2,160	S/ 2,185	S/ 2,220	S/ 2,380	S/ 2,420
Útiles de limpieza	S/ 15,160		S/ 2,880	S/ 2,980	S/ 3,050	S/ 3,100	S/ 3,150
Alquiler de oficina administrativa	S/ 174,000		S/ 30,000	S/ 30,000	S/ 36,000	S/ 36,000	S/ 42,000
Pasajes	S/ 14,240		S/ 2,760	S/ 2,790	S/ 2,820	S/ 2,890	S/ 2,980
Gastos de viaje	S/ 8,930		S/ 1,380	S/ 1,620	S/ 1,850	S/ 1,980	S/ 2,100
Alimentación	S/ 8,499		S/ 1,450	S/ 1,550	S/ 1,679	S/ 1,840	S/ 1,980
Alojamiento	S/ 4,240		S/ 600	S/ 790	S/ 850	S/ 950	S/ 1,050
Depreciación	S/ 13,200		S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640
Comisiones	S/ 0		S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Otros gastos	S/ 43,000		S/ 8,600	S/ 8,600	S/ 8,600	S/ 8,600	S/ 8,600
Gastos preoperativos - Inversión inicial	S/ 250,969						
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>S/ 7,177,595</b>	<b>-S/ 250,969</b>	<b>S/ 465,030</b>	<b>S/ 1,050,371</b>	<b>S/ 1,366,636</b>	<b>S/ 1,890,379</b>	<b>S/ 2,656,147</b>
Intereses							
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>S/ 7,177,595</b>	<b>-S/ 250,969</b>	<b>S/ 465,030</b>	<b>S/ 1,050,371</b>	<b>S/ 1,366,636</b>	<b>S/ 1,890,379</b>	<b>S/ 2,656,147</b>
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		-S/ 1,991,094	S/ 63,148	-S/ 309,860	-S/ 403,158	-S/ 557,662	-S/ 783,563
<b>RESULTADOS DEL PERIODO</b>	<b>S/ 5,186,500</b>	<b>-S/ 250,969</b>	<b>S/ 528,178</b>	<b>S/ 740,512</b>	<b>S/ 963,479</b>	<b>S/ 1,332,717</b>	<b>S/ 1,872,584</b>
<b>Resultado Acumulado</b>	<b>S/ 5,186,500</b>	<b>-S/ 250,969</b>	<b>S/ 277,209</b>	<b>S/ 1,017,721</b>	<b>S/ 1,981,199</b>	<b>S/ 3,313,917</b>	<b>S/ 5,186,500</b>

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros de EmpleaTe.

Tabla B7: Estado de resultados escenario pesimista

ESTADO DE RESULTADOS							
	Acumulado	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>							
Ventas	S/ 4,534,254	S/ 0	S/ 531,000	S/ 743,202	S/ 871,553	S/ 1,060,591	S/ 1,327,908
Taller de entrevista de trabajo	S/ 1,652,513		S/ 297,000	S/ 317,790	S/ 336,857	S/ 346,963	S/ 353,902
Marketplace	S/ 2,881,741		S/ 234,000	S/ 425,412	S/ 534,696	S/ 713,628	S/ 974,005
<b>Total Ingresos</b>	<b>S/ 4,534,254</b>	<b>S/ 0</b>	<b>S/ 531,000</b>	<b>S/ 743,202</b>	<b>S/ 871,553</b>	<b>S/ 1,060,591</b>	<b>S/ 1,327,908</b>
<b>EGRESOS</b>							
Costo	S/ 967,023		S/ 135,370	S/ 159,610	S/ 188,170	S/ 223,274	S/ 260,599
Docente	S/ 803,693		S/ 108,000	S/ 129,600	S/ 155,520	S/ 186,624	S/ 223,949
Plataforma (Software)	S/ 103,000		S/ 19,000	S/ 19,000	S/ 19,000	S/ 19,000	S/ 23,000
Hosting	S/ 2,250		S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450
Plataforma omnicanal de atención	S/ 58,080		S/ 7,920	S/ 10,560	S/ 13,200	S/ 13,200	S/ 13,200
<b>Total Costos</b>	<b>S/ 967,023</b>	<b>S/ 0</b>	<b>S/ 135,370</b>	<b>S/ 159,610</b>	<b>S/ 188,170</b>	<b>S/ 223,274</b>	<b>S/ 260,599</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/ 3,567,231</b>	<b>S/ 0</b>	<b>S/ 395,630</b>	<b>S/ 583,592</b>	<b>S/ 683,383</b>	<b>S/ 837,317</b>	<b>S/ 1,067,309</b>
<b>GASTOS</b>							
Gastos Comerciales y Ventas	S/ 695,677	S/ 0	S/ 125,900	S/ 132,195	S/ 138,805	S/ 145,745	S/ 153,032
ATL	S/ 202,238		S/ 36,600	S/ 38,430	S/ 40,352	S/ 42,369	S/ 44,488
BTL	S/ 107,197		S/ 19,400	S/ 20,370	S/ 21,389	S/ 22,458	S/ 23,581
Digital	S/ 386,242		S/ 69,900	S/ 73,395	S/ 77,065	S/ 80,918	S/ 84,964
Gastos Administrativos	S/ 1,817,658	S/ 250,969	S/ 301,950	S/ 305,026	S/ 314,170	S/ 317,651	S/ 327,891
Luz	S/ 47,400		S/ 7,600	S/ 8,900	S/ 9,500	S/ 10,400	S/ 11,000
Agua	S/ 32,599		S/ 4,899	S/ 5,300	S/ 6,300	S/ 7,200	S/ 8,900
Internet	S/ 47,200		S/ 7,800	S/ 8,400	S/ 9,300	S/ 10,200	S/ 11,500
Sueldos	S/ 1,138,706		S/ 227,741	S/ 227,741	S/ 227,741	S/ 227,741	S/ 227,741
Gastos de representación	S/ 8,150		S/ 1,440	S/ 1,530	S/ 1,620	S/ 1,730	S/ 1,830
Útiles de oficina	S/ 11,365		S/ 2,160	S/ 2,185	S/ 2,220	S/ 2,380	S/ 2,420
Útiles de limpieza	S/ 15,160		S/ 2,880	S/ 2,980	S/ 3,050	S/ 3,100	S/ 3,150
Alquiler de oficina administrativa	S/ 174,000		S/ 30,000	S/ 30,000	S/ 36,000	S/ 36,000	S/ 42,000
Pasajes	S/ 14,240		S/ 2,760	S/ 2,790	S/ 2,820	S/ 2,890	S/ 2,980
Gastos de viaje	S/ 8,930		S/ 1,380	S/ 1,620	S/ 1,850	S/ 1,980	S/ 2,100
Alimentación	S/ 8,499		S/ 1,450	S/ 1,550	S/ 1,679	S/ 1,840	S/ 1,980
Alojamiento	S/ 4,240		S/ 600	S/ 790	S/ 850	S/ 950	S/ 1,050
Depreciación	S/ 13,200		S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640
Comisiones	S/ 0		S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Otros gastos	S/ 43,000		S/ 8,600	S/ 8,600	S/ 8,600	S/ 8,600	S/ 8,600
Gastos preoperativos - Inversión inicial	S/ 250,969	S/ 250,969					
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>S/ 1,053,896</b>	<b>-S/ 250,969</b>	<b>-S/ 32,220</b>	<b>S/ 146,371</b>	<b>S/ 230,408</b>	<b>S/ 373,921</b>	<b>S/ 586,385</b>
Intereses							
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>S/ 1,053,896</b>	<b>-S/ 250,969</b>	<b>-S/ 32,220</b>	<b>S/ 146,371</b>	<b>S/ 230,408</b>	<b>S/ 373,921</b>	<b>S/ 586,385</b>
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	-S/ 477,981		-S/ 83,541	-S/ 43,179	-S/ 67,970	-S/ 110,307	-S/ 172,984
<b>RESULTADOS DEL PERIODO</b>	<b>S/ 575,915</b>	<b>-S/ 250,969</b>	<b>-S/ 115,761</b>	<b>S/ 103,191</b>	<b>S/ 162,438</b>	<b>S/ 263,614</b>	<b>S/ 413,402</b>
Resultado Acumulado	-S/ 250,969	-S/ 366,730	-S/ 263,538	-S/ 101,101	S/ 162,513	S/ 575,915	

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros de EmpleaTe.