

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



**Pitchea, una propuesta para mejorar la empleabilidad de jóvenes con habilidades técnicas conectándolos con empresas en búsqueda de talento confiable.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**QUE PRESENTA:**

Luisa Pia Sara Morcos Gonzáles

Lizabeth Silvia Pérez Escobedo

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**QUE PRESENTA:**

Jean Pierre Castillo Salas

Giorgio Gonzalo Garibotto Saldaña

**ASESOR**

Sandro Alberto Sánchez Paredes

**Surco, Febrero 2026**

### Declaración Jurada de Autenticidad

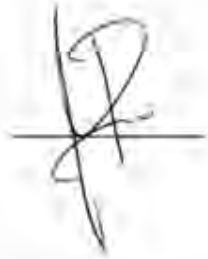
Yo, Sandro Alberto Sánchez Paredes, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado **“Pitchea, una propuesta para mejorar la empleabilidad de jóvenes con habilidades técnicas conectándolos con empresas en búsqueda de talento confiable”**, de los autores

- Jean Pierre Castillo Salas, DNI: 46147872
- Giorgio Gonzalo Garibotto Saldaña, DNI: 70007926
- Luisa Pia Sara Morcos Gonzáles, DNI: 70006962
- Lizbeth Sylvia Pérez Escobedo, DNI: 47564035

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 05/08/2025.
- 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, 07 de agosto de 2025

Sánchez Paredes, Sandro Alberto	
DNI: 09542193	Firma
ORCID: 0000-0002-6155-8556	

## Agradecimientos

Gracias a mi familia y a Carol por acompañarme durante este proceso con comprensión, respeto y confianza. A mi grupo de tesis, por su compromiso, trabajo constante y por haber hecho de este reto compartido una experiencia que recordaré con orgullo.

Jean Pierre Castillo Salas

Gracias a Adriana, por ser mi inspiración, guía y ayuda, a mi hermano Giuseppe por ser mi ejemplo a seguir y mi apoyo moral, a mi madre por su amor y crianza.

Giorgio Gonzalo Garibotto Saldaña

Agradezco a mi esposa Mabel por ser mi roca, por creer en mí incluso cuando yo dudo. Y a mi hijo, Noam, quien con su alegría y espontaneidad me recuerda la importancia de disfrutar el camino.

Luisa Pia Sara Morcos Gonzáles

A mi familia, por su incondicional apoyo y comprensión a lo largo de este camino; a mi grupo de tesis, por su compromiso, esfuerzo y compañerismo; y a mis profesores, por compartir generosamente sus conocimientos y experiencias.

Lizbeth Silvia Pérez Escobedo

## Dedicatorias

A Carol, mi novia, por estar presente incluso en la distancia, por su comprensión constante y por acompañarme con firmeza y cercanía en cada etapa. A mis padres, abuelo y hermanos, por su apoyo incondicional, por respetar mis tiempos y por estar siempre, incluso cuando no podía estar tan cerca como hubiera querido.

Jean Pierre Castillo Salas

A mi futuro yo: espero grandes cosas de ti y de mí. Para Adriana y Giuseppe: por ustedes.

Giorgio Gonzalo Garibotto Saldaña

A cada persona que pertenece a la población LGBTIQA+ que vive con miedo y duda de su talento. Recuerden que somos capaces y merecedores de todo lo bueno. El amor siempre gana. Y a mis padres, Manuela y Raúl, gracias por darme las alas para volar y la valentía para enfrentar cualquier tempestad.

Luisa Pia Sara Morcos Gonzáles

A Andrés, por su aliento constante y amor incondicional, a Carla y mis padres por siempre estar, y a Molly, porque su existencia alegra mis días.

Lizabeth Silvia Pérez Escobedo

## Resumen Ejecutivo

Esta tesis aborda la problemática del desempleo y subempleo entre jóvenes técnicos de niveles socioeconómicos C y D en Lima Metropolitana. Se identificó una brecha entre las habilidades de estos jóvenes y las demandas del mercado laboral formal, exacerbada por la falta de experiencia y la limitada conexión con oportunidades. Como un aporte a la mitigación de este problema, se diseñó "Pitchea", una plataforma digital que busca conectar a estos jóvenes con empresas que demandan servicios específicos.

Para validar la deseabilidad, factibilidad, viabilidad y sostenibilidad de Pitchea, se llevaron a cabo estudios de mercado, análisis financiero y proyecciones a cinco años. Se realizaron 5,000 simulaciones de Montecarlo para evaluar la rentabilidad y se aplicó el marco del Flourishing Business Canvas para analizar el impacto económico, social y ambiental.

Los resultados de la investigación y las simulaciones confirmaron que Pitchea es una solución deseable, factible, viable y sostenible. La plataforma no solo aborda una necesidad real del mercado, sino que también tiene el potencial de generar ingresos recurrentes, promover la inclusión social y reducir la informalidad laboral.

La validación de la viabilidad del plan de negocio arrojó resultados sólidos, con un Valor Actual Neto (VAN) económico de S/ 7.4 millones y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 83%. Adicionalmente, se obtuvo un VAN social significativo de S/. S/ 32.2 millones, lo que evidencia que la propuesta no solo es viable para los accionistas, sino que genera un impacto positivo sustancial en la sociedad, consolidando a "Pitchea" como un negocio inherentemente sostenible.

## Abstract

This thesis addresses the problem of unemployment and underemployment among young technicians from socioeconomic levels C and D in Lima Metropolitana. A gap was identified between the skills of these young people and the demands of the formal labor market, exacerbated by a lack of experience and limited connection to opportunities. As a contribution to mitigating this problem, "Pitchea" was designed, a digital platform that seeks to connect these young people with companies that demand specific services.

To validate the desirability, feasibility, viability, and sustainability of Pitchea, market studies, financial analysis, and five-year projections were carried out. 5,000 Monte Carlo simulations were performed to evaluate profitability, and the Flourishing Business Canvas framework was applied to analyze the economic, social, and environmental impact.

The results of the research and simulations confirmed that Pitchea is a desirable, feasible, viable, and sustainable solution. The platform not only addresses a real market need but also has the potential to generate recurring income, promote social inclusion, and reduce labor informality. The validation of the business plan's viability yielded solid results, with an economic Net Present Value (NPV) of S/ 7.4 million and an Internal Rate of Return (IRR) of 83%. Additionally, a significant social NPV of S/ 32,174,526 was obtained, demonstrating that the proposal is not only viable for shareholders but also generates a substantial positive impact on society, consolidating "Pitchea" as an inherently sustainable business.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>x</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I. Definición del problema .....</b>	<b>1</b>
1.1. Contexto del problema a resolver.....	1
1.2. Presentación del problema a resolver .....	2
1.3. Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver.....	3
<b>Capítulo II. Análisis del mercado .....</b>	<b>6</b>
2.1. Descripción del mercado o industria.....	6
2.2. Análisis competitivo detallado .....	6
2.2.1. Programas Gubernamentales.....	7
2.2.2. ONGs y Organizaciones Internacionales .....	7
2.2.3. Iniciativas del Sector Privado.....	7
2.2.4. Competencia global y tendencias internacionales.....	8
2.3. Análisis competitivo detallado .....	9
<b>Capítulo III. Investigación del usuario .....</b>	<b>11</b>
3.1. Perfil del usuario .....	12
3.2. Mapa de experiencia de usuario .....	18
3.3. Identificación de la necesidad .....	22
<b>Capítulo IV. Diseño del producto o servicio .....</b>	<b>24</b>
4.1. Concepción del producto o servicio .....	24
4.2. Desarrollo de la narrativa .....	25
4.3. Carácter innovador del producto o servicio .....	27
4.3.1. Innovación de la Propuesta de Valor.....	27
4.3.2. Innovación en los Procesos Internos .....	28

4.4. Propuesta de valor .....	31
4.5. Producto mínimo viable (PMV) .....	33
4.5.1. Refinamiento del modelo financiero a partir del feedback del PMV .....	34
<b>Capítulo V. Modelo de negocio .....</b>	<b>36</b>
5.1. Lienzo del modelo de negocio.....	36
5.2. Viabilidad del modelo de negocio.....	44
5.3. Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio .....	49
5.4. Sostenibilidad del modelo de negocio.....	54
<b>Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable .....</b>	<b>56</b>
6.1. Validación de la deseabilidad de la solución.....	56
6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución.....	57
6.1.2. Experimentos empleados para validar la deseabilidad de la solución.....	58
6.2. Validación de la factibilidad de la solución .....	60
6.2.1. Plan de mercadeo.....	61
6.2.2. Plan de operaciones.....	75
6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis .....	79
6.3. Validación de la viabilidad de la solución.....	81
6.3.1. Presupuesto de inversión .....	82
6.3.2. Análisis financiero.....	83
6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis .....	86
<b>Capítulo VII. Solución sostenible .....</b>	<b>89</b>
7.1. Relevancia social de la solución.....	93
7.2. Rentabilidad social de la solución .....	96
7.3. Sostenibilidad del impacto social.....	103
<b>Capítulo VIII. Decisión e implementación.....</b>	<b>105</b>
8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo.....	105

8.2. Conclusiones .....	109
8.3. Recomendaciones .....	110
<b>Referencias.....</b>	<b>112</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>114</b>
<b>Apéndice A: Guía de Entrevista del Usuario .....</b>	<b>114</b>
<b>Apéndice B: Lienzo de 2 Dimensiones .....</b>	<b>116</b>
<b>Apéndice C: Lienzo Meta Usuario .....</b>	<b>117</b>
<b>Apéndice D: Mapa de Experiencia de Usuario .....</b>	<b>118</b>
<b>Apéndice E: Matriz Costo-Impacto .....</b>	<b>119</b>
<b>Apéndice F: Comparación de Diferenciales Clave – Pitchea vs Competidores .....</b>	<b>120</b>
<b>Apéndice G: User Persona .....</b>	<b>121</b>
<b>Apéndice H: Lienzo 6x6.....</b>	<b>123</b>
<b>Apéndice I: Evaluación del Encaje Producto-Mercado .....</b>	<b>124</b>
<b>Apéndice J: Tarjeta de aprendizaje de la formulación de hipótesis de negocio .....</b>	<b>126</b>
<b>Apéndice K: Matriz de Priorización de Hipótesis .....</b>	<b>127</b>
<b>Apéndice L: Tarjetas de aprendizaje de la evidencia de la Deseabilidad.....</b>	<b>128</b>
<b>Apéndice M: Tarjetas de aprendizaje de la evidencia de la Usabilidad .....</b>	<b>130</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1 Cuadro comparativo de las alternativas existentes en el mercado.....	10
Tabla 2 Resultados relevantes del usuario “Jóvenes con habilidades técnicas” .....	15
Tabla 3 Resultados relevantes del usuario Empresas .....	17
Tabla 4 Detalle de Ingresos Proyectados para los años 2026 al 2030 (en Soles) .....	46
Tabla 5 Detalle de los Costos de Ventas para los años 2026 al 2030 (en Soles).....	46
Tabla 6 Detalle de la Utilidad Neta para los años 2026 al 2030 (en Soles).....	48
Tabla 7 Flujo de Caja Libre de Pitchea para los años 2026 al 2030 (en Soles).....	49
Tabla 8 Escala tipo Likert utilizada .....	57
Tabla 9 Métricas de Deseabilidad - Estudiantes (n = 300) .....	59
Tabla 10 Métricas de Usabilidad - Estudiantes (n = 10).....	59
Tabla 11 Métricas de Desabilidad - Empresas (n = 25).....	60
Tabla 12 Métricas de Usabilidad - Empresas (n = 5).....	60
Tabla 13 Presupuesto de marketing (2026-2030) (en Soles).....	65
Tabla 14 Estimación de Montecarlo – Cálculo del CAC.....	80
Tabla 15 Estimación de Montecarlo – Cálculo del CLTV .....	81
Tabla 16 Estimación de Montecarlo – Ratio CLTV/CAC.....	81
Tabla 17 Estimación de Montecarlo – Análisis de Sensibilidad Plan de Marketing .....	81
Tabla 18 Plan de Inversión (montos en Soles).....	83
Tabla 19 Roles de Planilla para Pitchea.....	83
Tabla 20 Sueldo Mensual Promedio .....	84
Tabla 21 Gasto de Planilla .....	84
Tabla 22 WACC, VAN y TIR del proyecto .....	84
Tabla 23 Parámetros para el Cálculo del Costo de Capital (Ke) .....	85
Tabla 24 VAN Pitchea 2026-2030.....	85

Tabla 25 Análisis de Sensibilidad para el VAN .....	86
Tabla 26 Flujo de Efectivo Proyectado (en Soles).....	87
Tabla 27 Estado de Situación Financiera Proyectado (en Soles).....	88
Tabla 28 Lienzo del modelo de negocio próspero .....	91
Tabla 29 ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico .....	94
Tabla 30 ODS 4 – Educación de calidad .....	94
Tabla 31 ODS 11 – Ciudades y comunidades sostenibles.....	95
Tabla 32 Determinación del Índice de Relevancia Específica del Objetivo (TSRI) .....	95
Tabla 33 Beneficios sociales por ingresos económicos (en Soles).....	99
Tabla 34 Beneficio sociales por tiempo ahorrado en transporte (en Soles).....	100
Tabla 35 Consumo energético de los equipos de Pitchea .....	101
Tabla 36 Costo de emisión de CO <sub>2</sub> .....	101
Tabla 37 Estimación del VAN Social (en Soles).....	102

## Lista de Figuras

Figura 1 Lienzo Meta Usuario de los Jóvenes .....	13
Figura 2 Lienzo Meta Usuario de las Empresas .....	14
Figura 3 Mapa de Experiencia de Usuario.....	19
Figura 4 Mapa de Experiencia de Usuario.....	20
Figura 5 B Business Model Canvas .....	40
Figura 6 Massive Transformative Purpose (MTP) .....	53
Figura 7 Tarjeta de Prueba – Hipótesis Plan de Mercadeo.....	62
Figura 8 Primer Flujo del Cliente .....	68
Figura 9 Segundo Flujo del Cliente .....	68
Figura 10 Flujo de registro.....	69
Figura 11 Flujo de requerimiento .....	70
Figura 12 Flujo de revisión y pago .....	70
Figura 13 Mercado Target .....	75
Figura 14 Tarjeta de Pruebas VAN.....	82
Figura 15 Histograma de las Simulaciones del VAN .....	87
Figura 16 Plan de implementación detallado por actividades y responsables (en semanas).	
Tomado de Anchante Huamán, F. T. et al. (2020). Propuesta de un modelo de negocio para la implementación de una plataforma de asesoría financiera digital dirigida a las MiPyMes...	108

## **Capítulo I. Definición del problema**

Cada año, miles de jóvenes técnicos en Lima Metropolitana egresan con competencias valiosas, pero terminan atrapados en trabajos precarios, sin oportunidades reales para ejercer lo que aprendieron. Esta situación, lejos de ser un hecho aislado, refleja una falla estructural en el sistema de inserción profesional.

En este capítulo se analiza el contexto social y económico que afecta a los jóvenes de los niveles socioeconómicos C y D en Lima Metropolitana, se define el problema identificado a partir del trabajo de campo, y se sustenta su relevancia utilizando información estadística reciente y evidencia recogida durante el proceso de investigación.

### **1.1. Contexto del problema a resolver**

En los últimos años, los jóvenes de Lima Metropolitana han venido enfrentando crecientes obstáculos para integrarse a espacios profesionales acordes con su formación. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en mayo de 2025 la tasa de desempleo juvenil en Lima Metropolitana alcanzó el 13.6%, afectando principalmente a personas menores de 25 años (INEI, 2025). Esta cifra no solo evidencia la limitada generación de oportunidades, sino también el progresivo desplazamiento de este segmento de la economía formal.

A esta situación se suma un dato preocupante: el 70% de jóvenes declara tener dificultades para encontrar oportunidades profesionales vinculadas a sus estudios (Arcos Dorados Perú, 2024), lo cual revela una desconexión estructural entre la formación técnica impartida y las exigencias reales del mercado. Esta brecha es más notoria en carreras técnicas como diseño gráfico, programación y marketing digital, donde estudiantes técnicos provenientes de los niveles socioeconómicos C y D, pese a haber desarrollado habilidades relevantes, terminan desempeñándose en actividades informales, ajenas a su especialidad y con remuneraciones precarias.

Se estima que aproximadamente 921,900 jóvenes de entre 18 y 24 años pertenecen a estos sectores sociales en Lima Metropolitana (CPI, 2025). De ellos, el 85.6% labora bajo condiciones informales (INEI, 2025), sin acceso a seguridad social, estabilidad contractual ni rutas claras de desarrollo profesional. A esto se suma que el tiempo promedio para encontrar una oportunidad que le permita tener una fuente de ingresos ha subido a 3.2 semanas, reflejo de un entorno cada vez más excluyente.

Asimismo, el subempleo juvenil, entendido como el desempeño en ocupaciones que no corresponden al nivel formativo, alcanza aproximadamente 760 mil jóvenes en Lima Metropolitana. Muchos estudiantes técnicos, a pesar de estar capacitados, no encuentran espacios donde aplicar sus competencias. En consecuencia, su formación pierde vigencia práctica, su trayectoria se desdibuja y su relación con la formalidad se debilita. La rotación constante por empleos de baja calificación deteriora la finalidad de su formación y limita sus posibilidades de mejora sostenida.

En este escenario, los jóvenes técnicos de Lima Metropolitana no solo son afectados por el desempleo y la informalidad, sino que carecen de mecanismos confiables para incorporarse a experiencias profesionales compatibles con su nivel técnico. Esta ausencia de mecanismos intermedios les impide consolidar habilidades, validar aprendizajes o construir un historial profesional. Por tanto, el problema no es coyuntural, sino estructural, y demanda soluciones articuladas que reconozcan el valor formativo de las trayectorias profesionales emergentes.

## **1.2. Presentación del problema a resolver**

La problemática central de esta investigación se focaliza en la carencia de un sistema de intermediación profesional que permita a los jóvenes técnicos del nivel socioeconómico C y D aplicar sus competencias en actividades temporales, formativas y reconocidas, capaces de generar ingresos dignos y aportar a su desarrollo profesional.

Durante el trabajo de campo realizado en esta investigación, se identificó que los jóvenes no aspiran necesariamente a empleos convencionales, sino que demandan espacios flexibles, de desempeño temporal, alineados con su formación y compatibles con sus horarios académicos. Sin embargo, la ausencia de espacios formales donde puedan ofrecer sus servicios, ser evaluados y mejorar sus competencias limita el desarrollo de su perfil profesional. La mayoría se ve obligada a realizar trabajos informales ajenos a su área de estudio, como ventas ambulantes, labores operativas, atención en comercios informales o servicios no calificados, debido a la necesidad de generar ingresos inmediatos, aun cuando ello afecte su motivación o deteriore su perfil profesional.

Simultáneamente, diversas empresas, agencias y emprendimientos en etapa de crecimiento, expresan la necesidad de contratar servicios técnicos puntuales en campos como diseño gráfico, campañas digitales y programación. Sin embargo, estas organizaciones enfrentan dificultades para acceder a talento local joven que sea confiable, accesible y capaz de entregar soluciones específicas. La falta de canales especializados para este tipo de contratación genera costos operativos adicionales, retrasa procesos y disminuye la competitividad.

Esta brecha entre jóvenes capacitados sin acceso a experiencias profesionales reales, y empresas con necesidades técnicas insatisfechas, configura un problema doblemente crítico. Por un lado, perpetúa la exclusión de estudiantes técnicos del circuito económico formal y, por otro, limita la productividad y competitividad de las organizaciones. La inexistencia de soluciones que integren ambas partes desde una lógica de beneficio mutuo, flexibilidad y validación de competencias, evidencia la necesidad de intervención estructural.

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

El problema abordado tiene una naturaleza compleja, al involucrar simultáneamente factores sociales, económicos, institucionales y culturales. No se limita al acceso al ingreso,

sino que abarca la calidad, formalidad y pertinencia de las experiencias profesionales que contribuyen al desarrollo integral de los jóvenes técnicos en contextos urbanos vulnerables.

El hecho de que el 85.6% de los jóvenes empleados lo hagan bajo condiciones informales, y que más de 760 mil jóvenes se mantengan en subempleo, evidencia un sistema laboral que no absorbe ni reconoce el talento emergente. Las estadísticas confirman que la educación técnica, por sí sola, no garantiza oportunidades si no existen mecanismos que faciliten la transición hacia experiencias certificadas, acumulables y visibles para el mercado. En este sentido, el valor de la trayectoria profesional es hoy un privilegio reservado para quienes ya están integrados al sistema, dejando fuera a quienes recién comienzan.

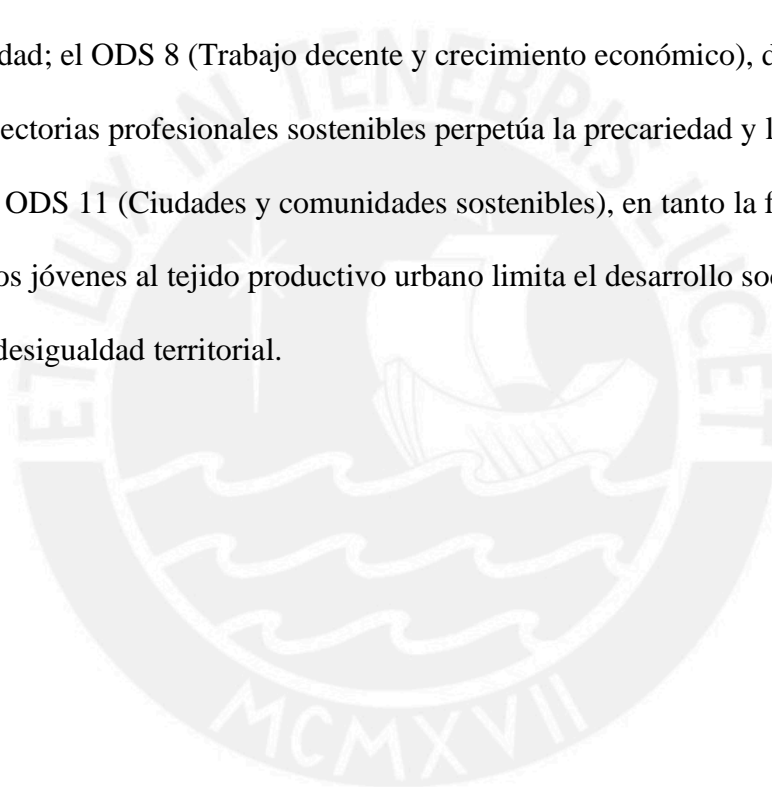
La informalidad y la falta de experiencia profesional se retroalimentan. Al no poder acceder a una primera oportunidad alineada con su formación, muchos jóvenes optan por empleos informales que, si bien les permiten generar ingresos, no acreditan experiencia ni fortalecen su perfil profesional. Esta rotación por ocupaciones ajenas a su especialidad impide la construcción de trayectorias laborales sólidas, perpetuando su exclusión del mercado formal.

Este escenario no puede ser resuelto únicamente mediante políticas de generación de empleo o subsidios aislados. Requiere un rediseño profundo del ecosistema de acceso profesional para jóvenes técnicos, con herramientas de validación de competencias, retroalimentación continua, y experiencias formativas progresivas. Además, exige construir puentes de confianza con el sector empresarial, mediante modelos de vinculación que ofrezcan seguridad, eficiencia y resultados medibles.

Desde una perspectiva de impacto social, este problema tiene implicancias directas sobre la equidad, la inclusión y el desarrollo económico sostenible. Ignorarlo implica perpetuar desigualdades, desperdiciar capacidades formadas y debilitar la cohesión social urbana. En cambio, intervenir estratégicamente en este espacio permitiría construir un

círculo virtuoso donde los jóvenes desarrollen su potencial, las empresas optimicen recursos, y el país avance hacia un modelo más justo y competitivo. Así, transformar esta brecha en una oportunidad representa no solo una respuesta a una demanda insatisfecha, sino una apuesta por el talento como motor de desarrollo nacional.

En ese sentido, el problema aquí expuesto se enmarca dentro de los desafíos que abordan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente el ODS 4 (Educación de calidad), al evidenciar que sin entornos de aplicación práctica, la formación técnica pierde valor y continuidad; el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), debido a que la ausencia de trayectorias profesionales sostenibles perpetúa la precariedad y la exclusión económica; y el ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), en tanto la falta de integración de los jóvenes al tejido productivo urbano limita el desarrollo social equilibrado y contribuye a la desigualdad territorial.



## Capítulo II. Análisis del mercado

Este capítulo se dedica al análisis exhaustivo de la industria relevante para la presente tesis: el mercado laboral. Inicialmente se describirán las tendencias generales, incluyendo la creciente importancia del trabajo freelance. Posteriormente se examinarán en detalle los actores clave, incluyendo programas gubernamentales, ONGs e iniciativas del sector privado, analizando sus fortalezas y debilidades en relación con el fomento del trabajo freelancer. Finalmente; se identifica la propuesta de valor diferenciada de la competencia identificada para posteriormente poder diseñar un servicio superior a los vigentes.

### 2.1. Descripción del mercado o industria

El mercado laboral está experimentando una transformación significativa, con una creciente inclinación hacia el trabajo freelance. Según el *Future Workforce Index* (Upwork, 2025), un 36% de los trabajadores a tiempo completo en Estados Unidos están considerando la transición al trabajo freelance. Esta tendencia se ve impulsada, en parte, por las atractivas oportunidades económicas que ofrece el sector. En 2024; los freelancers estadounidenses generaron colectivamente 1.5 billones de dólares en ingresos, superando en muchos casos los ingresos de profesionales con puestos tradicionales a tiempo completo.

Asimismo, la demanda de talento calificado presenta desafíos para las empresas. Un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2019) revela que el 60% de las empresas peruanas enfrentan dificultades para encontrar jóvenes con las habilidades necesarias para cubrir sus vacantes. Esta brecha de habilidades subraya la importancia de que las empresas y los trabajadores se adapten a las nuevas exigencias del mercado laboral.

### 2.2. Análisis competitivo detallado

En ese contexto, se identificó 3 principales stakeholders: programas estatales, iniciativas privadas y ONGs.

### **2.2.1. Programas Gubernamentales**

Existen diversos programas que buscan fomentar la empleabilidad en los jóvenes peruanos; como: "Jóvenes Productivos", "Trabaja Perú", "Cuna Más" y "Beca 18". Plataformas que ofrecen diferentes tipos de apoyo, desde capacitación técnica hasta financiamiento para estudios superiores. Sin embargo; para que estos programas realmente transformen la situación de empleabilidad juvenil, es vital una mejor coordinación intersectorial. La duplicidad de esfuerzos y la falta de enfoque integral son desafíos notables. Cabe resaltar; que estos programas están enfocados en la empleabilidad de los postulantes, quienes en su mayoría buscan trabajo no especializados (operarios, atención al cliente, entre otros). Asimismo; el Gobierno enfrenta aún el reto de disminuir el porcentaje de población que aún no termina la educación secundaria. Según el MINEDU; en zonas rurales, **el 40% de los jóvenes no culminan la educación secundaria, limitando aún más sus oportunidades laborales** (SENAJU, 2023).

### **2.2.2. ONGs y Organizaciones Internacionales**

Su enfoque se centra en la capacitación en habilidades digitales y emprendimiento, áreas con alta demanda, pero poca oferta en la educación tradicional. Si bien no existen cifras consolidadas sobre el impacto directo de las ONGs en la empleabilidad juvenil, un estudio de USAID estima que sus programas de emprendimiento han beneficiado a más de 10,000 jóvenes, generando empleo y autoempleo (USAID, 2018). A pesar de sus esfuerzos, la falta de financiamiento y la limitada coordinación con el gobierno y el sector privado restringen su impacto a largo plazo.

### **2.2.3. Iniciativas del Sector Privado**

El sector privado juega un rol crucial mediante programas de capacitación, prácticas laborales y plataformas de empleo online como LinkedIn, Bumeran o Laborum. Sin embargo;

muchas de estas oportunidades requieren experiencia previa, lo que limita su accesibilidad para jóvenes recién ingresados al mercado laboral.

Por otro lado; existen plataformas online de *freelancing* como Upwork, Fiverr, y Workana, ofreciendo un campo competitivo, pero también con barreras significativas debido a sus comisiones y requisitos. Al analizar la experiencia de usuario (UX) que ofrecen y las comisiones que cobran se observa una clara distinción (ver Tabla 1).

#### **2.2.4. Competencia global y tendencias internacionales**

A nivel mundial, el mercado del trabajo freelance se ha consolidado como una industria altamente competitiva y en constante transformación. Plataformas globales como Freelancer.com, Toptal y Guru han expandido su presencia ofreciendo propuestas de valor diferenciadas según el perfil de los profesionales. Por ejemplo; Toptal se orienta a talento altamente calificado en áreas de tecnología, diseño y finanzas, mientras que Freelancer.com mantiene un modelo de licitación abierto que prioriza el volumen y la diversidad de proyectos, con una fuerte presencia en Asia y Oceanía (Freelancer Ltd., 2024).

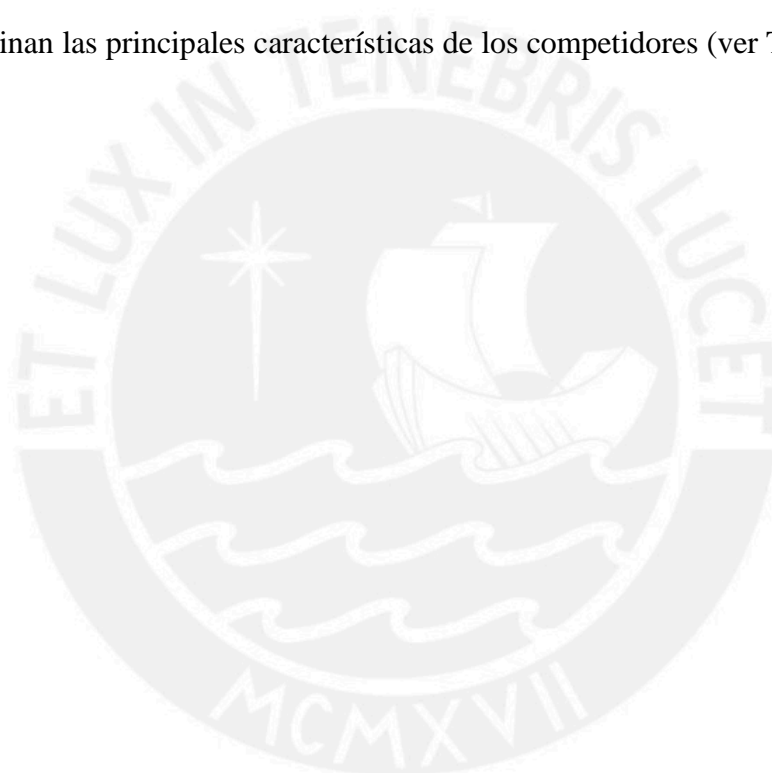
De igual manera; la incorporación de herramientas de inteligencia artificial y automatización está redefiniendo la intermediación entre clientes y freelancers, optimizando la asignación de proyectos y acortando los tiempos de contratación. Según el informe *Freelance Forward 2024* de Upwork Inc. (2024), se estima que para el año 2030 aproximadamente el 50 % de la fuerza laboral global trabajará de manera independiente, impulsado por la digitalización, la búsqueda de flexibilidad y los avances tecnológicos.

Estas dinámicas reflejan que las plataformas internacionales priorizan la especialización, la eficiencia tecnológica y la escalabilidad, mientras que en América Latina - y particularmente en Perú - los desafíos se concentran en la capacitación, formalización e inserción laboral juvenil. Esta diferencia abre una oportunidad estratégica para diseñar



servicios que combinen el acompañamiento formativo y la comprensión del contexto local con las mejores prácticas tecnológicas de las plataformas globales.

### **2.3. Análisis competitivo detallado**

En cuanto a las líneas estratégicas de los competidores, se observa una clara diferenciación en sus propuestas de valor. Upwork se centra en un sistema de propuestas y flexibilidad en la contratación, Fiverr en un modelo simplificado de "gigs" con precios fijos y Workana en un enfoque regional en Latinoamérica. Esta segmentación se vuelve evidente cuando se examinan las principales características de los competidores (ver Tabla 1).



**Tabla 1***Cuadro comparativo de las alternativas existentes en el mercado*

Alternativas	UPWORK	FIVER	WORKANA
Descripción	Plataforma global que surgió de la fusión entre Elance (1999) y oDesk (2003). La fusión se concretó en 2013 y pasó a llamarse Upwork en 2015.	De origen israelí; Fiverr fue fundada en el 2010, logrando una amplia expansión. Su diferencial se basa en "gigs", servicios específicos a precios fijos.	La plataforma más grande de LATAM conecta a más de 600 mil empleadores con más de 3 millones de freelancers desde el 2012.
Ubicación	Con base en Estados Unidos; en 2017, reportó 14 millones de usuarios en 180 países con \$1 mil millones de dólares en facturación anual de trabajadores independiente (Snagajob, 2027).	Global, opera en 160 países con sede central en Tel Aviv. En el 2019: lograron que más de 2.4 millones (La Sexta, 2020) de clientes contraten freelancers.	Fundada en 2012 en Buenos Aires (Argentina), actualmente tiene presencia en 8 países de Latinoamérica.
Propuesta de valor	<p>Modelo de Propuestas: funciona en gran medida a través de un sistema de propuestas. Los clientes publican proyectos, y los freelancers envían propuestas detalladas para esos proyectos, destacando cómo cumplirán con las necesidades del cliente.</p> <p>Flexibilidad en la contratación: Ofrece opciones para trabajar por hora o por proyecto con tarifas fijas según lo acordado entre el freelancer y el cliente.</p> <p>Amplia variedad de categorías: Aunque es especialmente fuerte en tecnología y desarrollo, también abarca numerosas categorías como diseño, marketing, redacción y más.</p>	<p>Modelo de "Gigs": Los clientes compran estos gigs directamente, lo que simplifica el proceso de contratación.</p> <p>Simplicidad y rapidez: Ideal para proyectos pequeños o tareas concretas donde el cliente busca soluciones rápidas y específicas.</p> <p>Precios Fijos: Aunque comenzaron con servicios a partir de \$5 (de ahí surgió su nombre), ahora los precios varían ampliamente, permitiendo a los freelancer ofrecer diferentes paquetes y extras.</p> <p>Enfoque en servicios creativos y digitales: popular entre especialistas que ofrecen soluciones como diseño gráfico, edición de video, redacción, entre otros.</p>	<p>Enfoque Regional: Workana tiene una fuerte presencia en América Latina y está orientado a conectar freelancers y clientes dentro de la misma región, favoreciendo la comprensión cultural y el idioma común.</p> <p>Además; cuenta con un sistema de "escrow", depósito en garantía con el objetivo de garantizar el pago al freelancer.</p>
Productos ofrecidos	Trabajos a tiempo parcial o completo, además de empleos temporales a precio fijo o a precio por horas.	Más de 700 competencias	8 categorías de freelancers: TI, Diseño, Legal, Administración, soporte administrativo, marketing, traducción e ingeniería.
Experiencia de usuario (UX)	Alta 	Alta 	Alta
Pricing	Cobra comisiones elevadas (20%), su alcance masivo y la opción "Fiverr Pro" para proyectos especializados la hacen atractiva.	Su modelo de negocio se basa en 2 categorías: Plataforma de Fiverr (dirigida a freelancers) y Fiverr Business Solutions (dirigida a empresas que requieren freelancers)	Ofrece 4 planes con beneficios escalonados; con una comisión fija de \$4.90 hasta \$24.90 de suscripción mensual. Por otro lado, cobra una comisión fija de 4.5% del total del proyecto para las empresas.

*Nota:* Elaborado por los autores.

### Capítulo III. Investigación del usuario

Para comprender a fondo las características de los usuarios afectados por el problema social relevante, se realizó una investigación basada en entrevistas estructuradas y observaciones directas, lo que permitió identificar dos perfiles de usuario para la solución propuesta:

**Jóvenes con habilidades técnicas:** Este grupo representa a individuos con conocimientos y destrezas en áreas de diseño gráfico, programación y marketing.

**Empresas:** Aquí se incluyen empresas que buscan profesionales técnicos para desarrollar proyectos específicos en áreas de diseño gráfico, programación y marketing.

Las entrevistas fueron cruciales para recopilar información detallada. A través de sus testimonios y experiencias reales, pudimos entender a profundidad las percepciones, barreras y necesidades específicas de ambos usuarios.

El proceso de investigación se dividió en las siguientes fases:

- **Análisis del contexto y revisión documental:** Se analizaron datos sobre la empleabilidad de estudiantes técnicos, las expectativas de las empresas y las dinámicas del mercado laboral en Lima Metropolitana.
- **Aplicación de entrevistas estructuradas:** Se realizaron 14 entrevistas a profundidad para levantar información sobre las experiencias y desafíos que enfrentan los jóvenes con habilidades técnicas en su transición al empleo y 7 para comprender las necesidades de las empresas al momento de contratar talento emergente.
- **Definición del perfil del usuario:** Con los resultados de las entrevistas, identificamos las características clave de los usuarios y se plasmaron en el Lienzo Meta-Usuario, lo que nos permite contar con una representación adecuada de su perfil.

- Mapa de experiencia del usuario: Se analizaron los momentos críticos y de satisfacción en el proceso de búsqueda de empleo para los jóvenes, y para las empresas, en el proceso de contratación de talento técnico para proyectos específicos.
- Identificación de la necesidad prioritaria: Evaluamos y clasificamos las principales barreras enfrentadas por los usuarios, determinando la problemática con mayor impacto en el desarrollo profesional de los jóvenes y en el proceso de contratación de talento por parte de las empresas.

### **3.1. Perfil del usuario**

#### **Jóvenes con habilidades técnicas**

Este grupo está representado por Erick, un joven de 21 años que combina su formación académica con la búsqueda de oportunidades laborales que le permitan desarrollar habilidades prácticas. Participa en cursos adicionales, trabaja en proyectos independientes y busca certificaciones para fortalecer su perfil profesional. Sin embargo, enfrenta limitaciones de acceso a redes de contacto y programas de inserción laboral.

Con relación a sus anhelos, buscan una primera experiencia laboral que le permita demostrar sus competencias en un entorno real. Quiere validar sus conocimientos, generar ingresos y construir una trayectoria profesional sostenible en su campo de especialización. Además, desean tener acceso a oportunidades formales donde pueda aplicar sus habilidades adquiridas.

Erick encuentra motivación cuando logra avances en su aprendizaje, es reconocido por sus habilidades y recibe interés de posibles empleadores. También experimenta satisfacción cuando completa proyectos exitosos y obtiene retroalimentación positiva sobre su desempeño.

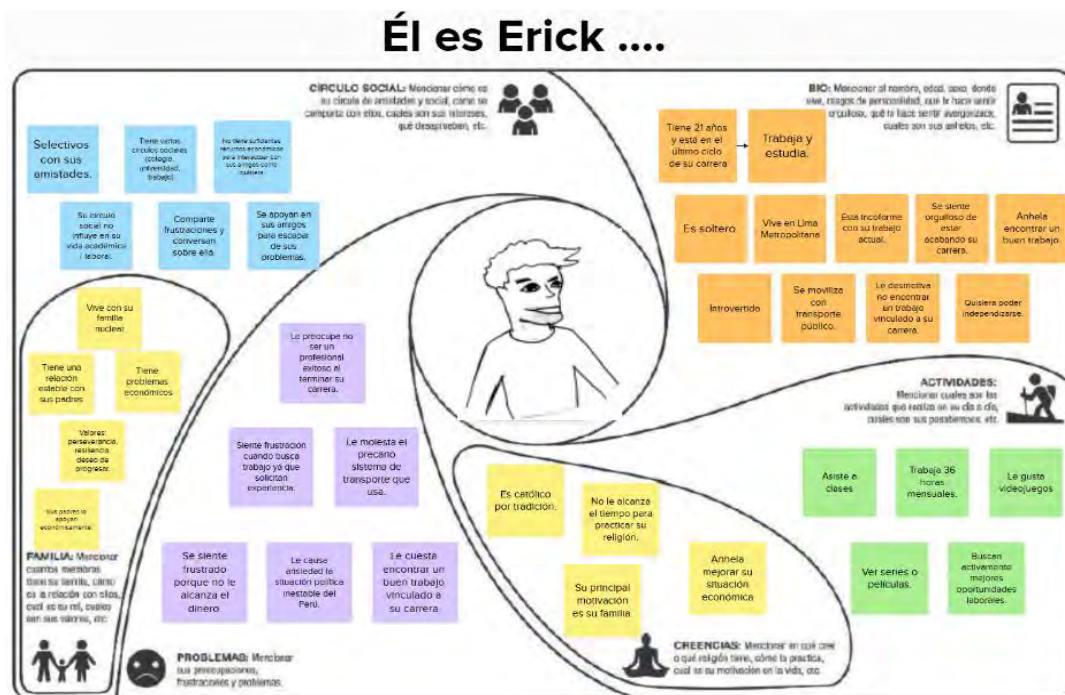
La falta de experiencia previa es su barrera más significativa, limitando su acceso a oportunidades laborales. Enfrenta rechazos constantes debido a la falta de referencias o

trabajos demostrables. Además, la ausencia de sistemas de validación de habilidades dificulta su posicionamiento en el mercado laboral y les genera inseguridad en los procesos de selección.

A partir de estos hallazgos, se construyó el **Lienzo Meta Usuario de los jóvenes**.

**Figura 1**

*Lienzo Meta Usuario de los Jóvenes*



## Empresas

El segundo User Persona corresponde a las empresas, que representan una parte clave del ecosistema laboral. Estas empresas requieren talento técnico con habilidades específicas, pero enfrentan desafíos en la identificación y contratación de freelancers confiables. Nuestro usuario está representado por Carolina, la encargada de marketing de una PYME, Carolina tiene 33 años de edad, de formación universitaria en marketing y cuenta con experiencia en gestión de campañas digitales, contenido promocional y coordinación de servicios tercerizados. Suele trabajar en empresas de sectores como comercio, salud, gastronomía o servicios, y muchas veces desempeña múltiples funciones debido a la estructura reducida del

negocio. En su día a día, diseña o encarga piezas gráficas, organiza promociones, pauta anuncios en redes sociales y responde directamente ante la gerencia por los resultados. Aunque cree en el potencial del marketing digital para hacer crecer el negocio, también considera que el tiempo es su recurso más limitado y valora profundamente las soluciones prácticas, eficientes y confiables.

Esta usuaria ha enfrentado múltiples frustraciones al intentar contratar freelancers: desde procesos engorrosos para validar portafolios hasta incumplimientos en plazos o calidad. Esto ha reforzado su necesidad de contar con talento disponible con inmediatez, que cuente con respaldo y referencias comprobables. Socialmente, se apoya en grupos de WhatsApp, comunidades de expertos en marketing y redes informales para buscar recomendaciones, y valora mucho el intercambio de experiencias. En el plano familiar, suele equilibrar su carga laboral con responsabilidades personales o familiares, lo que incrementa su preferencia por plataformas que ahorren tiempo y reduzcan riesgos.

**Figura 2**

*Lienzo Meta Usuario de las Empresas*



La información fue recopilada con el uso de una guía de entrevistas estructurada para ambos usuarios, en la Tabla 2 se muestra un resumen de las preguntas e información más importante recopilada del primer usuario, los jóvenes.

**Tabla 2**

*Resultados relevantes del usuario “Jóvenes con habilidades técnicas”*

Nº	Pregunta	Resultados relevantes
1	¿Cuál es tu ocupación?	El 85% son estudiantes de institutos en Lima.
2	¿Distrito de residencia?	Distintos distritos de Lima, con mayor proporción en periféricos como Comas, Los Olivos, San Juan de Lurigancho y Villa El Salvador.
3	¿Has buscado trabajo en los últimos meses?	El 75% ha buscado trabajo en los últimos meses
4	¿Cuánto tiempo podrías dedicarle a trabajar para no descuidar tus estudios?	
5	¿Qué te motiva o desmotiva en la búsqueda de trabajo?	El 72% indica que los desmotiva que los trabajos que encuentran no tienen relación con su carrera y les toma muchas horas trasladarse.
6	¿Qué preocupaciones tiene frecuentemente?	El 82% tiene como preocupación la falta de ingresos
7	¿Qué opinas sobre trabajar mientras estudias?	El 75% quiere trabajar mientras estudia
8	¿Qué métodos utilizas para buscar trabajo (portales de empleo, redes sociales, referencias)?	El 44% busca empleo en LinkedIn y el 22% en las bolsas de trabajo de
9	¿Con qué frecuencia encuentras ofertas de trabajo que consideras dignas y adecuadas para ti?	El 66% considera que no encuentra ofertas adecuadas
10	¿Qué obstáculos encuentras al buscar trabajos dignos (falta de experiencia, discriminación, etc.)?	El 78% considera la falta de experiencia como un obstáculo para conseguir el trabajo que busca
11	¿Has tenido alguna experiencia laboral mientras estudias? ¿Cómo fue esa experiencia?	el 34% ha trabajado, considera buena la experiencia, pero no está relacionado a su carrera
12	¿Qué cambios te gustaría ver para mejorar el acceso a trabajos dignos para estudiantes como tú?	El 69% indica que le gustaría que las empresas les den oportunidad de demostrar sus habilidades para obtener su primer empleo
13	¿Qué rol crees que deberían jugar las empresas en proporcionar trabajos dignos a estudiantes?	El 45% considera que deben ser más flexibles con la experiencia previa solicitada y el 36% no opina al respecto.

Las entrevistas fueron realizadas a estudiantes de los institutos SISE, IDAT y alrededores de los campus de Lima Centro. Los resultados reflejan de manera clara las principales barreras que enfrentan al momento de acceder a trabajos dignos y compatibles

con sus estudios. La mayoría reside en distritos periféricos como Comas, San Juan de Lurigancho o Villa El Salvador, lo que intensifica la dificultad para trasladarse a centros de trabajo. Aunque el 75% ha buscado empleo recientemente, el 72% se siente desmotivado al encontrar solo ofertas que no se relacionan con su carrera o que implican largos traslados. Además, el 82% señala que su principal preocupación es la falta de ingresos, mientras que el 78% considera la falta de experiencia un obstáculo para ser contratados. Si bien algunos han tenido experiencias laborales previas, la mayoría indica que estas no están alineadas con su campo de estudio. Por otro lado, los canales más usados para buscar empleo son LinkedIn (44%) y bolsas de trabajo (22%), aunque el 66% considera que no encuentra ofertas adecuadas. Frente a esto, el 60% sugiere que las empresas deberían brindar más oportunidades para demostrar sus habilidades sin exigir experiencia previa, evidenciando una necesidad urgente de espacios laborales accesibles, formativos y flexibles para jóvenes en etapa de formación.

Cabe mencionar que la guía de entrevista completa se encuentra adjunta en el Apéndice A.

Además, se diseñó una segunda guía de entrevistas generales para empresas, con el objetivo de comprender su perspectiva sobre la contratación de talento freelance. En la Tabla 3 se muestran los hallazgos más relevantes.

**Tabla 3***Resultados relevantes del usuario Empresas*

N°	Pregunta	Resultados relevantes
1	¿A qué rubro pertenece su empresa?	43% agencias de publicidad, 29% emprendedores, 29% comercio/servicios
2	¿Cuenta con un equipo interno para gestionar temas de marketing, diseño o desarrollo web?	40% tiene equipo interno parcial, 60% terceriza completamente
3	¿En qué tipo de proyectos ha necesitado apoyo externo (por ejemplo: campañas de redes, diseño de piezas gráficas, ¿desarrollo web)?	80% necesita apoyo en diseño gráfico, 65% en redes sociales, 45% en desarrollo web
4	¿Con qué frecuencia necesita cubrir tareas puntuales relacionadas con marketing, diseño o programación?	60% lo necesita al menos una vez al mes, 25% semanal, 15% esporádicamente
5	¿Ha contratado freelancers o profesionales por encargo para este tipo de tareas? ¿Cómo fue la experiencia?	70% ha contratado freelancers, 50% tuvo una experiencia regular o negativa
6	¿Cuáles son los principales criterios que considera al seleccionar a un freelancer?	90% prioriza cumplimiento de plazos y calidad de entregables
7	¿Qué dificultades ha enfrentado al momento de buscar o evaluar freelancers jóvenes o recién iniciados?	75% menciona dificultad para evaluar portafolio o experiencia real
8	¿Qué tan importante es para usted contar con referencias previas o validación del perfil del profesional que contrata?	85% considera muy importante contar con referencias o validación externa
9	¿Qué elementos le darían mayor confianza al contratar a un freelancer joven para trabajos puntuales?	88% confiaría más si el talento estuviera validado previamente
10	¿Qué necesidades aún no ha podido cubrir adecuadamente cuando requiere apoyo externo en áreas como diseño, marketing o tecnología?	68% reconoce que aún no logra cubrir eficientemente tareas digitales urgentes

Las entrevistas se realizaron a un total de siete representantes de empresas con necesidades en áreas digitales específicas. El grupo estuvo conformado por dos encargados del área de marketing, tres analistas de agencias de publicidad y dos emprendedores. Estos perfiles permitieron obtener una visión diversa y representativa de los retos y expectativas que enfrentan actualmente las empresas al momento de gestionar proyectos relacionados con diseño, marketing y programación.

Los hallazgos revelan que el 43% de las empresas entrevistadas pertenecen al rubro de agencias de publicidad, mientras que el 57% restante se reparte entre emprendedores y negocios de comercio/servicios. Un dato clave es que el 60% de estas empresas no cuenta con un equipo interno completo para manejar tareas digitales, optando por la tercerización total o parcial de estos servicios. Las áreas con mayor demanda de apoyo externo son diseño gráfico (80%), gestión de redes sociales (65%) y desarrollo web (45%). Además, el 60% necesita cubrir tareas digitales al menos una vez al mes, lo que demuestra una demanda frecuente y sostenida. El 70% ha contratado freelancers, aunque la mitad de estos tuvo una experiencia regular o negativa, principalmente por dificultades para evaluar correctamente el portafolio o experiencia real del talento emergente (75%).

Asimismo, el 90% prioriza el cumplimiento de plazos y la calidad del entregable como criterio clave al seleccionar freelancers. Otro dato importante es que el 85% considera indispensable contar con referencias previas o validación externa del profesional antes de contratarlo, y el 88% señala que confiaría más en jóvenes talentos si su perfil estuviera validado previamente. Finalmente, un 68% reconoce que aún no logra cubrir eficientemente tareas digitales urgentes, lo cual refuerza la necesidad de soluciones más ágiles y confiables para acceder a talento calificado en áreas clave como diseño, marketing y programación.

### **3.2. Mapa de experiencia de usuario**

El Mapa de Experiencia del Usuario nos permite analizar los distintos momentos que los usuarios atraviesan al intentar acceder a un trabajo o contratar un profesional calificado.

Por el lado de los jóvenes, se identificaron los siguientes momentos positivos y negativos en el proceso:

- Momentos Positivos:
  - Oportunidad de capacitarse y mejorar habilidades.
  - Creación de redes de contacto en eventos y plataformas de empleo.

- Recepción de interés por parte de empresas en programas de formación y empleo juvenil.
- Momentos Negativos:
  - Falta de experiencia previa, principal barrera para acceder a su primer empleo.
  - Escasez de programas de vinculación con empresas.
  - Procesos de selección con requisitos inalcanzables para perfiles sin trayectoria laboral.
  - Falta de retroalimentación en entrevistas y procesos de selección.

**Figura 3**

*Mapa de Experiencia de Usuario*



Estos hallazgos evidencian que la mayor fricción ocurre en la etapa de postulación y selección, donde la falta de experiencia comprobable genera un círculo vicioso que dificulta la inserción laboral. Esta problemática se convierte en el principal obstáculo a abordar, ya que impacta directamente en la empleabilidad y desarrollo profesional de los estudiantes técnicos.



Este mapa nos demuestra una experiencia fragmentada, ineficiente y emocionalmente desgastante para las empresas cuando necesitan resolver tareas urgentes sin contar con un equipo interno disponible. A pesar de encontrar momentos brevemente alentadores, como recibir interés de potenciales candidatos, la falta de un proceso estructurado y de criterios claros para evaluar el talento freelance genera incertidumbre, pérdida de tiempo y decisiones apresuradas. Esta situación revela una necesidad urgente de soluciones que agilicen la búsqueda, validación y contratación de profesionales, especialmente jóvenes talentos, que puedan adaptarse a los tiempos, condiciones y estándares de las empresas.

Con el fin de garantizar la objetividad y confiabilidad de la investigación del usuario, se llevó a cabo un proceso consciente de identificación y mitigación de sesgos que pudieran distorsionar la comprensión del problema. Se consideraron posibles sesgos como el sesgo de confirmación, la deseabilidad social en las respuestas de los entrevistados y el sesgo de selección de la muestra.

- **Sesgo de confirmación:** tendencia del investigador a interpretar o priorizar los datos que confirman sus creencias o hipótesis previas. Para reducirlo, se aplicaron guías de entrevista con preguntas abiertas y neutrales, evitando sugerir respuestas o limitar el abanico de opciones.
- **Deseabilidad social:** inclinación de los entrevistados a responder de forma que se perciban favorable o socialmente aceptables. Para mitigarlo, se enfatizó la confidencialidad de las respuestas, se aclaró que no existían respuestas correctas o incorrectas y se buscó un clima de confianza que promoviera la sinceridad.
- **Sesgo de selección de la muestra:** riesgo de que la composición de los participantes no sea representativa del universo estudiado. Para enfrentarlo, se diversificó la muestra incluyendo participantes de distintos distritos, niveles de experiencia, sectores económicos y modalidades de contratación, garantizando variedad de perspectivas.

En cuanto a la triangulación de datos, se aplicó un enfoque metodológico que combinó tres fuentes complementarias:

- Entrevistas estructuradas a profundidad con jóvenes con habilidades técnicas y representantes de empresas para obtener testimonios cualitativos y contextuales.
- Encuestas con escala Likert para cuantificar percepciones, medir tendencias y detectar patrones de opinión de manera estadística.
- Revisión documental de investigaciones previas, informes y estadísticas oficiales sobre empleabilidad técnica en Lima Metropolitana.

Los resultados de cada fuente fueron contrastados sistemáticamente. Por ejemplo, los hallazgos cualitativos de las entrevistas fueron cotejados con los porcentajes y tendencias obtenidos en las encuestas para verificar coherencia o identificar discrepancias. Del mismo modo, los datos documentales sirvieron como punto de referencia externo para confirmar o matizar los resultados. Cuando surgían inconsistencias, por ejemplo, diferencias entre la percepción de un grupo y los datos estadísticos, estas eran analizadas en profundidad para determinar si respondían a variaciones contextuales, interpretaciones subjetivas o limitaciones metodológicas. Este proceso de verificación cruzada fortaleció la validez de los hallazgos y redujo significativamente el riesgo de interpretaciones sesgadas.

Este ejercicio de reflexión y control metodológico permitió reducir el riesgo de interpretaciones sesgadas y fortalecer la validez de las conclusiones obtenidas, asegurando que la comprensión del problema se construyera desde una perspectiva crítica, objetiva y sustentada en evidencia múltiple.

### **3.3. Identificación de la necesidad**

#### **Jóvenes con habilidades técnicas**

Luego de haber examinado los momentos positivos y negativos del Mapa de Experiencia, se identificó que la principal barrera para la inserción laboral de los jóvenes con

habilidades técnicas es la falta de experiencia previa, lo que limita su empleabilidad y crecimiento profesional. Más del 80% de los encuestados ha sido rechazado en procesos de selección pese a cumplir con los requisitos técnicos, y este indicador es validado en el Mapa de experiencia, ya que es precisamente en ese momento donde se ubica su experiencia negativa más crítica, por la frustración que siente al no ser aceptado en el proceso de selección al que ha postulado.

### **Empresas**

Las empresas, por su parte, también enfrentan dificultades para contratar personal calificado para tareas específicas. Con frecuencia lidian con picos de trabajo que superan la capacidad de sus equipos internos, obligándolas a buscar apoyo freelance de forma urgente. Sin embargo, este proceso suele ser informal, desordenado y poco eficiente, lo que genera frustración y retrasa la toma de decisiones. La necesidad principal identificada es contar con un canal estructurado que permita acceder rápidamente a profesionales calificados, con perfiles validados y condiciones de contratación compatibles con las dinámicas empresariales.

## **Capítulo IV. Diseño del producto o servicio**

A continuación, se presentan la concepción inicial del producto, la construcción narrativa basada en metodologías centradas en el usuario, el carácter innovador que diferencia a la solución en el mercado, la propuesta de valor alineada con las necesidades reales de los usuarios, y el proceso de creación y validación del producto mínimo viable mediante iteraciones progresivas. Este capítulo sienta las bases para entender cómo Pitchea aborda de forma integral y sostenible la problemática de empleabilidad juvenil en sectores vulnerables.

Este capítulo también detallará los mecanismos internos de Pitchea para validar y certificar la innovación en sus procesos operativos y a mediano plazo, asegurando un desarrollo continuo y sostenible de la plataforma.

### **4.1. Concepción del producto o servicio**

La plataforma Pitchea nace como respuesta a la problemática estructural de empleabilidad juvenil en Lima Metropolitana, especialmente entre estudiantes y egresados de institutos técnicos de los niveles socioeconómicos C y D. En este contexto, se identificó una brecha crítica: la mayoría de los jóvenes no logra acceder a trabajos formales ni relacionados con sus estudios debido a la falta de experiencia comprobable, escasa validación de habilidades y ausencia de redes laborales efectivas.

La ideación del producto se realizó aplicando metodologías de innovación como el Design Thinking, que permitió empatizar con los usuarios mediante entrevistas, encuestas y lienzos analíticos. En las sesiones de brainstorming se identificaron las principales barreras que enfrentan los estudiantes técnicos: horarios inflexibles, falta de certificaciones, y dificultad para generar un portafolio de trabajos reales según los resultados de encuestas realizadas en campo. A partir de estos hallazgos, se utilizaron herramientas para organizar, priorizar y evaluar las ideas de solución.

Como resultado, se conceptualizó Pitchea: una plataforma digital de conexión entre jóvenes talentos en carreras creativas (diseño gráfico, marketing, programación) y empresas que requieren servicios puntuales o “spot”. Esta plataforma tiene como pilares:

- Acceso a oportunidades laborales flexibles, que permiten a los estudiantes trabajar sin afectar sus horarios de estudio.
- Validación de habilidades mediante certificaciones digitales y retroalimentación con IA.
- Canales efectivos de conexión con MiPYMES y Grandes Empresas promoviendo una inserción laboral basada en mérito y desempeño.

La plataforma ofrece una experiencia de usuario amigable y adaptada a las necesidades del público objetivo, incorporando funcionalidades como matching inteligente, visibilidad del perfil profesional, procesos transparentes de evaluación, y mecanismos de pago seguros. Desde su concepción, Pitchea se ha comprometido con una cultura de innovación continua, lo que implica la implementación de procesos internos rigurosos para validar y certificar cada mejora y nueva funcionalidad implementada.

#### **4.2. Desarrollo de la narrativa**

El desarrollo de la narrativa del proyecto Pitchea se fundamenta en un enfoque centrado en el usuario y en la aplicación de metodologías cualitativas que permitan comprender profundamente las necesidades y retos del público objetivo. Para ello, se emplearon herramientas de investigación como entrevistas estructuradas, encuestas y análisis de experiencia de usuario, integradas en un proceso iterativo basado en Design Thinking.

El proceso comenzó con la fase de empatía, donde se identificaron las principales dificultades que enfrentan los estudiantes técnicos y egresados al buscar empleo freelance, tales como la falta de experiencia previa, ausencia de validación formal de competencias y dificultades para conectar con empleadores confiables. Se elaboraron lienzos como el Lienzo

Meta-Usuario y el Mapa de Experiencia del Usuario, que permitieron visualizar de manera clara las actividades, aspiraciones, motivaciones y frustraciones de los usuarios, así como los puntos críticos en su recorrido hacia la inserción laboral.

Posteriormente, en la etapa de definición, se priorizó el problema central: la barrera que representa la falta de experiencia laboral comprobada. Se segmentaron los usuarios clave mediante la creación de perfiles o User Persona, destacando tanto a los jóvenes talentos técnicos como a las pequeñas y medianas empresas que demandan servicios freelance pero enfrentan dificultades para evaluar la calidad del talento emergente.

Durante la fase de ideación, se generaron diversas propuestas para superar estas barreras. Estas ideas fueron organizadas y jerarquizadas a través del Lienzo 6x6 (ver Apéndice H) y la Matriz Costo-Impacto (ver Apéndice E), lo que permitió seleccionar soluciones con mayor viabilidad y alto impacto. Antes de pasar al prototipado, cada solución fue sometida a una validación interna, que incluyó una revisión de factibilidad técnica, alineación con la visión de la empresa y potencial impacto en los usuarios.

El prototipado consistió en el desarrollo de una versión inicial de la plataforma Pitchea, que incorporó funcionalidades básicas como la creación de perfiles, publicación de proyectos, y envío de propuestas. Se realizaron pruebas piloto con usuarios reales —tanto freelancers como representantes de empresas— para recolectar retroalimentación valiosa, generando las iteraciones subsecuentes que llevaron al modelo actual.

Finalmente, la evaluación del prototipo se apoyó en el Lienzo Blanco de Relevancia, que facilitó organizar y analizar los comentarios de los usuarios en categorías como aspectos positivos, áreas de mejora y nuevas ideas. Además, se realizó una evaluación interna que verificó el cumplimiento de los criterios de éxito definidos para esa funcionalidad, utilizando un checklist de calidad y seguridad. Esta retroalimentación permitió ajustar la experiencia de usuario, optimizar procesos internos y fortalecer la propuesta de valor de la plataforma.

### **4.3. Carácter innovador del producto o servicio**

Al revisar patentes, estudios de caso y análisis comparativos de plataformas similares en el mercado freelance, se encontró que la mayoría de las soluciones actuales, como Upwork, Fiverr y Workana, presentan limitaciones importantes para jóvenes técnicos sin experiencia previa, especialmente en contextos socioeconómicos como los segmentos C y D de Lima Metropolitana.

Estas plataformas suelen requerir historial laboral comprobable, cobran comisiones elevadas y operan en entornos poco accesibles para usuarios no bancarizados o con rechazo al cobro en moneda extranjera (Fiverr y Workana cobran fee mensual en euros). Además, no cuentan con mecanismos sólidos para validar formalmente las habilidades de los freelancers, lo que limita la confianza tanto de los jóvenes como de las empresas contratantes.

#### **4.3.1. Innovación de la Propuesta de Valor**

En contraste, Pitchea introduce un enfoque disruptivo y diferencial basado en la integración de tecnologías innovadoras y metodologías centradas en el usuario, que permiten:

- Certificación digital de habilidades, utilizando tecnología blockchain para validar y resguardar las competencias adquiridas por los jóvenes, eliminando la barrera de la falta de experiencia demostrable.
- Matching inteligente con algoritmos que asignan proyectos en función de habilidades técnicas, preferencias y feedback, optimizando la selección y reduciendo la competencia desorganizada.
- Programas de mentoría estructurada que fortalecen habilidades blandas y técnicas, potenciando la empleabilidad sostenible y el crecimiento profesional del freelancer.
- Formalización del trabajo freelance, con contratos claros, pagos automatizados y procesos transparentes que generan seguridad jurídica y económica para ambas partes.

- Accesibilidad local, con una plataforma diseñada para las condiciones del mercado peruano, incluyendo opciones de pago adaptadas a usuarios sin cuentas bancarias tradicionales y tarifas justas que maximizan la rentabilidad para los jóvenes.

Este conjunto de innovaciones posiciona a Pitchea no solo como una plataforma tecnológica, sino como un ecosistema integral para el desarrollo profesional de jóvenes técnicos, promoviendo la inclusión social, la reducción de la informalidad laboral y la profesionalización del trabajo independiente en sectores creativos.

#### **4.3.2. Innovación en los Procesos Internos**

Pitchea no solo innova en la propuesta de valor que ofrece a sus usuarios, sino también en la forma en que gestiona y valida su propia innovación. La plataforma ha implementado procesos internos rigurosos para asegurar que cada nueva funcionalidad, algoritmo o mejora contribuya de manera efectiva a sus objetivos estratégicos. A continuación, se describen dichos procesos:

##### **Desarrollo del Algoritmo de Matching:**

El algoritmo de matching inteligente de Pitchea es un componente clave de la plataforma, y su desarrollo se rige por un proceso formal de innovación que incluye las siguientes etapas:

- Definición de Criterios de Éxito (Nivel Medio): Antes de cada iteración del algoritmo, se definen criterios de éxito claros y medibles, tales como: aumento del porcentaje de matches exitosos (conexiones que resultan en un proyecto completado), reducción del tiempo promedio de matching, mejora en la satisfacción del usuario con las propuestas recibidas.
- Proceso de Desarrollo Iterativo (Nivel Operativo): El equipo de desarrollo trabaja en sprints, implementando mejoras y nuevas funcionalidades al algoritmo. Cada sprint culmina con pruebas exhaustivas utilizando datos reales y simulados.

- Validación Interna (Nivel Operativo): Antes de su lanzamiento, cada versión del algoritmo pasa por un protocolo de *release management* que incluye:
  - Checklist de Calidad: Verificación del código, pruebas de rendimiento, seguridad y usabilidad.
  - Pruebas A/B: Comparación del nuevo algoritmo con la versión anterior para medir su impacto en los criterios de éxito definidos.
  - Aprobación Formal: La aprobación de la nueva versión requiere la firma del líder del equipo de desarrollo, el responsable de QA y el gerente de producto.
  - Certificación de la Innovación (Nivel Medio): Una vez implementado el nuevo algoritmo, se monitorean los criterios de éxito durante un período de tiempo definido (ej. un mes). Se elabora un informe detallado que compara los resultados con los objetivos iniciales. Si los criterios de éxito se cumplen, la innovación se considera "certificada" y se documenta formalmente. Si no se cumplen, se identifican las causas y se planifican nuevas iteraciones.

### **Implementación de Nuevas Funcionalidades:**

La implementación de nuevas funcionalidades en Pitchea sigue un proceso similar:

- Identificación de la Necesidad: Basada en feedback de los usuarios, análisis de datos o tendencias del mercado.
- Diseño y Prototipado: Creación de wireframes y prototipos interactivos.
- Validación con Usuarios: Pruebas de usabilidad con usuarios reales.
- Desarrollo: Implementación de la funcionalidad.
- QA (Nivel Operativo): Un equipo de QA independiente realiza pruebas exhaustivas para detectar bugs y problemas de usabilidad. Se utiliza un *\*checklist\** detallado que cubre aspectos como funcionalidad, rendimiento, seguridad y accesibilidad.

- **Aprobación Formal (Nivel Operativo):** La funcionalidad solo se lanza si cumple con todos los requisitos del checklist de QA y recibe la aprobación del gerente de producto.
- **Medición del Impacto (Nivel Medio):** Después del lanzamiento, se monitorean métricas clave, como la adopción de la funcionalidad por parte de los usuarios, el impacto en la satisfacción del cliente y el retorno de la inversión. Si la funcionalidad cumple con los objetivos definidos, se considera una innovación "certificada".

### **Uso de IA en el Matching**

La implementación de Inteligencia artificial para mejorar el matching sigue el siguiente proceso:

- **Definición de Objetivos:** Se define el objetivo de negocio a alcanzar con el uso de la IA (p.e.: aumentar el número de proyectos exitosos en un 15%)
- **Selección de Métrica:** Se define la métrica que permitirá medir el éxito de la implementación (p.e.: tasa de conversión de propuestas a proyectos).
- **Desarrollo del Modelo:** Se entrena un modelo de IA con datos históricos de proyectos y freelancers.
- **Pruebas A/B:** Se compara el rendimiento del matching con IA contra el matching tradicional, utilizando las métricas definidas.
- **Implementación:** Se implementa el matching con IA si demuestra ser superior al matching tradicional.
- **Monitoreo y Ajuste:** Se monitorea continuamente el rendimiento del matching con IA y se ajusta el modelo según sea necesario.

Pitchea considera fundamental documentar formalmente cada etapa del proceso de innovación y los resultados obtenidos. Este riguroso proceso de validación interna no solo asegura la calidad y efectividad de las innovaciones, sino que también contribuye a la

sostenibilidad a largo plazo de la plataforma, permitiéndole adaptarse continuamente a las necesidades del mercado y mantener su ventaja competitiva.

#### **4.4. Propuesta de valor**

La propuesta de valor es proporcionar a los jóvenes de sectores C y D una plataforma de trabajo freelance que los conecten con empresas que requieran sus servicios, siendo fácil de usar e intuitiva. La propuesta de valor inicial permitió caracterizar el perfil del usuario, integrando sus alegrías, frustraciones y actividades laborales, así como desarrollar un mapa de valor que incorpora generadores de alegrías, aliviadores de dolores y los productos y servicios ofrecidos por la plataforma Pitchea.

El perfil del usuario identificado corresponde principalmente a jóvenes estudiantes o egresados de carreras técnicas en diseño gráfico, marketing y programación, pertenecientes a los niveles socioeconómicos C y D de Lima Metropolitana. Estos usuarios buscan oportunidades laborales flexibles que les permitan aplicar sus habilidades, generar ingresos y construir una trayectoria profesional sostenible. Sin embargo, enfrentan frustraciones significativas como la falta de experiencia previa, la dificultad para validar sus competencias y la limitada conexión con empresas que les ofrezcan trabajos formales y bien remunerados.

Para atender estas necesidades, el mapa de valor de Pitchea se centra en tres elementos clave:

##### **Generadores de alegrías:**

- Acceso a trabajos acordes a su formación y disponibilidad.
- Reconocimiento y validación formal de sus habilidades a través de certificaciones digitales.
- Retroalimentación constante mediante sistemas de evaluación y mentoría, que impulsa su desarrollo profesional.

**Aliviadores de dolores:**

- Eliminación de barreras de ingreso relacionadas con la falta de experiencia previa.
- Reducción de la incertidumbre en los procesos de contratación mediante transparencia y seguridad en pagos.
- Flexibilidad en horarios y modalidades de trabajo que permiten compatibilizar estudios y empleo.

**Productos y servicios:**

- Plataforma tecnológica con sistema de matching inteligente que conecta a freelancers con empresas de forma eficiente.
- Certificaciones digitales verificadas con tecnología blockchain que garantizan la credibilidad del talento.
- Programas de mentoría y formación especializada para fortalecer competencias técnicas y blandas.
- Procesos claros de contratación y pago, con contratos estandarizados y mecanismos automatizados.

Esta alineación entre las necesidades y expectativas del usuario con la oferta de valor de Pitchea asegura una propuesta diferenciada, que no solo facilita la inserción laboral de jóvenes en situación de vulnerabilidad, sino que también fomenta la profesionalización y sostenibilidad del trabajo freelance.

#### 4.5. Producto mínimo viable (PMV)

Luego de las iteraciones sucesivas llegó a formularse un Producto Mínimo Viable (PMV) que permitió validar la solución de Pitchea con usuarios reales y ajustar su funcionalidad antes del desarrollo completo de la plataforma.

En la primera iteración, se utilizó un diagrama de flujo que describe el proceso básico de interacción entre freelancers y empresas, enfocándose en la simplicidad del registro, publicación de proyectos y recepción de propuestas. Este diagrama sirvió como base para identificar flujos esenciales y detectar posibles cuellos de botella o faltantes en la experiencia.

En la segunda y tercera iteración, se incorporaron procesos intermedios que brindaron mayor personalización y refinamiento en la búsqueda de proyectos y candidatos. Se añadieron etapas para filtrar oportunidades según preferencias del usuario y mejorar la comunicación entre las partes, enriqueciendo el recorrido del usuario y la efectividad del matching.

Finalmente, se diseñó un Wireframe diagram funcional a través de la plataforma Figma, que simulaba la experiencia de uso de un aplicativo móvil real. Este prototipo interactivo permitió a los usuarios probar funcionalidades clave, como creación de perfil, navegación entre ofertas y envío de propuestas, facilitando la recolección de feedback directo y la detección de mejoras en usabilidad y diseño.

Este enfoque iterativo, basado en prototipos visuales y pruebas con usuarios, permitió validar la viabilidad técnica y comercial del producto, ajustar funcionalidades críticas y alinear la solución con las necesidades específicas del público objetivo. Además de validar la viabilidad del producto con los usuarios, el proceso de PMV también permitió identificar áreas de mejora en nuestros procesos internos de desarrollo y validación, lo que llevó a una mayor eficiencia y calidad en las iteraciones posteriores.

#### 4.5.1. Refinamiento del modelo financiero a partir del feedback del PMV

La validación del PMV a través de un prototipo interactivo en Figma no solo permitió contrastar la usabilidad y deseabilidad del producto, sino que fue clave para ajustar y precisar los supuestos financieros iniciales del modelo de negocio, a partir de evidencias reales obtenidas en la fase de experimentación.

Durante las pruebas del prototipo, se realizaron sesiones de testeo con 21 usuarios (15 jóvenes con habilidades técnicas y 6 representantes de empresas), aplicando encuestas estructuradas y entrevistas posteriores. Esta interacción directa permitió recoger datos específicos sobre:

- La disposición de pago de los clientes.
- La frecuencia con la que contratarían servicios freelance.
- La percepción del valor agregado frente a plataformas existentes.
- Las funcionalidades más relevantes desde la perspectiva del negocio.

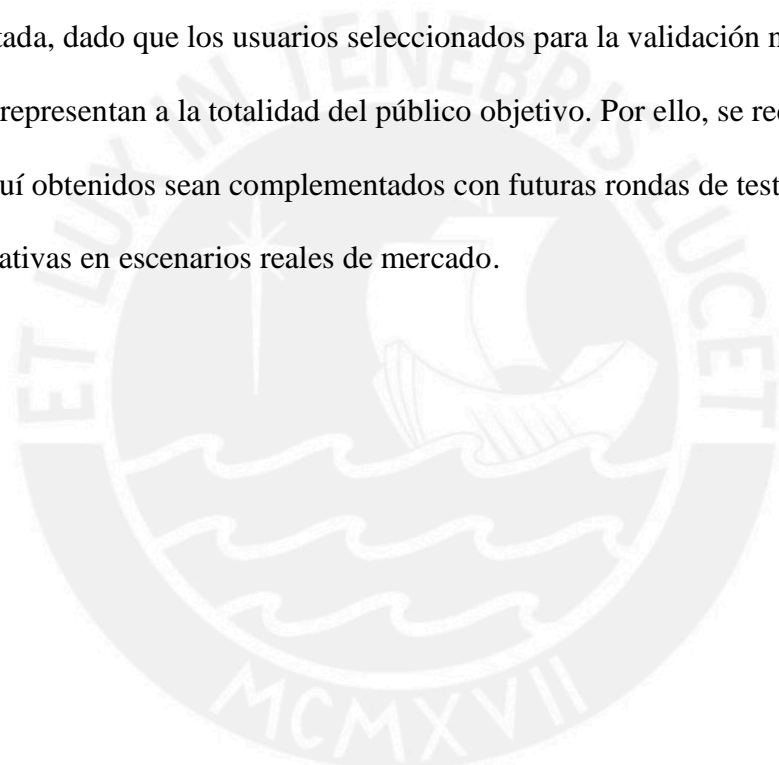
Uno de los hallazgos más relevantes fue que el 83% de las empresas entrevistadas manifestó estar dispuesta a pagar entre S/ 120 y S/ 150 por un servicio puntual, cuando inicialmente se había proyectado un ticket promedio de S/ 100. Este resultado motivó un ajuste en el ticket promedio a S/ 128, cifra que fue incorporada en las proyecciones detalladas en el Capítulo V.

Asimismo, en las primeras estimaciones del modelo se consideraba que cada usuario freelancer realizaría un promedio de 3 pitcheos mensuales. Sin embargo, el uso del prototipo evidenció un interés sostenido en contratar diversos perfiles para campañas concurrentes, lo que derivó en la revisión de esa métrica a 5 proyectos mensuales, impactando directamente en el crecimiento esperado de ingresos.

Por otro lado, se identificó una tasa de conversión más baja de la prevista en cuanto a usuarios registrados que efectivamente completan sus perfiles y postulan a proyectos. Esto

llevó a incorporar nuevas funcionalidades para incentivar el onboarding completo, así como a ajustar las proyecciones de usuarios activos frente al total registrado en los escenarios financieros.

No obstante, se reconoce que la toma de decisiones basada en pruebas de PMV también puede estar expuesta a riesgos de sesgo, como el sesgo de confirmación (al interpretar resultados alineados con expectativas previas), el sesgo de deseabilidad social (en el que los usuarios tienden a dar respuestas más “aceptables” ante el encuestador), o un sesgo de muestra limitada, dado que los usuarios seleccionados para la validación no necesariamente representan a la totalidad del público objetivo. Por ello, se recomienda que los hallazgos aquí obtenidos sean complementados con futuras rondas de testeo ampliadas y métricas cuantitativas en escenarios reales de mercado.



## **Capítulo V. Modelo de negocio**

En este capítulo se presenta en detalle la estructura del modelo de negocio propuesto, abordando los componentes clave que sustentan su viabilidad, escalabilidad y sostenibilidad. Para ello, se define el tipo de negocio, se identifica el público objetivo y se analizan las fuentes de ingresos mediante el Business Model Canvas.

Asimismo, se incluye un análisis financiero que respalda la viabilidad económica del proyecto, evaluando su potencial de rentabilidad y crecimiento en el mercado. Con este enfoque, se demuestra que la propuesta de negocio no solo responde a una necesidad real, sino que también tiene el potencial de consolidarse como una solución innovadora y sostenible en el tiempo.

### **5.1. Lienzo del modelo de negocio**

El modelo de negocio presentado busca resolver una problemática real en el mercado laboral juvenil en Lima, brindándoles oportunidades laborales accesibles y, por otro lado, una solución eficiente a las empresas.

A continuación, se presenta un análisis detallado haciendo uso del Business Model Canvas “B”. El uso de este lienzo es fundamental porque nos permitirá analizar de manera integral todos los componentes esenciales del proyecto.

#### **Problema Identificado**

Los jóvenes en Lima Metropolitana enfrentan una tasa de desempleo significativamente alta. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en mayo 2025, la tasa de desempleo juvenil aumentó a 13.6%, afectando principalmente a menores de 25 años. Además, siete de cada diez jóvenes tienen dificultades para encontrar empleos relacionados con sus estudios, lo que refleja una desconexión entre la formación académica y las demandas del mercado laboral.

Las principales barreras que enfrentan, según el estudio de Situación Laboral y Aspiraciones de Jóvenes en Lima (Arcos Dorados Perú, 2024), incluyen:

- **Falta de experiencia laboral:** Es identificada por el 30.7% de los jóvenes como el principal obstáculo para acceder a un empleo formal.
- **Bajos salarios:** El 22% considera que las remuneraciones ofrecidas son insuficientes.
- **Escasa oferta laboral:** Un 21.9% indica que hay pocas oportunidades disponibles.

Estos factores contribuyen a que el 80% de los jóvenes perciba una falta de oportunidades y beneficios adecuados para su generación.

### **Propósito**

La plataforma propuesta tiene como propósito mejorar los ingresos de los jóvenes freelancers al conectarlos con oportunidades laborales flexibles y accesibles, lo que a su vez les permitirá ganar experiencia laboral y desarrollar su talento. Este enfoque es esencial, considerando que más de 1.1 millones de jóvenes en el Perú son “ninis” (ni estudian ni trabajan) (FORBES, 2025), lo que perpetúa ciclos de pobreza y limita el desarrollo económico del país.

### **Propuesta de Valor**

Para los freelancers, la plataforma ofrece:

- **Acceso a oportunidades laborales:** Facilita la conexión con empresas que buscan talento joven y especializado.
- **Desarrollo profesional:** Proporciona acceso a mentorías y capacitaciones, mejorando las habilidades y competencias de los jóvenes.
- **Seguridad en los pagos:** Implementa sistemas que garantizan la remuneración por los servicios prestados, reduciendo el riesgo de impagos.

Para las empresas, los beneficios incluyen:

- Eficiencia en la contratación: Acceso rápido a una base de datos de talento joven y calificado.
- Flexibilidad: Posibilidad de contratar servicios específicos por proyecto, adaptándose a las necesidades cambiantes del mercado.
- Responsabilidad social: Contribución a la reducción del desempleo juvenil y al desarrollo de la comunidad local.

### **Segmento de Clientes**

- Freelancers: Jóvenes de 18 a 25 años con formación en diseño gráfico, programación y marketing, que buscan generar ingresos y adquirir experiencia laboral.
- Empresas: Pequeñas y medianas empresas (PYMEs) que requieren servicios técnicos especializados para proyectos específicos.
- Emprendedores y agencias: Negocios emergentes que necesitan soluciones creativas y técnicas para desarrollar sus productos o servicios.

Es relevante destacar que, según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), en marzo de 2023, el empleo formal juvenil en el sector privado creció un 11.5%, totalizando 1 millón 11 mil personas empleadas (DIARIO EL PERUANO, 2023). Esto indica una tendencia positiva en la formalización del empleo juvenil, aunque aún persisten desafíos significativos.

### **Relación con Clientes**

Para fomentar una relación sólida y duradera con los usuarios, la plataforma implementará:

- Registro intuitivo y gratuito: Facilita la incorporación de nuevos usuarios, eliminando barreras de entrada.

- **Mentoría personalizada:** Utiliza inteligencia artificial para ofrecer recomendaciones y asesorías adaptadas a las necesidades individuales de cada freelancer.
- **Eventos de networking:** Organiza encuentros virtuales y presenciales que permiten a los jóvenes conectar con potenciales empleadores y otros profesionales del sector.
- **Soporte técnico constante:** Brinda asistencia y resolución de problemas de manera oportuna, mejorando la experiencia del usuario.

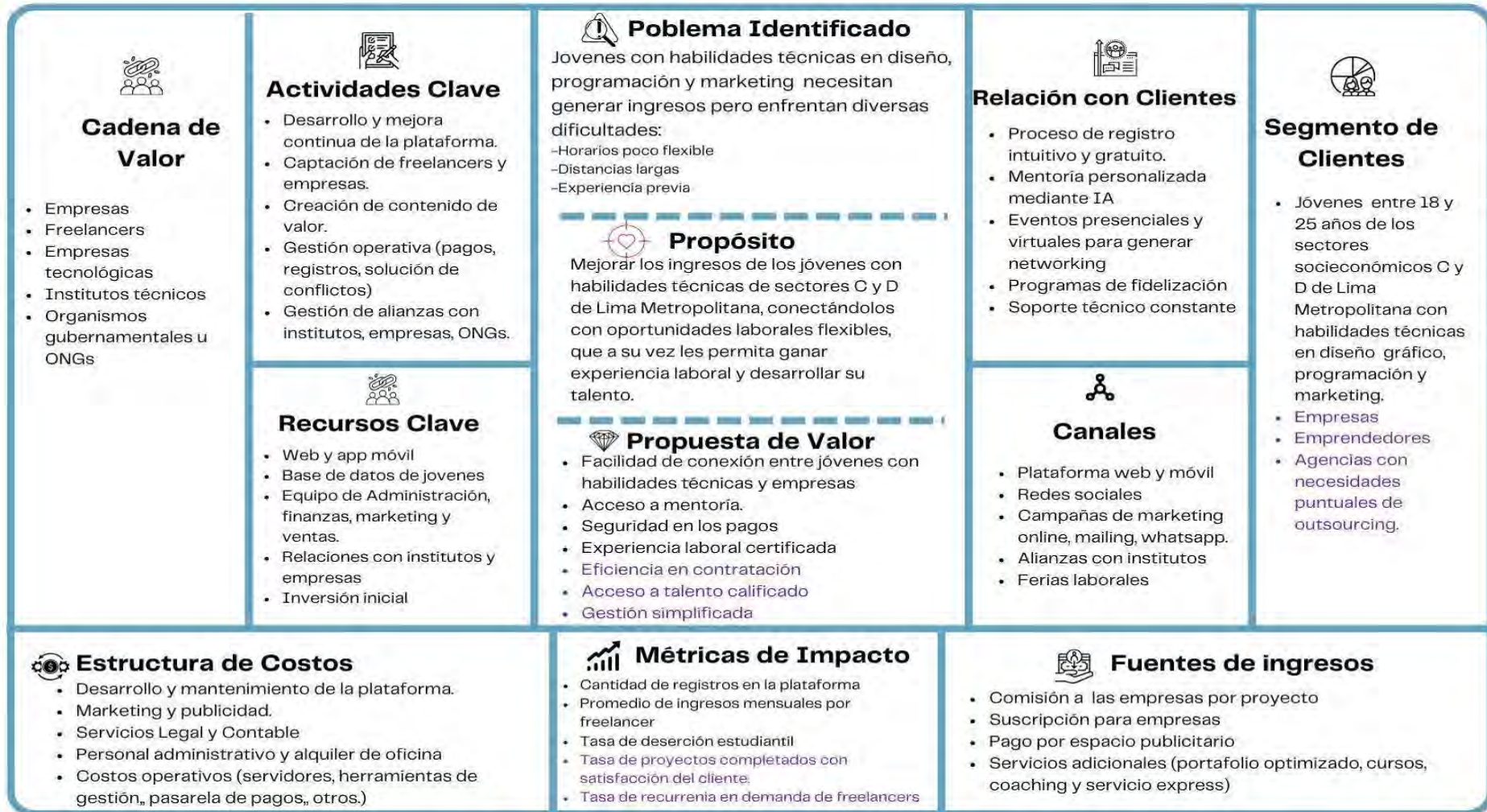
### **Canales**

Los canales de comunicación y distribución incluyen:

- **Plataforma web y aplicación móvil:** Herramientas digitales accesibles que facilitan la interacción entre freelancers y empresas.
- **Redes sociales:** Utilización de plataformas como Facebook, Instagram y LinkedIn para promocionar oportunidades y compartir contenido relevante.
- **Alianzas estratégicas:** Colaboración con institutos técnicos, universidades y organizaciones gubernamentales para promover la plataforma entre estudiantes y egresados.
- **Participación en ferias laborales:** Presencia en eventos dedicados al empleo y la educación, aumentando la visibilidad y credibilidad de la plataforma.

Figura 5

B Business Model Canvas



## Recursos Clave

Los recursos esenciales para el funcionamiento de la plataforma incluyen:

- Infraestructura tecnológica: Desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital, asegurando su operatividad y seguridad.
- Base de datos de talento: Compilación y gestión de perfiles de freelancers, facilitando la búsqueda y selección por parte de las empresas.
- Equipo multidisciplinario: Profesionales en áreas como desarrollo de software, marketing, atención al cliente y gestión de proyectos.
- Red de aliados: Colaboración con instituciones educativas, organizaciones no gubernamentales y entidades gubernamentales que apoyan la inserción laboral juvenil.

## Actividades Clave

Las actividades principales de la plataforma giran en torno a la conexión eficiente entre freelancers y empresas. Estas incluyen:

- Desarrollo y mejora continua de la plataforma: Se necesita mantener un entorno digital seguro, intuitivo y funcional para todos los usuarios. Esto implica la actualización de algoritmos de matching entre talentos y empleadores, la optimización del sistema de pagos y la integración de nuevas funciones como inteligencia artificial para la selección de candidatos.
- Captación de freelancers y empresas: Según el INEI, más del 50% de los jóvenes en Lima Metropolitana busca empleo en sectores digitales como diseño gráfico, desarrollo web y marketing digital. La plataforma debe implementar estrategias de captación como campañas en redes sociales, alianzas con universidades e institutos técnicos y programas de referidos para ampliar su base de usuarios.

## Estructura de Costos

Para que la plataforma sea sostenible y escalable, es clave optimizar la asignación de recursos. Los principales costos operativos incluyen:

- **Desarrollo y mantenimiento tecnológico:** Se estima que el desarrollo de una plataforma de este tipo requiere una inversión inicial entre \$50,000 y \$100,000, considerando costos de servidores, desarrollo de software y actualizaciones.
- **Marketing y publicidad:** Según datos del sector, una startup digital en Perú invierte entre \$5,000 y \$20,000 mensuales en estrategias de adquisición de usuarios mediante redes sociales, Google Ads y colaboraciones con influencers del sector.
- **Servicios legales y contables:** El cumplimiento de regulaciones en contratación de freelancers y pagos digitales es esencial para operar dentro del marco legal peruano.
- **Personal administrativo y de soporte:** Se necesitarán especialistas en atención al cliente, ventas y gestión de relaciones con empresas para garantizar el buen funcionamiento de la plataforma.
- **Costos operativos:** Incluyen servidores, herramientas de pago, suscripciones a software de administración y otras necesidades logísticas.

## Fuentes de Ingresos

Para garantizar la rentabilidad de la plataforma, se han identificado cuatro fuentes principales de ingresos:

- **Comisión por proyecto:** La plataforma retendrá un porcentaje de cada transacción realizada entre freelancers y empresas, similar a plataformas globales como Upwork y Fiverr, que cobran entre 5% y 20% según el volumen de ingresos del trabajador.

- **Suscripción para empresas:** Se ofrecerán planes de suscripción para empresas que requieran acceso prioritario a la base de datos de talento y herramientas avanzadas de selección.
- **Espacios publicitarios:** Se generarán ingresos por publicidad dentro de la plataforma, permitiendo que empresas promocionen sus servicios o eventos de empleo dirigidos a jóvenes.
- **Servicios adicionales:** Se ofrecerán cursos premium, optimización de portafolios, sesiones de coaching laboral y un servicio express para contratación rápida de talento.

### **Métricas de Impacto**

El éxito de la plataforma se medirá con base en indicadores clave como:

- **Cantidad de registros en la plataforma:** Según el MTPE, en 2023, más de 150,000 jóvenes en Lima buscaron empleo a través de plataformas digitales. Se espera captar al menos un 10% de este mercado en el primer año.
- **Promedio de ingresos mensuales por freelancer:** Se monitoreará cuánto ganan los freelancers en la plataforma, con la meta de que al menos un 40% genere ingresos recurrentes a través de la misma.
- **Tasa de crecimiento de usuarios:** Indicará la velocidad con la que la plataforma adquiere nuevos freelancers y empresas.
- **Tasa de satisfacción del cliente:** Medida a través de encuestas y reseñas, asegurando que tanto empresas como freelancers encuentren valor en la plataforma.
- **Reincidencia en demanda de freelancers:** Se evaluará cuántas empresas vuelven a contratar talento en la plataforma, validando la confianza en el servicio.

## Cadena de Valor

La plataforma se basa en una cadena de valor colaborativa, que conecta a diferentes actores del ecosistema laboral juvenil en Perú:

- Empresas y PYMEs: Son el principal mercado contratante, representando más del 80% del empleo formal en el país.
- Freelancers: Jóvenes con habilidades en diseño, programación y marketing digital, que encuentran en la plataforma una alternativa viable de empleo.
- Empresas tecnológicas: Proveedores de infraestructura digital, pasarelas de pago y servicios en la nube.
- Institutos técnicos y universidades: Alianzas con instituciones educativas permitirán capacitar y certificar a los freelancers para mejorar su empleabilidad.
- ONGs y organismos gubernamentales: La plataforma puede colaborar con entidades que fomentan la inclusión laboral juvenil, accediendo a posibles fondos y programas de apoyo.

## 5.2. Viabilidad del modelo de negocio

El modelo de negocio de Pitchea depende del desarrollo del software para conexión de talento de carreras de diseño, programación y marketing con empresas que requieran ese servicio, el cual se encuentra valorizado en S/ 80,000. Asimismo, se requiere la producción de videos de marketing y los cursos que se implementarán en la plataforma, gastos por constitución de la empresa, registros de marca, garantía del alquiler de oficinas y capital de trabajo para la operación, dando un total de S/ 1,281,280, monto pasa a ser la inversión inicial, en forma de aporte de capital por parte de los accionistas.

Para efectos de estimación del tamaño de mercado y del negocio, partiremos de la información de Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión (CPI, 2022) que indica que 1.243 millones de jóvenes entre las edades de 18 y 24 años viven en Lima Metropolitana,

de los cuales el 72.8% son de nivel socioeconómico C y D y el 85% de ellos se encuentra en condición de subempleo. Así, nuestro mercado disponible es de 904,800 jóvenes (SAM) y nuestro SOM sería de 760,000 jóvenes en subempleo.

De igual manera; se proyecta un incremento de la población joven entre 15 y 29 años de 4.35% en los próximos 10 años, alineándose con la tasa de matrícula universitaria y técnica oscilante entre el 45% y 52% (Swissinfo, 1024). A partir de estas proyecciones, hemos estimado lograr un volumen inicial de 1000 pitcheos mensual, logrando un crecimiento mensual a lo largo de los 5 años hasta llegar a +25,000, los cuales generarían ingresos asociados al modelo de negocio con fin social en base a los principales conceptos facturables por nuestra plataforma:

- Comisión por trabajo realizado para Mypes, lo cual comprende 15% del valor total del trabajo con un ticket promedio de S/ 128 el primer año.
  - Membresía para medianas y grandes empresas con un esquema prioritario de atención, con un costo de suscripción anual de alrededor de S/ 1,500 en promedio, más una comisión de 10% del valor del proyecto con un ticket promedio de S/ 2,000.
  - Considerando el detalle mencionado, se presenta el esquema de ingresos para los años 2026-2030:
-

**Tabla 4***Detalle de Ingresos Proyectados para los años 2026 al 2030 (en Soles)*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	2,475,719	9,023,677	22,067,188	41,148,762	60,715,857
Comisiones PYMES y MYPES	2,475,719	8,380,177	20,229,046	38,112,465	56,478,482
Licencias Mediana y Grande	-	19,500	55,500	91,500	127,500
Comisiones Mediana y Grande	-	624,000	1,776,000	2,928,000	4,080,000
Certificaciones	-	-	6,641.95	16,796.61	29,875.00

A nivel de costos consideramos el costo del freelancer como costo único de ventas. La comisión promedio es de 15% para MYPES y 10% para medianas y grandes empresas, por lo que el costo del freelancer representa el 85% y 90% de la facturación, respectivamente.

Es así, que el costo de ventas de Pitchea es el que se detalla a continuación.

**Tabla 5***Detalle de los Costos de Ventas para los años 2026 al 2030 (en Soles)*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Ventas	2,104,361	7,140,701	17,244,639	32,477,946	48,121,459
Pago Freelancers MYPES	2,104,361	7,123,151	17,194,689	32,395,596	48,006,709
Pago Freelancers Mediana y Grande	-	17,550	49,950	82,350	114,750

Por otro lado, para los gastos administrativos hemos considerado los siguientes conceptos:

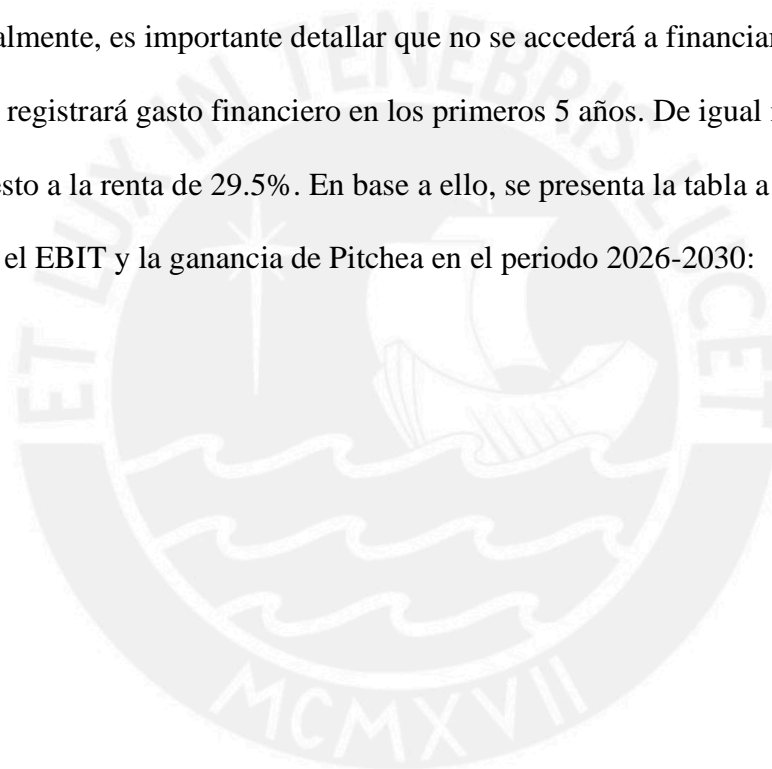
- Planilla administrativa como principal componente, ascendente a S/ 432,180 en el primer año con crecimiento sostenido.
- Tarifa por servicios de estudio contable, estudio legal, licencias y servidores por S/ 93,600 el primer año, con crecimiento sostenido.

- Gasto fijo por alquileres ascendente a S/72,000 anual constante durante los cinco años proyectados.

Con relación a los gastos de ventas:

- Gastos de marketing digital y BTL que ascienden a S/ 13,000 mensuales en el año, sin variación significativa hacia el quinto año.
- El primer año se considera un gasto de S/ 200,000 por campaña de lanzamiento.

Adicionalmente, es importante detallar que no se accederá a financiamiento externo, por lo que no se registrará gasto financiero en los primeros 5 años. De igual manera, se pagará la tasa de impuesto a la renta de 29.5%. En base a ello, se presenta la tabla a continuación para determinar el EBIT y la ganancia de Pitchea en el periodo 2026-2030:



**Tabla 6***Detalle de la Utilidad Neta para los años 2026 al 2030 (en Soles)*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	2,475,719	9,023,677	22,067,188	41,148,762	60,715,857
<i>Comisiones PYMES y MYPES</i>	2,475,719	8,380,177	20,229,046	38,112,465	56,478,482
<i>Licencias Mediana y Grande</i>	-	19,500	55,500	91,500	127,500
<i>Comisiones Mediana y Grande</i>	-	624,000	1,776,000	2,928,000	4,080,000
<i>Certificaciones</i>	-	-	6,642	16,797	29,875
Costo de Ventas	2,104,361	7,140,701	17,244,639	32,477,946	48,121,459
<i>Pago Freelancers PYMES y MYPES</i>	2,104,361	7,123,151	17,194,689	32,395,596	48,006,709
<i>Pago Freelancers Mediana y Grande</i>	-	17,550	49,950	82,350	114,750
Utilidad Bruta	371,358	1,882,977	4,822,549	8,670,816	12,594,397
Margen Bruto	0	0	0	0	0
Gastos Operativos	953,780	889,414	1,048,328	1,240,836	1,438,776
Gastos administrativos	597,780	697,014	849,968	1,033,392	1,218,824
<i>Planilla Administrativa</i>	432,180	517,734	656,208	825,552	998,424
<i>Estudio Contable</i>	36,000	40,800	45,600	50,400	54,000
<i>Estudio Legal</i>	39,600	44,880	50,160	55,440	59,400
<i>Licencias y Servidores</i>	18,000	21,600	26,000	30,000	35,000
<i>Alquileres</i>	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000
Gastos de Ventas	356,000	192,400	198,360	207,444	219,952
<i>Marketing Digital</i>	96,000	86,400	77,760	69,984	62,986
<i>Marketing BTL</i>	60,000	66,000	72,600	79,860	87,846
<i>Afiliaciones Institutos y Alianzas</i>	-	40,000	48,000	57,600	69,120
<i>Lanzamiento</i>	200,000	-	-	-	-
Depreciación	-	-	-	-	-
Amortización	61,900	61,900	61,900	61,900	61,900
Utilidad Operativa (EBIT)	644,322	931,663	3,712,321	7,368,080	11,093,722
Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Utilidad Antes Impuestos	- 644,322	931,663	3,712,321	7,368,080	11,093,722
Impuesto a la Renta	-	279,499	1,113,696	2,210,424	3,328,116
Utilidad Neta	- 644,322	652,164	2,598,625	5,157,656	7,765,605

Por otro lado, para efectos de determinación del VAN es necesario el cálculo del WACC. En nuestro caso particular, estamos considerando únicamente capital puesto por los inversionistas, por lo que la ponderación se basa únicamente en el Ks. Esta estimación inicial se ha realizado utilizando el modelo CAPM, siendo esta de 15.32%.

A continuación, mostramos el flujo de caja libre de Pitchea, el valor actual neto y la tasa interna de retorno:

**Tabla 7**

*Flujo de Caja Libre de Pitchea para los años 2026 al 2030 (en Soles)*

Concepto	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas		2,475,719	9,023,677	22,067,188	41,148,762	60,715,857
Costo de Ventas		2,104,361	7,140,701	17,244,639	32,477,946	48,121,459
Uti Bruta		371,358	1,882,977	4,822,549	8,670,816	12,594,397
Gasto Administrativo		597,780	697,014	849,968	1,033,392	1,218,824
Gasto de Ventas		356,000	192,400	198,360	207,444	219,952
EBIT		- 582,422	993,563	3,774,221	7,429,980	11,155,622
NOPAT		- 410,608	700,462	2,660,826	5,238,136	7,864,713
CAPEX	- 1,281,280					
FC Libre	- 1,281,280	- 410,608	700,462	2,660,826	5,238,136	7,864,713

**WACC:** 15.32%

**VA:** S/ 8,724,666

**VAN:** S/ 7,443,386

**TIR:** 83%

De esta información, podemos ver que el proyecto genera valor por S/ 7.44 millones con una tasa de descuento de 15.32% anual. La tasa máxima que se espera que rinda el proyecto es de 83%.

### 5.3. Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio

En cuanto a la escalabilidad de Pitchea, se proyecta una alta demanda en otras ciudades fuera de Lima como también en otros países de Latinoamérica por dos motivos:

- 1. Incremento del subempleo:** Según el Ministerio de Trabajo y Empleo de Perú; 7 de cada 10 jóvenes no encuentran trabajos vinculados a sus estudios (INFOBAE, 2024). Asimismo; 26 mil jóvenes en Arequipa trabajan en ocupaciones que no corresponden a su nivel educativo y además la mayoría de ellos (73%) trabajan informalmente. Por otro lado; Lima, Callao y Moquegua son las 3 ciudades peruanas con mayor tasa de desempleo 7.8% (las dos primeras) y 8.1% Moquegua (INEI, 2023). La misma realidad sucede al analizar la región; según la ONU (2024), 51% de los trabajadores adultos jóvenes de América Latina y el Caribe trabajaban en un empleo no seguro.
- 2. Dificultad de las empresas por encontrar talento calificado:** Según una encuesta realizada por Apoyo Consultoría (EL COMERCIO, 2024), más del 86% de empresas tienen dificultad de encontrar mano de obra calificada.

Siendo Ciencias de la Comunicación la tercera con mayor demanda por parte de las empresas; Ingenierías de sistema y Contabilidad son las dos carreras que se buscaría impulsar en una segunda y tercera fase, respectivamente.

Asimismo; se identifica 3 atributos que diferencian a Pitchea de la competencia:

1. Crecimiento como start-up: Pitchea proyecta un crecimiento mensual del 8% en los primeros dos años, 5% en el tercero y 3% en los años siguientes, alineándose con las métricas de startups exitosas, donde el crecimiento óptimo oscila entre 3% y 7% semanalmente según expertos.
2. Tamaño del mercado freelance en Perú: No existen plataformas locales con facilidades de pago para freelancers peruanos de sectores C y D. La dependencia de pagos en dólares y comisiones altas en plataformas como PayPal limita su acceso, dejando un mercado sin explotar.

3. Formalidad y anonimato: A diferencia de Workana y Fiverr, Pitchea opera con una persona jurídica en Perú, evitando costos adicionales por doble tributación o retenciones fiscales para las empresas. Además, su modelo de intermediación protege la identidad del usuario, optimizando la rentabilidad de la plataforma.

Finalmente; para el análisis de la exponencialidad del negocio se elaboró el lienzo ExO Canvas, una herramienta estratégica que permite identificar y potenciar los atributos exponenciales de una organización. Este lienzo facilita la visualización de los mecanismos que permiten escalar rápidamente un modelo de negocio, aprovechando tecnologías, comunidades digitales, datos en tiempo real y recursos externos. En el caso de Pitchea, el uso del ExO Canvas permitió estructurar una visión integral de los componentes clave que permiten a la plataforma crecer más allá de los límites tradicionales de una empresa convencional.

La exponencialidad del modelo de negocio de Pitchea se sustenta en su capacidad para escalar rápidamente mediante el uso eficiente de tecnologías, recursos externos y comunidades digitales. A través del componente Staff on Demand, la plataforma puede crecer sin necesidad de incrementar proporcionalmente su infraestructura interna, ya que recurre a profesionales y colaboradores freelance según demanda, lo cual permite una expansión ágil y eficiente. Además, al desarrollar algoritmos propios y utilizar interfaces como APIs o marketplaces automatizados, se facilita una operación continua, escalable y basada en datos en tiempo real, reduciendo la dependencia de procesos manuales y mejorando la experiencia del usuario tanto para empresas como para freelancers.

El aprovechamiento de activos apalancados, como bases de datos externas, alianzas con instituciones educativas y el uso de plataformas ya existentes para difusión y captación, permite a Pitchea minimizar costos fijos y acelerar el crecimiento sin necesidad de grandes inversiones iniciales. Asimismo, el uso de comunidades y herramientas sociales fortalece su

presencia digital y genera una red de promotores que difunden la propuesta de valor de forma orgánica, lo que amplifica el alcance del negocio. La estrategia de engagement y gamificación también contribuye a retener usuarios y fomentar su uso recurrente, impulsando así la recurrencia y viralidad de la plataforma.



Figura 6

## Massive Transformative Purpose (MTP)

MASSIVE TRANSFORMATIVE PURPOSE (MTP)			
"Conectando el talento joven con oportunidades laborales que transformen su futuro"			
<b>INFORMATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Contamos con datos demográficos de usuarios, habilidades técnicas, niveles de experiencia, historial de trabajos realizados, feedback y calificaciones.</li> <li>•Necesitamos datos de referencias laborales, patrones de contratación, tiempos promedio de finalización de tareas, métricas de satisfacción.</li> <li>•Se obtendrán a través de formularios de registro, monitoreo de la actividad en la plataforma y feedback de usuarios.</li> <li>•Podemos generarlos en tiempo real. Algunos se pueden complementar con estudios de mercado externos.</li> </ul>	<b>STAFF ON DEMAND</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Contratación de programadores y diseñadores freelance para tareas puntuales como mejoras de UX/UI, campañas publicitarias, etc.</li> <li>•Se optará por contratación directa y remota, bajo un esquema flexible según necesidades.</li> </ul>	<b>INTERFACES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Se desarrollará una API para conectar con sistemas educativos, pasarelas de pago y apps externas.</li> <li>•Se habilitará un marketplace digital donde empresas publiquen trabajos y los jóvenes postulen directamente.</li> <li>•Toda la experiencia será autogestionada, con acceso a soporte técnico humano o mediante chatbot.</li> </ul>	<b>IMPLEMENTATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Se establecerá una cultura orientada a la innovación, aprendizaje continuo y validación constante.</li> <li>•Se implementará un sistema de OKRs trimestrales para alinear al equipo con el MTP.</li> <li>•Se fomentará la transparencia y participación en la toma de decisiones para una implementación coherente.</li> </ul>
	<b>COMMUNITY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Se aprovechará la red existente de estudiantes técnicos, egresados y jóvenes en formación de institutos en Lima.</li> <li>•Se promoverá la participación en foros y grupos mediante desafíos, concursos y mentorías.</li> <li>•La comunidad se convierte en evangelizadora del modelo a medida que obtiene beneficios y comparte su experiencia positiva.</li> </ul>	<b>DASHBOARDS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Se necesita datos en tiempo real sobre ingresos generados, empleabilidad, rendimiento de campañas, nivel de satisfacción.</li> <li>•Se usará Google Data Studio y dashboards internos para visualizar datos clave y tomar decisiones.</li> <li>•Estos tableros estarán disponibles para el equipo interno y socios estratégicos.</li> </ul>	
	<b>ALGORITHMS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Se desarrollará algoritmos de matching para conectar a jóvenes con oportunidades laborales según su perfil.</li> <li>•Se automatizará tareas como sugerencias de empleo, generación de facturas y validación de pagos.</li> <li>•Uso de plataformas de análisis como Google Firebase, junto con herramientas de IA personalizada para el desarrollo y uso.</li> </ul>	<b>EXPERIMENTS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Se probará nuevos modelos de suscripción, esquemas de fidelización y funcionalidades de IA.</li> <li>•Los experimentos se evaluarán con métricas como conversión, tasa de retención y duración media del usuario activo.</li> <li>•El equipo tendrá una metodología ágil (Lean Startup) para lanzar, medir y aprender.</li> </ul>	
	<b>LEVERAGED ASSETS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Se externalizará servidores, CRM y herramientas de gestión.</li> <li>•Se alquilará servicios tecnológicos y recursos como pasarelas de pago, soluciones de mensajería, y APIs.</li> <li>•Se utilizará la capacidad no ocupada de plataformas académicas y tecnológicas con alianzas para prácticas o trabajos colaborativos.</li> </ul>	<b>AUTONOMY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Se reducirá la jerarquía con equipos pequeños, multidisciplinarios y autónomos.</li> <li>•Se promoverá la toma de decisiones basada en datos y retroalimentación rápida.</li> <li>•Se utilizará herramientas como Trello, Notion y Slack para la autogestión.</li> </ul>	
	<b>ENGAGEMENT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Se propondrá concursos de habilidades técnicas con premios para los más destacados.</li> <li>•La gamificación se aplicará con badges, niveles y rankings.</li> <li>•Se generará dinámicas de retos semanales con bonificaciones para aumentar la retención y el uso continuo.</li> </ul>	<b>SOCIAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Uso intensivo de redes sociales (TikTok, Instagram, LinkedIn) para conectar con freelancers y empresas.</li> <li>•Se generará contenido de valor (tips, tutoriales, historias de éxito) que eduque y motive a los usuarios.</li> <li>•Se fomentará la participación activa de la comunidad mediante comentarios, reposts y creación de contenido colaborativo.</li> </ul>	

#### 5.4. Sostenibilidad del modelo de negocio

El modelo de negocio de Pitchea ha sido diseñado bajo principios de sostenibilidad integral, incorporando no solo criterios de rentabilidad financiera, sino también de impacto social y eficiencia ambiental. Su propuesta de valor —que conecta a jóvenes con habilidades técnicas con micro, pequeñas y medianas empresas— permite dinamizar el mercado freelance formal, facilitar la inserción laboral juvenil y reducir las barreras de acceso a oportunidades económicas. Desde el punto de vista económico, el modelo se sostiene mediante una estructura de comisiones accesible y escalable, que garantiza ingresos recurrentes tanto por proyectos gestionados como por servicios complementarios a empresas. Este diseño permite la reinversión en mejora tecnológica, adquisición de usuarios y expansión territorial sin comprometer la salud financiera del proyecto.

En el eje social, Pitchea genera un impacto directo al promover la empleabilidad de jóvenes en situación de vulnerabilidad, especialmente aquellos pertenecientes al nivel socioeconómico C y D de Lima Metropolitana. Al reducir la informalidad, validar habilidades y facilitar la inserción al mercado laboral, la plataforma contribuye activamente al cumplimiento de los ODS 4 (Educación de calidad), ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y ODS 10 (Reducción de las desigualdades). Además, mediante su programa de mentorías y retroalimentación inteligente, fortalece el aprendizaje continuo y la autonomía profesional de los usuarios, potenciando su competitividad en el mercado laboral formal. Estos efectos multiplicadores hacen que el modelo no solo sea sostenible, sino también transformador en términos estructurales.

Finalmente, Pitchea incorpora una dimensión ambiental en su operación al minimizar el uso de recursos físicos y promover el trabajo remoto. Al evitar desplazamientos diarios a oficinas, entrevistas o reuniones presenciales, se reduce la huella de carbono y se optimiza el uso del tiempo de los usuarios. Este enfoque digital contribuye al ODS 11 (Ciudades y

comunidades sostenibles) y refuerza la visión de un modelo que, además de ser financieramente viable y socialmente inclusivo, también es respetuoso con el entorno. En conjunto, la sostenibilidad del modelo de negocio de Pitchea se basa en su capacidad de generar valor compartido de manera continua, escalable y alineada con los principios del desarrollo sostenible global.



## **Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable**

Para validar la pertinencia de la solución propuesta en este estudio, se desarrolló un proceso integral de evaluación considerando su deseabilidad, factibilidad y viabilidad. En esta sección se aborda la validación de la deseabilidad, centrada en determinar en qué medida la propuesta responde a las expectativas, necesidades y criterios de valor de los usuarios objetivo, tanto estudiantes de institutos de los NSE C y D como representantes de empresas que demandan servicios freelance de manera puntual. Se ha planteado un enfoque estructurado que permite interpretar la viabilidad de nuestra propuesta no solo desde la aceptación general, sino desde la evidencia empírica de la predisposición a adoptar nuestra solución en contextos reales.

### **6.1. Validación de la deseabilidad de la solución**

La validación de la deseabilidad tiene como propósito evidenciar si la solución propuesta responde efectivamente a las expectativas, necesidades y motivaciones del público objetivo. En el presente trabajo, se realizó esta validación a través de encuestas estructuradas y pruebas de interacción con prototipos de alta fidelidad. Estas acciones permitieron evaluar tanto la intención de uso como la percepción de valor de la plataforma.

El diseño metodológico incluyó instrumentos con escalas tipo Likert de cinco puntos, las cuales son comúnmente utilizadas para medir actitudes, percepciones y niveles de acuerdo (Likert, 1932). Esta escala, que va desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”, permite obtener una visión amplia de las percepciones de los encuestados, facilitando el análisis cuantitativo de sus opiniones. Asimismo, se evaluaron componentes funcionales de la solución a través de tareas simuladas que permitieron analizar la usabilidad en condiciones cercanas a un entorno real. La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos permitió fortalecer la validez interna del estudio.

**Tabla 8***Escala tipo Likert utilizada*

Puntaje	Opción de respuesta
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

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

Para establecer una base estructurada de análisis, se elaboraron inicialmente diez hipótesis derivadas del modelo de negocio y del análisis de los actores clave. Con el fin de priorizarlas, se aplicó una matriz de impacto versus evidencia (ver Apéndice X), que clasificó cada hipótesis según dos criterios fundamentales.

- Impacto: Grado de influencia que tiene la hipótesis sobre la propuesta de valor o el modelo de negocio.
- Evidencia: Cantidad y calidad de datos previos disponibles que sustentan o refutan la hipótesis.

Esta matriz permitió identificar aquellas hipótesis que, pese a su alta importancia estratégica, carecían de respaldo empírico, por lo cual debían ser validadas con urgencia.

De este análisis, se seleccionaron las siguientes dos hipótesis prioritarias, ambas situadas en el cuadrante de mayor impacto y menor evidencia:

- Hipótesis 1 (Usuarios estudiantes): Los jóvenes de 18 a 25 años del NSE C y D de Lima Metropolitana quieren trabajar freeleando con empresas formales que les remuneren bien y rápido a través de una plataforma virtual.

- Hipótesis 2 (Empresas): Las empresas de Lima Metropolitana están dispuestas a contratar freelancers a través de una plataforma como Pitchea si esta les ofrece facilidad de búsqueda, ahorro en costos y rapidez en la entrega del trabajo.

Estas hipótesis se formularon a partir de entrevistas preliminares y el análisis del problema social identificado. Su validación permite comprobar si existe un interés real por parte del usuario y si la solución propuesta conecta con su intención de resolver una necesidad percibida. Asimismo, estas hipótesis fueron contrastadas con los resultados obtenidos en los instrumentos diseñados para medir esta dimensión, buscando establecer patrones de comportamiento y extraer conclusiones estratégicas para el desarrollo del modelo de negocio.

### **6.1.2. Experimentos empleados para validar la deseabilidad de la solución**

Para la validación de las hipótesis, se diseñaron dos tipos de experimentos complementarios: encuestas estructuradas aplicadas a gran escala para evaluar la deseabilidad de la solución, y pruebas de usabilidad a pequeña escala a través de prototipos funcionales.

Para la validación de la deseabilidad de la solución, se aplicaron encuestas online con base en escalas de Likert a 300 estudiantes de institutos de Lima Metropolitana, pertenecientes a los niveles socioeconómicos C y D, y a 25 representantes de empresas que externalizan servicios técnicos mediante esquemas freelance. Para los estudiantes, se midieron tres variables clave: i) interés por trabajar como freelancers; ii) valoración del componente remunerativo; y, iii) disposición a utilizar la plataforma (ver Apéndice L). Para las empresas, se midió: i) la disposición al uso de tecnologías con IA para procesos de selección; ii) la valoración de perfiles verificados con portafolio; y, iii) la importancia de reducir tiempos y costos en los procesos de contratación (ver Apéndice L). En ambos casos, los resultados obtenidos superaron los umbrales definidos, lo que respalda consistentemente la validez de las hipótesis planteadas.

Para la validación de la usabilidad de la solución, se desarrollaron prototipos en alta fidelidad para que fueran evaluados por 10 estudiantes y 5 representantes de empresas. En el caso de los estudiantes, las pruebas incluyeron: i) tareas de registro; ii) exploración de vacantes; y, iii) postulación (ver Apéndice M). En el caso de las empresas, las acciones evaluadas incluyeron: i) la publicación de vacantes; ii) visualización de perfiles; iii) comprensión del sistema de recomendación por IA. Las métricas analizadas abarcaron tareas completadas, facilidad de navegación, tiempo promedio de interacción y percepción de usabilidad. Los resultados fueron consistentes con los objetivos de experiencia del usuario, evidenciando un alto nivel de comprensión y eficiencia.

Los resultados observados fueron favorables en ambas hipótesis priorizadas. A continuación, se presenta el resumen de las principales métricas recolectadas:

**Tabla 9**

*Métricas de Deseabilidad - Estudiantes (n = 300)*

#	Métrica evaluada	Resultados
1	Interés por ser freelancer	86%
2	Valoración del factor remuneración	88%
3	Disposición al uso de plataforma	91%

**Tabla 10**

*Métricas de Usabilidad - Estudiantes (n = 10)*

#	Métrica evaluada	Resultados
1	Tareas completadas sin errores	80%
2	Tiempo promedio de navegación	2 min 46 seg.
3	Capacidad para filtrar y encontrar oportunidades	77%
4	Facilidad en el proceso de postulación	83%
5	Claridad en los pasos para registro	85%

**Tabla 11***Métricas de Desabilidad - Empresas (n = 25)*

#	Métrica evaluada	Resultados
1	Disposición a usar herramienta con IA	80%
2	Valoración de perfiles verificados con portafolio	78%
3	Interés en optimización de tiempos y costos	90%

**Tabla 12***Métricas de Usabilidad - Empresas (n = 5)*

#	Métrica evaluada	Resultados
1	Tareas completadas en flujo simulado	75%
2	Recomendación de uso posterior	82%
3	Facilidad para crear ofertas	80%
4	Comprensión del sistema de recomendación por IA	76%
5	Claridad de perfiles y portafolios visualizados	78%

Los resultados obtenidos permitieron confirmar la deseabilidad de la solución desde ambas perspectivas: usuarios estudiantes y empresas. En términos generales, los indicadores superaron el umbral mínimo planteado en las hipótesis, lo que indica que Pitchea responde a una necesidad latente del mercado. Las métricas sobre disposición, percepción de valor y facilidad de uso constituyen evidencia sólida que respalda el diseño de la propuesta de valor. En el caso de los estudiantes, el alto interés por trabajar freelance, junto con la importancia de una buena remuneración, valida directamente el planteamiento inicial. Por parte de las empresas, se observa una apertura clara hacia soluciones tecnológicas que optimicen procesos, lo cual refuerza la viabilidad de la plataforma como herramienta de conexión efectiva.

## **6.2. Validación de la factibilidad de la solución**

El presente capítulo describe el plan de marketing estratégico para "Pitchea". Se definen objetivos a corto y largo plazo, la estrategia de marketing y los elementos

constitutivos del marketing mix. El plan operativo se sustenta en una evaluación rigurosa de las actividades que se deben implementar para lograr los resultados esperados durante los próximos 5 años. Para validar las hipótesis asociadas a las estrategias de marketing propuestas; se realizaron 5,000 simulaciones mediante el método de Monte Carlo, con el objetivo de fijar el ratio más eficiente entre CLTV/CAC. Cabe resaltar; que por CAC se considera al Costo de Adquisición de Clientes y por CLTV al Customer Lifetime Value. Este análisis exhaustivo contribuye a asegurar la efectividad y eficiencia del plan de marketing diseñado para "Pitchea".

### **6.2.1. Plan de mercadeo**

Objetivo Principal: Convertir a Pitchea en una fuente de ingresos recurrente y escalable, atrayendo empresas que buscan contratar talento freelance joven y calificado. Asimismo; busca facilitar oportunidades laborales para jóvenes técnicos sin experiencia, contribuyendo activamente a reducir la informalidad, aumentar los ingresos personales y promover la inclusión laboral.

Al respecto, a fin de poder realizar la validación de nuestro plan de mercadeo, la tarjeta a continuación presentada en la Figura 21 detalla la hipótesis planteada.

## Figura 7

### Tarjeta de Prueba – Hipótesis Plan de Mercadeo

**Tarjeta de pruebas** © Strategyzer

Pitchea: Trabaja en lo que estudiaste      Seminario de Tesis 1

Prueba de factibilidad      MBA 187

**PASO 1: HIPÓTESIS**  
**Creemos que**

Nuestro plan de marketing producirá más ingresos que pérdidas durante los primeros cinco años de emprendimiento.

**PASO 2: PROBAR**  
**Para verificarlo, haremos**

El cálculo del Costo de Adquisición del Cliente (CAC) y el Customer Lifetime Value (CLTV) durante los primeros cinco años.

**PASO 3: MÉTRICA**  
**Y mediremos**

La probabilidad de que el ratio entre el Customer Lifetime Value (CLTV) / Costo de Adquisición de Cliente (CAC) sea 5 en los primeros cinco años.

**PASO 4: RAZÓN**  
**Tenemos razón si**

Obtenemos una probabilidad igual o mayor al 70% que  $CLTV/CAC = 5$ .

A continuación, se describe el proceso seguido para implementar el plan de mercadeo:

**Año 1:** Atraer Freelancers y captar empresas ofreciendo soluciones eficientes y competitivas.

Objetivos:

- 1,150 freelancers que hayan utilizado Pitchea al menos durante 3.5 meses con una frecuencia de 5 proyectos mensuales.

En el primer año de Pitchea, se realizará las siguientes estrategias:

1. Desarrollar una sólida presencia digital a través de redes sociales, una página web atractiva y una aplicación con interface dual: una vista para freelancer y otra para empresas.
2. Crear una estrategia de contenido enfocada en las redes sociales e influencers para difundir los valores diferenciales de Pitchea.
3. Identificar y contactar empresas locales para ofrecer demostraciones gratuitas, con énfasis en generar oportunidades competitivas a jóvenes NSE CD sin experiencia, pero con talento. Cabe resaltar; que durante este primer año no se cobrará a empresas en búsqueda de freelancers. El principal objetivo es generar trial.
4. Implementar una estrategia BTL en puntos estratégicos de Lima (cerca de universidades, institutos y eventos de publicidad). Además, realizar 2 eventos de lanzamiento: uno pensado para freelancers y otro para empresas con necesidad de contrataciones temporales vinculadas al marketing & publicidad.
5. Inversión eficiente en medios digitales (google, tik tok, podcasts de interés,entre otros)

**Año 2:** Consolidar alianzas estratégicas en 3 ciudades claves en Perú que permita incrementar la base de clientes.

Objetivos:

- 3,379 freelancers nuevos que hayan utilizado Pitchea al menos durante 3.5 meses con una frecuencia de 5 proyectos mensuales.
- 156 empresas que en promedio utilicen Pitchea para 26 proyectos mensuales aproximadamente con un ticket promedio de S/ 2000 soles.

Se buscará establecer colaboraciones con instituciones educativas y cámaras de comercio de Arequipa, Cusco y Piura para integrar la plataforma en programas de empleabilidad y conectar empresas con talento técnico que se ajuste al público objetivo. Se mantendrá la estrategia digital buscando eficiencias en el paid media, al igual que las

activaciones BTL en espacios claves para el target como también una estrategia Always On con un pool de influencers ad hoc al target.

**Año 3:** Lanzamiento de certificaciones en alianza con empresas de interés en el target (Adobe, Open IA, Scrum, entre otros)

Objetivos:

- 3,379 freelancers nuevos que hayan utilizado Pitchea al menos durante 3.5 meses con una frecuencia de 5 proyectos mensuales.
- 156 empresas que en promedio utilicen Pitchea para 26 proyectos mensuales aproximadamente con un ticket promedio de S/2000 soles.
- 313 certificaciones realizadas por freelancers, con un ticket promedio de S/21.00.

En aras a generar una nueva fuente de ingreso para Pitchea, se lanzará la nueva unidad de negocios de certificaciones, dirigida a freelancers que conocen el uso de una herramienta, pero no cuentan con la certificación formal de la misma. Pitchea consolidará una alianza con las empresas dueñas de dichas herramientas para que a costo social pueda certificar a los freelancers de Pitchea.

**Año 4:** Diversificación de servicios.

Objetivos:

- 14,248 freelancers nuevos que hayan utilizado Pitchea al menos durante 3.5 meses con una frecuencia de 5 proyectos mensuales.
- 444 empresas que en promedio utilicen Pitchea para 74 proyectos mensuales aproximadamente con un ticket promedio de S/ 2000.
- 792 certificaciones realizadas por freelancers, con un ticket promedio de S/ 21.00.

Expandimos los servicios brindados con alta demanda, pero baja oferta de freelancers especializados. Para ello incrementaremos en un 20% nuestro presupuesto de Alianzas, ya que buscaremos consolidarlas con instituciones con interés más allá del marketing.

**Año 5:** Consolidación de Liderazgo y Diversificación de Mercados.

Objetivos:

- 64,362 freelancers nuevos que hayan utilizado Pitchea al menos durante 3.5 meses con una frecuencia de 5 proyectos mensuales.
- 1020 empresas que en promedio utilicen Pitchea para 74 proyectos mensuales aproximadamente con un ticket promedio de S/ 2,000.
- 1,410 certificaciones realizadas por freelancers, con un ticket promedio de S/ 21.00.

Continuar mejorando los productos y servicios en función de la retroalimentación de los clientes, enfocándose en la mejora constante de la experiencia del freelancer y la empresa. Expandir la presencia de la compañía en otras ciudades internacionales, llevando consigo su objetivo asociado a la responsabilidad social corporativa.

Todo lo descrito anteriormente se realizará con un presupuesto detallado en la siguiente tabla:

**Tabla 13**

*Presupuesto de marketing (2026-2030) (en Soles)*

Gastos de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing Digital Freelancers	96,000	86,400	77,760	69,984	62,986
Marketing BTL	60,000	66,000	72,600	79,860	87,846
Afiliaciones y alianzas	-	40,000	48,000	57,600	69,120
Lanzamiento	200,000	-	-	-	-

## **MARKETING MIX**

Con respecto al Marketing Mix de Pitchea analizando cómo los pilares de Producto, Precio, Plaza y Promoción se integran estratégicamente para satisfacer las necesidades tanto de los freelancers como de las empresas. Desde el diseño de una plataforma intuitiva y accesible, pasando por una estructura de precios adaptada a las capacidades económicas del público objetivo, hasta estrategias de promoción que resuenen en los targets definidos, cada elemento está cuidadosamente alineado con la misión de Pitchea: "Conectar a jóvenes de 18 a 25 años con habilidades técnicas en diseño gráfico, programación y marketing con empresas mediante una plataforma digital que facilite el trabajo freelance. Proveer herramientas, mentorías y oportunidades laborales que impulsen su crecimiento profesional y económico, mientras las empresas acceden a soluciones técnicas confiables y rápidas".

A través de este análisis, mostraremos cómo Pitchea no solo se posiciona como una herramienta tecnológica, sino como un agente de cambio social y económico, impulsando la inclusión laboral y fortaleciendo el ecosistema freelance en el Perú.

## **PRODUCTO**

Pitchea es una plataforma digital diseñada para conectar a jóvenes técnicos de los niveles socioeconómicos C y D con empresas que requieren soluciones freelance en áreas como diseño gráfico, programación y marketing digital. La propuesta busca posicionarse como una herramienta confiable, moderna y alineada con las demandas actuales del mercado laboral freelance.

### **Detalles del Producto**

Consideramos 3 principales atributos de nuestro servicio que lo diferencia de la competencia:

- Matching inteligente mediante algoritmos de inteligencia artificial, optimizando la asignación de proyectos según habilidades y disponibilidad.

- Mentorías y programas de capacitación en habilidades técnicas y de gestión, diseñados para mejorar el desempeño profesional de los freelancers.
- Gestión de proyectos a través de un sistema escrow, asegurando seguridad y transparencia en los pagos.

### **Marca y Posicionamiento**

Pitchea se posiciona como un aliado estratégico para el talento joven, destacándose por su enfoque en inclusión y desarrollo profesional. Su eslogan, "Freelea en lo que estudiaste" encapsula la misión de conectar oportunidades con el talento técnico local.

### **Garantías para Usuarios**

- Para las empresas, Pitchea otorga certificación digital que respalda habilidades adquiridas por los freelancers.
- Para los freelancers, feedback continuo y estructurado, diseñado para garantizar calidad en los entregables y crecimiento profesional. Además de asegurar el pago seguro por su trabajo.

### **Diseño de Producto**

La interfaz de Pitchea está optimizada para dispositivos móviles, con una navegación intuitiva que facilita la interacción entre usuarios y empresas. Su construcción basada en minimalismo y la búsqueda potenciada por IA serán atractivas para la demografía usuaria esperada. A continuación, se presenta un par de prints de la interface sugerido y enlaces a vídeos para visualizar el flujo para cada usuario.

### **FLUJO FREELANCER**

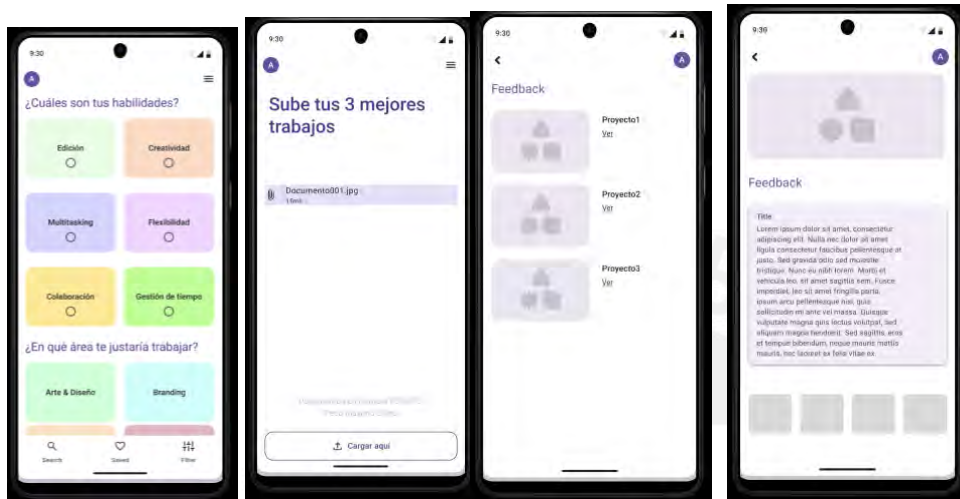
#### **PRIMER FLUJO: REGISTRO & FEEDBACK**

El primer flujo realizado para iterar fue el flujo de registro, carga de mejores trabajos y feedback inmediato. En [este link](#) se puede observar el flujo completo, en el cual el freelancer podrá

acceder al “matching inteligente”, un algoritmo creado por Pitchea para darle feedback instantáneo de los trabajos que comparte en función a los trabajos ofrecidos por las empresas registradas.

## Figura 8

### Primer Flujo del Cliente



SEGUNDO FLUJO: Selección de proyectos de interés, desarrollo del trabajo solicitado y cobro del mismo. Flujo completo [aquí](#).

## Figura 9

### Segundo Flujo del Cliente





## PARA EMPRESAS:

Para ver el flujo completo para el usuario de empresas que buscan contratar freelancer

[haz clic aquí.](#)

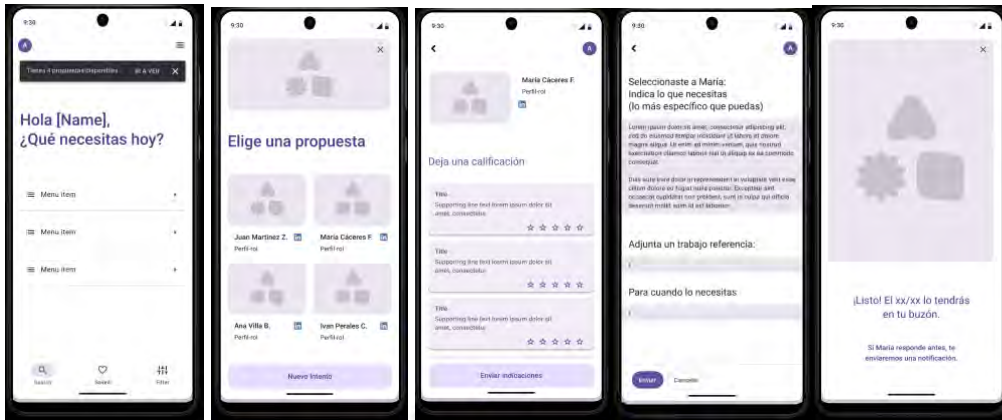
## Figura 10

*Flujo de registro*



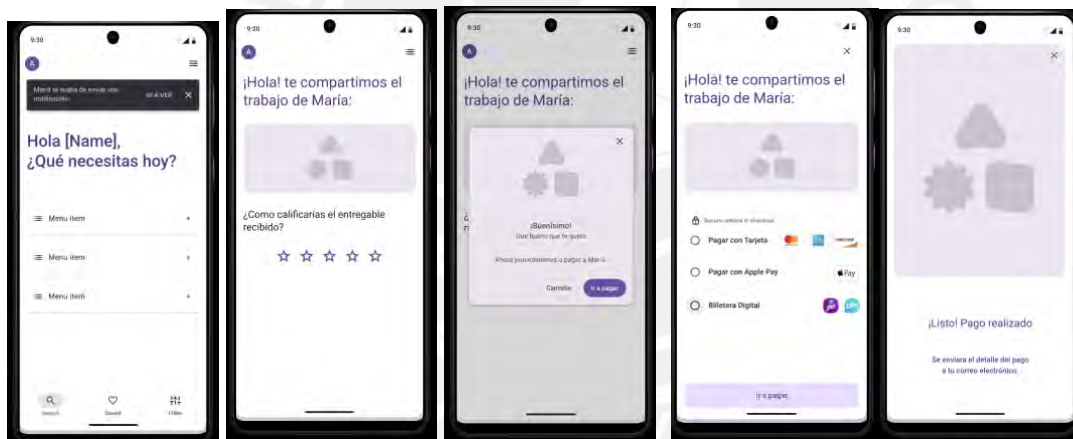
**Figura 11**

*Flujo de requerimiento*



**Figura 12**

*Flujo de revisión y pago*



## PRECIO

La estrategia de precios de Pitchea combina accesibilidad y competitividad, adaptándose tanto a las capacidades de los freelancers como a las expectativas de las empresas, garantizando el crecimiento sostenible de la empresa. Este esquema asegura la percepción de valor y facilita la adopción de la plataforma.

- **Freelancers:** Se cobrará una comisión del 15% sobre el monto que ellos recibirán por proyecto trabajado, comisión menor que el estándar de 25% a 30% de

plataformas internacionales. Esto permite a los freelancers conservar una mayor proporción de sus ingresos.

- **Empresas:** A partir del segundo año se cobrará una membresía mensual de S/ 125, monto muchísimo inferior a los S/1200 que usualmente cobran plataformas como LinkedIn o Bumeran.
- **Certificaciones:** Los freelancers podrán obtener certificaciones enfocadas en habilidades técnicas relevantes para el mercado freelance a partir de S/21.00.

## PLAZA

La distribución de Pitchea está diseñada para garantizar accesibilidad y conveniencia tanto para freelancers como para empresas, integrando canales digitales y alianzas estratégicas que refuercen su presencia en el mercado.

### Modelo de Distribución

- **Digital:** La plataforma estará disponible en formato web y app móvil, para una revisión futura, optimizada para una experiencia eficiente desde cualquier dispositivo (responsive).
- **Captación:** Uso de TikTok e Instagram para atraer freelancers, mientras LinkedIn y las herramientas de SEO se orientan la captación hacia empresas. Las campañas de Google Ads complementan esta estrategia, asegurando visibilidad en búsquedas clave.
- **Alianzas Estratégicas:** Se busca establecer colaboraciones con instituciones educativas y cámaras de comercio para integrar la plataforma en programas de empleabilidad y conectar empresas con talento técnico que se ajuste al público objetivo.

## PROMOCIÓN

La estrategia promocional de *Pitchea* combina marketing digital, branding y relaciones públicas para fortalecer su posicionamiento como una herramienta atractiva en el

mercado freelance técnico para personas con escasa experiencia profesional.

## **Estrategias Promocionales**

### **Branding**

- Un enfoque narrativo que resalta el propósito social y profesional de Pitchea.
- Foco en difundir los valores diferenciales de Pitchea, la tecnología y la experiencia de usuario que facilita el match entre freelancers y empresas.
- Historias de éxito que destacan el impacto de la plataforma en la vida de sus usuarios.

### **Marketing Digital**

- SEO y Google Ads: Campañas segmentadas por palabras clave como "trabajos freelance diseñadores".
- Redes Sociales: Contenido educativo y motivacional en TikTok e Instagram; artículos técnicos en LinkedIn. Cápsulas que muestren la facilidad y rapidez de uso de la plataforma.

### **Incentivos Promocionales**

- Primer proyecto libre de comisión para fomentar adopción de la plataforma.
- Programa de referidos con recompensas monetarias o en certificaciones gratuitas para usuarios actuales.

### **Relaciones Públicas**

- Participación en ferias de empleo y foros empresariales.
- Colaboraciones con influencers locales que refuercen la autenticidad de la marca.

## **BUYER PERSONA**

En este apartado hemos definido 2 buyer person de usuarios claves: desde el punto de vista del usuario joven técnico con experiencia en determinadas carreras, así como la empresa

que busca cubrir la necesidad puntual de un proyecto o diseño. Cabe resaltar; que el diseño de los buyer persona que se detallan en el apéndice G fue realizado en base a las entrevistas realizadas en la fase de ideación.

## **SEGMENTACIÓN**

El segmento donde Pitchea busca competir es el de plataformas de freelance especializadas en talento digital joven en Lima Metropolitana, estableciendo una relación de mutuo beneficio que asegura la sostenibilidad del negocio.

Se diferencia de la competencia generalista al enfocarse en buscar ser el aliado estratégico del joven técnico peruano con habilidades técnicas en diseño gráfico, programación y marketing acompañándolo a lo largo de su trayectoria profesional. Pitchea los conecta con oportunidades laborales e impulsa su desarrollo continuo a través de mentorías, capacitación y una comunidad de apoyo. Adicionalmente; destaca por su experiencia de usuario en la navegación de la plataforma concebida con centro en el cliente.

Con esta estrategia buscamos crear un ciclo virtuoso de fidelización:

- Jóvenes técnicos: Obtienen beneficio económico directo y logran crecimiento profesional, generación de networking y comunidad. Se convierten en usuarios recurrentes y embajadores de la plataforma.
- Empresas: Acceden a un flujo constante de talento joven, preparado y con un alto potencial de crecimiento, con enfoque en calidad de los servicios y fomentando la contratación a largo plazo a través de Pitchea.

De esta manera, Pitchea consolida un modelo de negocio sostenible y escalable, basado en la construcción de relaciones de valor a largo plazo y en la generación de un impacto positivo en el desarrollo del talento digital en Perú.

### **Mercado Meta (Target)**

Nuestro Target principal son los jóvenes profesionales técnicos de edades entre 18 y 25 años, residentes en Lima Metropolitana del NSE C y D con conocimientos y experiencia en diseño gráfico, programación o marketing digital. Adicionalmente; buscan oportunidades freelance para complementar ingresos, ganar experiencia o tener mayor flexibilidad laboral.

- Valoran el desarrollo profesional, las mentorías y el aprendizaje continuo.
- Utilizan activamente redes sociales e internet para buscar información y oportunidades.
- La falta de oportunidades laborales acordes a su perfil profesional conduce a muchos a situaciones de subempleo, viéndose forzados a desempeñar labores informales o ajenas a su formación.

Por otro lado, hemos identificado como target adicional a estudiantes de carreras técnicas de marketing, diseño o programación de Lima Metropolitana que:

- Estén interesados en adquirir experiencia laboral a través de proyectos freelance.
- Buscan complementar su formación académica con conocimientos prácticos.
- Se sientan atraídos por oportunidades de networking y desarrollo profesional.

Con el objetivo de calcular este mercado target se ha utilizado la mecánica del TAM - SAM – SOM aplicada para el mercado de jóvenes que viven en Lima Metropolitana del NSE C y D y que estén actualmente trabajando en subempleo. No se encontró aún información específica cuántos jóvenes en ese universo de subempleo son de carreras de diseño gráfico o afines.

**Figura 13***Mercado Target*

Por otro lado, también tenemos como target a Startups, PyMEs y empresas del sector digital/tecnológico (agencias de publicidad, empresas de tecnología, agencias de medios) con necesidades puntuales de diseño que:

- Necesitan contratar talento técnico calificado para proyectos puntuales o de corta duración.
- Buscan soluciones flexibles y rentables para cubrir sus necesidades de diseño, programación o marketing.
- Valoran la eficiencia, la calidad del trabajo y la comunicación fluida con los freelancers.

### 6.2.2. Plan de operaciones

#### **Año 1: Establecimiento y validación inicial.**

El enfoque principal será el lanzamiento de la plataforma con segmentos de freelancers muestrales y empresas o emprendimientos que requieran del uso de la plataforma. Se busca medir la implementación exitosa y recopilar retroalimentación. En cuanto al establecimiento de Alianzas; se priorizará empresas de marketing digital mediante networking del equipo fundador como también se buscará generar alianzas con universidad e institutos con carreras de diseño y marketing. Por otro lado; en lo referente al marketing inicial, se

enfocará en el awareness de la plataforma y la diferenciación que posee versus su competencia. Además; se impulsará trial de la plataforma para empresas.

**Año 2: Expansión e incorporación de modelo de membresías para empresa.**

Se continúa con la expansión y adopción de clientes empresas. Se implementa programa de referidos para los freelancers que mantengan buena calificación y un programa de Loyalty para lograr un mínimo de 3.5 meses de permanencia en la plataforma por parte de los freelancers. Por otro lado; se impulsa un crecimiento acelerado de la base de freelancers expandiendo Pitchea a 3 ciudades: Cusco, Arequipa y Piura.

**Año 3: Inicio de la consolidación, implementación de certificaciones digitales para freelancers.**

Consolidar una nueva fuente de ingreso: emisión de certificados. Partiendo de la premisa que muchos freelancer de Pitchea han adquirido sus habilidades de forma autodidacta, se apunta a consolidar sus conocimientos facilitando cursos que les permita obtener certificados que fortalezcan su empleabilidad. Asimismo; se buscará consolidar alianzas estratégicas con más municipalidades, ONGs y bolsas de trabajo de universidades e institutos a nivel nacional. Por otro lado; se seguirá impulsando la optimización de la plataforma según nuevas tecnologías de IA para matchmaking.

**Año 4: Fortalecimiento tecnológico por volumen transaccional y de usuarios generado.**

Durante el cuarto año de operación se buscará ampliar los campos profesionales en donde Pitchea puede operar, trascendiendo el campo del marketing y diseño. Se definirán 3 áreas profesionales de expansión según la demanda coyuntural.

**Año 5: Expansión internacional.**

Tras una exhaustiva evaluación de leyes laborales y de freelancer en países de la región se definirá un país para la implementación del modelo de negocio de Pitchea. También

se buscará la optimización operativa: perfeccionamiento de los procesos internos para garantizar la eficiencia y calidad del servicio a medida que la empresa crece. En cuanto a la marca; se reforzará la marca a nivel nacional y regional como líder en soluciones de freelancer. Finalmente; se buscará consolidar el desarrollo tecnológico explorando nuevas oportunidades de inversión y desarrollo tecnológico para mantener la ventaja competitiva.

### **Alianzas estratégicas prioritarias por etapa de expansión**

La sostenibilidad de Pitchea se fundamenta en la construcción progresiva de alianzas estratégicas que acompañen cada fase de expansión del modelo de negocio. Estas alianzas no solo facilitan la operación y el crecimiento, sino que también fortalecen la legitimidad institucional y la permanencia del impacto social de la plataforma.

#### **Año 1: Consolidación inicial del modelo.**

En la etapa de lanzamiento; se priorizarán alianzas con empresas de marketing digital y agencias creativas para generar oportunidades de colaboración temprana que alimenten la base inicial de proyectos. Paralelamente, se establecerán acuerdos con universidades e institutos técnicos con carreras vinculadas a marketing, diseño y comunicación, para captar talento joven con potencial de convertirse en freelancers activos dentro de la plataforma. Estas alianzas son prioritarias para asegurar un flujo constante de proyectos y profesionales que validen la propuesta de valor de Pitchea durante su primer año. Además, se buscará una alianza tecnológica clave con un proveedor especializado en inteligencia artificial para la implementación del sistema de matchmaking inteligente, pieza central de la evolución tecnológica de la plataforma.

#### **Año 2: Expansión territorial y fortalecimiento de la comunidad.**

Con la expansión a nuevas ciudades como Cusco, Arequipa y Piura, las alianzas prioritarias estarán orientadas a la articulación local con cámaras de comercio, universidades e institutos regionales que ofrezcan carreras afines. Estas alianzas permitirán ampliar la base de

freelancers y conectar con el ecosistema emprendedor local, garantizando una expansión sostenible y descentralizada del modelo.

**Año 3: Diversificación de ingresos y fortalecimiento institucional.**

En esta etapa; las alianzas prioritarias estarán enfocadas en instituciones educativas, municipalidades, ONGs y bolsas de trabajo universitarias que faciliten la certificación de habilidades adquiridas por freelancers de la plataforma. Dado que muchos usuarios de Pitchea desarrollan sus competencias de forma autodidacta, estas alianzas permitirán ofrecer cursos y certificaciones oficiales que aumenten su empleabilidad.

**Año 4: Fortalecimiento tecnológico y diversificación profesional.**

Ante el incremento del volumen transaccional y de usuarios, las alianzas prioritarias serán con institutos y universidades de prestigio internacional, enfocados en las nuevas áreas profesionales donde Pitchea expandirá su operación. Estas alianzas permitirán actualizar las competencias del talento, garantizar calidad formativa y mantener la ventaja competitiva mediante innovación tecnológica.

**Año 5: Expansión internacional y sostenibilidad financiera.**

En la última fase del plan de expansión; las alianzas prioritarias estarán orientadas a la internacionalización. Se buscarán convenios con fondos de inversión semilla y capital emprendedor, así como con cámaras de comercio de los países seleccionados para la expansión regional. Estas alianzas resultan críticas para asegurar la sostenibilidad financiera del modelo, el cumplimiento regulatorio y la adaptación cultural y operativa en los nuevos mercados.

En conjunto, estas alianzas progresivas - académicas, institucionales, tecnológicas y financieras - constituyen el eje de sostenibilidad del modelo Pitchea, al garantizar una base constante de talento calificado, financiamiento, innovación tecnológica y legitimidad institucional.

### 6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

Con el fin de validar la factibilidad del modelo de negocio, se realizará una simulación de los ratios CLTV (Lifetime value) y CAC (Customer acquisition cost). De este modelo, se logrará medir la eficiencia de las inversiones en marketing y procesos de mercadeo del negocio.

Cabe resaltar; que el CLTV es considerado como el valor que un cliente aporta a la empresa a lo largo de su vida, mientras que el CAC es el costo de adquirir un nuevo cliente. Para efectos de la simulación se utilizará la herramienta de Montecarlo con la cual se validará la hipótesis relacionada a si la eficiencia del plan de marketing: Obtener una probabilidad igual o mayor al 70% que el ratio  $CLTV/CAC > 5.5$ . Esto nos indica que el plan de marketing es eficiente dado que genera más valor que el costo de adquisición. Los lineamientos generales indican que debe ser, por lo menos, de 3.4 pero dado el potencial de la herramienta se ha definido con el equipo que sea de 5.5 como mínimo.

En ese sentido, la Tabla 14 presenta los resultados de la simulación los cuales demuestran que la hipótesis planteada se encuentra validada, dado que se obtuvo una probabilidad mayor al 70% en el ratio  $CLTV/CAC > 5.5$ .

Los escenarios planteados contemplan, para el caso del CAC, variaciones en el número total de nuevos clientes en el año 1:

- Escenario Esperado: 1,150
- Escenario Pesimista: 978
- Escenario Muy Pesimista: 920
- Escenario Optimista: 1,208
- Escenario Muy Optimista: 1,265

**Tabla 14***Estimación de Montecarlo – Cálculo del CAC*

Detalle	CAC Año 1	Pesimista	Muy Pesimista	Optimista	Muy Optimista
Gasto en Marketing	356,000	356,000	356,000	356,000	356,000
Nuevos Clientes Freelancers	1,150	978	920	1,208	1,265
CAC	310	364	387	295	281

Para el caso del *CLTV*, se ha conversado y consensado que se contemplen los siguientes escenarios donde varía el periodo de permanencia de los freelancers en la plataforma, únicamente (expresados en meses):

- Escenario Esperado: 3.5
- Escenario Pesimista: 3
- Escenario Muy Pesimista: 2.5
- Escenario Optimista: 4
- Escenario Muy Optimista: 4.5

Esta información se refleja en la Tabla 15. Luego, se han calculado los ratios *CLTV/CAC* para cada uno de los escenarios, información con la que luego realizamos simulaciones de Montecarlo para validar la hipótesis.

Así, logramos validar la hipótesis planteada de que el plan de marketing es de alta eficiencia generando un ratio *CLTV/CAC* superior a 5.5 por lo menos en el 70% de las veces.

**Tabla 15***Estimación de Montecarlo – Cálculo del CLTV*

Detalle	CLTV Año 1	Pesimista	Muy Pesimista	Optimista	Muy Optimista
Ingreso Mensual Promedio	561	561	561	561	561
Periodo de Permanencia (meses)	3.50	3.00	2.50	4.00	4.50
CLTV	1,963.50	1,683.00	1,402.50	2,244.00	2,524.50

**Tabla 16***Estimación de Montecarlo – Ratio CLTV/CAC*

Detalle	Año 1	Pesimista	Muy Pesimista	Optimista	Muy Optimista
Ratio CLTV/CAC	6.343	4.621	3.625	7.612	8.971

**Tabla 17***Estimación de Montecarlo – Análisis de Sensibilidad Plan de Marketing*

Detalle	CAC	CLTV	CLTV/CAC
Escenario Esperado	309.55	1,963.50	
Pesimista	364.18	1,683.00	
Muy Pesimista	386.94	1,402.50	
Optimista	294.81	2,244.00	
Muy Optimista	281.41	2,524.50	
Promedio	327.38	1,963.50	6.00
Desv Estándar	45.81	443.51	0.99

### 6.3. Validación de la viabilidad de la solución

En este punto, se ha realizado la estimación de ingresos generados y gastos incurridos para el funcionamiento y crecimiento de la plataforma Pitchea. Se plantea la hipótesis mostrada en la siguiente figura.

**Figura 14***Tarjeta de Pruebas VAN*

**Tarjeta de pruebas** © Strategyzer

Pitcher: Trabaja en lo que estudiaste	Seminario de Tesis
Viabilidad	MBA 187

**PASO 1: HIPÓTESIS**  
**Creemos que**  
 Obtendremos rentabilidad esperada al quinto año de iniciado el proyecto

**PASO 2: PROBAR**  
**Para verificarlo, haremos**  
 El cálculo de los indicadores de rentabilidad financiera, como TIR y VAN, a partir de los flujos de caja proyectados para los primeros 5 años de operación

**PASO 3: MÉTRICA**  
 Mediremos el VAN en un horizonte de 5 años tomando en cuenta 5 escenarios distintos que afecten de manera directa al ritmo de ventas y crecimiento.

**PASO 4: RAZÓN**  
**Tenemos razón si**  
 La probabilidad de que el VAN sea de por lo menos S/3,000,000 es superior al 90%

### 6.3.1. Presupuesto de inversión

En cuanto a la inversión realizada, debido a que se trata de un proyecto se ha generado la Tabla 18 que muestra la composición de gastos de formación o iniciales, lo que corresponde con la inversión necesaria para iniciar el proyecto y que será concurrido mediante capital de los inversionistas en su totalidad. Se considera, de igual manera, un capital de trabajo de S/ 953,780 correspondientes a los gastos de operación del primer año completo.

**Tabla 18***Plan de Inversión (montos en Soles)*

Concepto	Monto	Cantidad	SubTotal
Desarrollo Web	80,000.00	1	80,000.00
Producción de Videos de Marketing	5,000.00	15	75,000.00
Producción de Videos de Cursos	7,500.00	20	150,000.00
Gastos Notariales de Constitución	2,500.00	1	2,500.00
Registro de Marca	2,000.00	1	2,000.00
			<b>309,500.00</b>
Garantía de Alquiler	6,000.00	3	18,000.00
Capital de Trabajo			953,780.00
Inversión total			<b>1,281,280.00</b>

**6.3.2. Análisis financiero**

En este apartado se profundizará parte de lo señalado y adelantado en el capítulo 5. De acuerdo con la información consultada (Graham, 2020) el crecimiento ideal de un startup web o por aplicativo se encuentra en torno al 20% mensual. En el caso de Pitchea y según el entorno en el que se desarrolla, hemos considerado un crecimiento mensual del 8% para los primeros 2 años, 7% para el año 3, 4% para el año 4 y 2% mensual para el año 5.

Los perfiles a ser contratados se detallan en la Tabla 19 y en la subsecuente Tabla 20 los sueldos mensuales promedios de cada perfil, considerando un incremento anual en el salario basado en resultados. De igual manera, en la Tabla 21 se tiene la matriz de costos anuales de la planilla, considerado como Gastos Administrativos.

**Tabla 19***Roles de Planilla para Pitchea*

Rol	Detalle	Abreviatura
Gerente General	Encargado máximo de la empresa	GG
Gerente Comercial	Responsable del área de Ventas	GC
Gerente Financiero	Encargado de las finanzas de la compañía	GF
Gerente de Desarrollo	Líder del área de Desarrollo	GD
Especialista de Soporte	Asesor que brindará soporte a usuarios FL	SOP

**Tabla 20***Sueldo Mensual Promedio*

Rol	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GG	S/ 7,000	S/ 7,750	S/ 8,500	S/ 9,500	S/ 12,000
GC	S/ 5,000	S/ 5,500	S/ 6,500	S/ 7,500	S/ 8,200
GF	S/ 5,500	S/ 6,000	S/ 6,500	S/ 7,000	S/ 7,500
GD	S/ 4,500	S/ 5,100	S/ 5,700	S/ 6,300	S/ 6,900
SOP	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,750	S/ 2,750

**Tabla 21***Gasto de Planilla*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GG	S/ 84,000	S/ 93,000	S/ 102,000	S/ 114,000	S/ 144,000
GC	S/ 60,000	S/ 66,000	S/ 78,000	S/ 90,000	S/ 98,400
GF	S/ 66,000	S/ 72,000	S/ 78,000	S/ 84,000	S/ 90,000
GD	S/ 54,000	S/ 61,200	S/ 68,400	S/ 75,600	S/ 82,800
SOP	S/ 30,000	S/ 60,000	S/ 120,000	S/ 198,000	S/ 264,000
Total Sueldos Brutos	S/ 294,000	S/ 352,200	S/ 446,400	S/ 561,600	S/ 679,200
Costos Sociales	S/ 138,180	S/ 165,534	S/ 209,808	S/ 263,952	S/ 319,224
Costo Planilla Anual	<b>S/ 432,180</b>	<b>S/ 517,734</b>	<b>S/ 656,208</b>	<b>S/ 825,552</b>	<b>S/ 998,424</b>

En el apartado 6.2.1 se detalló el presupuesto de marketing para los primeros años, incluyendo el lanzamiento. Adicionalmente a ello, otros gastos administrativos están contemplados en la contabilidad, asesoría jurídica y legal, servidores y alquileres. En el apartado 5 se detalló el estado de resultados, así como el cálculo del VAN.

**Tabla 22***WACC, VAN y TIR del proyecto*

WACC	15.32%
VA	S/ 8,724,666
VAN	S/ 7,443,386
TIR	83%

De igual manera, es necesario estimar la tasa de descuento a ser utilizada para la estimación del valor actual neto de los flujos de caja que genere el modelo de negocio que se mostró en el capítulo 5. En cuanto a la metodología utilizada, se eligió usar la metodología CAPM con información del beta promedio y rendimiento t-bond suministrados por el profesor A. Damodaran en su página web. Así, la Tabla 23 presenta los parámetros que se han utilizado para la estimación. A ello se le incluye el riesgo país según lo calculado con información del dato EMBIG suministrado por el BCRP.

**Tabla 23**

*Parámetros para el Cálculo del Costo de Capital ( $K_e$ )*

$CAPM = R_f + (R_m - R_f) * \text{Beta}$	$K_s = CAPM + \text{Riesgo país}$
Rendimiento bolsa de valores de NY Índice Standard a Poor's 500 promedio 97 años	11.79%
Rendimiento bonos del tesoro norteamericano T-Bond promedio 20 años	2.94%
Beta promedio de Software (System & Application)	1.2
Riesgo país	1.75%
$CAPM = 2.94\% + (11.79\% - 2.94\%) * 1.2$	13.56%
$K_s = CAPM + \text{Riesgo país} \quad K_s = 13.56\% + 1.75\% =$	15.32%

Con esto tenemos un WACC de 15.32% y se presenta el flujo de caja de Pitchea así como el Valor Actual Neto Financiero y la tasa interna de retorno.

El VAN del proyecto Pitchea en el período 2026 – 2030 sería de S/ 7.4 millones con una tasa TIR de 83% lo que indica que el proyecto genera valor.

**Tabla 24***VAN Pitchea 2026-2030*

Concepto	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas		2,475,719	9,023,677	22,067,188	41,148,762	60,715,857
Costo de Ventas		2,104,361	7,140,701	17,244,639	32,477,946	48,121,459
Uti Bruta		371,358	1,882,977	4,822,549	8,670,816	12,594,397
Gasto Administrativo		597,780	697,014	849,968	1,033,392	1,218,824
Gasto de Ventas		356,000	192,400	198,360	207,444	219,952
EBIT		-582,422	993,563	3,774,221	7,429,980	11,155,622
NOPAT		-410,608	700,462	2,660,826	5,238,136	7,864,713
CAPEX	-1,281,280					
FC Libre	-1,281,280	-410,608	700,462	2,660,826	5,238,136	7,864,713

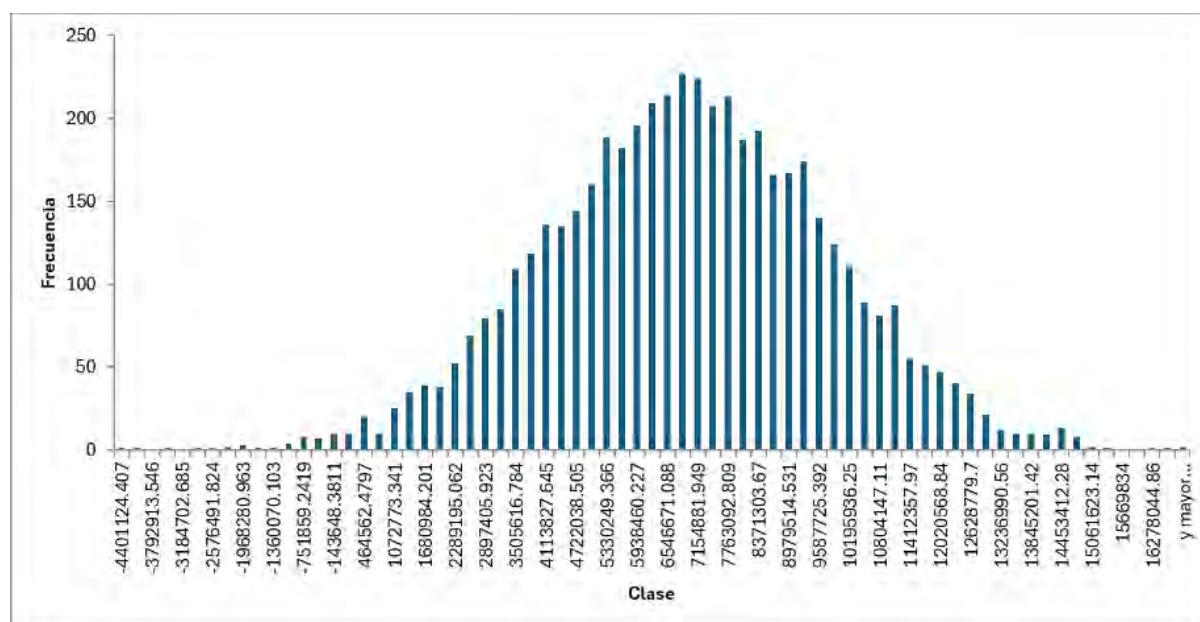
**6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis**

Se plantearon 4 escenarios adicionales al esperado, los cuales se detallan en la Tabla 25 con el fin de generar un análisis de sensibilidad.

**Tabla 25***Análisis de Sensibilidad para el VAN*

Análisis de Sensibilidad	Ratio Afectación Ventas			VAN
Escenario Esperado		0	S/	7,443,386
Pesimista		-0.2	S/	5,192,716
Muy Pesimista		-0.4	S/	2,942,046
Optimista		1.15	S/	9,131,389
Muy Optimista		1.5	S/	9,762,166
		Promedio	S/	6,894,341
		Desv Estándar	S/	2,830,478

Con ello se utilizó simulación de Montecarlo, lo que arrojó una probabilidad de ocurrencia del 92% de que el VAN sea superior a los S/3M esperados por los inversionistas. A partir de esta información, queda validada la hipótesis y se espera, con un 90% de probabilidad, que el modelo de negocio sea lo suficientemente rentable para cubrir la inversión y que genere un valor por S/ 3,000,000 para sus accionistas. El histograma con la distribución de VAN esperado se muestra en la Figura 16.

**Figura 15***Histograma de las Simulaciones del VAN*

Adicionalmente, dado que el escenario esperado se encuentra validado, se realiza las proyecciones de los demás estados financieros según se muestran en la Tabla 26 y Tabla 27.

**Tabla 26***Flujo de Efectivo Proyectado (en Soles)*

Entradas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobranza por Ventas	2,475,719	9,023,677	22,067,188	41,148,762	60,715,857
<b>Total Entradas</b>	<b>2,475,719</b>	<b>9,023,677</b>	<b>22,067,188</b>	<b>41,148,762</b>	<b>60,715,857</b>
<b>Salidas</b>					
Costo de Venta	-2,104,361	-7,140,701	-17,244,639	-32,477,946	-48,121,459
Gasto Administrativo	-597,780	-697,014	-849,968	-1,033,392	-1,218,824
Gasto de Ventas	-356,000	-192,400	-198,360	-207,444	-219,952
<b>Total Salidas</b>	<b>-3,058,141</b>	<b>-8,030,115</b>	<b>-18,292,967</b>	<b>-33,718,782</b>	<b>-49,560,235</b>
<b>Entradas - Salidas</b>	<b>-582,422</b>	<b>993,563</b>	<b>3,774,221</b>	<b>7,429,980</b>	<b>11,155,622</b>
Saldo Inicial	953,780	371,358	1,364,920	5,139,141	12,569,122
<b>Saldo Final</b>	<b>371,358</b>	<b>1,364,920</b>	<b>5,139,141</b>	<b>12,569,122</b>	<b>23,724,743</b>

**Tabla 27***Estado de Situación Financiera Proyectado (en Soles)*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Activo Corriente					
Efectivo	371,358	1,364,920	5,139,141	12,569,122	23,724,743
Activo No Corriente					
Activo Fijo	327,500	327,500	327,500	327,500	327,500
Amortización	-61,900	-61,900	-61,900	-61,900	-61,900
Total Activos	636,958	1,630,520	5,404,741	12,834,722	23,990,343
Pasivo	0	0	0	0	0
Total Pasivos	0	0	0	0	0
Patrimonio					
Capital Social	1,281,280	1,281,280	1,281,280	1,281,280	1,281,280
Resultados Acumulados	-644,322	349,240	4,123,461	11,553,442	22,709,063
Total Patrimonio	636,958	1,630,520	5,404,741	12,834,722	23,990,343
Pasivo + Patrimonio	636,958	1,630,520	5,404,741	12,834,722	23,990,343

## Capítulo VII. Solución sostenible

En este capítulo se analizará la solución propuesta por Pitchea desde una perspectiva integral, evaluando su contribución económica, social y ambiental. Para ello, se utiliza como marco de análisis el modelo Flourishing Business Canvas, una herramienta que permite visualizar de manera holística el impacto de un modelo de negocio sostenible. Este modelo no solo considera la viabilidad financiera de una propuesta, sino que también incorpora su relevancia social y su huella ambiental, facilitando el cálculo del Índice de Relevancia Social (IRS) y el Valor Actual Neto Social (VANS).

### Marco de análisis: Flourishing Business Canvas

Para el análisis de sostenibilidad de la solución Pitchea se ha tomado como marco de referencia el modelo Flourishing Business Canvas. La lógica detrás de este enfoque es comprender cómo cada parte del modelo de negocio influye en la generación de valor compartido en tres dimensiones clave: sociedad, medio ambiente y economía.

Desde la dimensión ambiental, Pitchea reduce significativamente la huella ecológica al operar como una plataforma 100% digital. La eliminación de desplazamientos físicos para entrevistas o jornadas laborales presenciales permite minimizar las emisiones de CO<sub>2</sub>, lo cual se refleja directamente en el análisis del ODS 11 y en el cálculo del costo ambiental evitado incorporado al VAN Social.

En el ámbito social, el modelo destaca por fomentar la empleabilidad juvenil en Lima Metropolitana, especialmente entre los sectores C y D. Al facilitar oportunidades laborales para jóvenes técnicos sin experiencia, la plataforma contribuye activamente a reducir la informalidad, aumentar los ingresos personales y promover la inclusión laboral. Esta dimensión es central para entender su aporte a los ODS 8 y 4, cuyos avances se traducen en indicadores cuantificables como número de transacciones generadas, usuarios activos y procesos de mentoría realizados.

La dimensión económica, por su parte, valida la viabilidad del modelo al responder a una creciente demanda de servicios freelance especializados. Pitchea opera en un mercado en expansión, caracterizado por la necesidad de soluciones ágiles, seguras y formales. La existencia de herramientas como algoritmos de reputación, matching inteligente, y certificaciones digitales no solo refuerza su propuesta de valor, sino que sustenta los supuestos financieros y sociales utilizados en el cálculo del flujo de beneficios proyectado.

La interacción entre recursos tecnológicos, alianzas estratégicas, actores clave del ecosistema (como universidades, empresas y el Estado) y procesos de gobernanza responsables permiten que Pitchea se consolide como una solución con alto potencial de escalabilidad y sostenibilidad. Todos estos elementos, integrados en el modelo de negocio próspero, son la base para el desarrollo de los puntos 7.1 y 7.2, en los que se mide su relevancia social a través del Índice de Relevancia Social y su impacto cuantificable mediante el Valor Actual Neto Social.

**Tabla 28**

*Lienzo del modelo de negocio próspero*

<b>Medio ambiente</b>	<p>Pitchea es una plataforma digital que minimiza el impacto ambiental al reducir la necesidad de procesos físicos de contratación y desplazamientos. Su modelo 100% en línea evita el uso de papel y disminuye la huella de carbono asociada con la movilidad laboral tradicional.</p>					
	<b>Sociedad</b>	<p>Pitchea fomenta la empleabilidad juvenil en Lima Metropolitana, especialmente en sectores socioeconómicos C y D. Permite a los jóvenes acceder a trabajos flexibles y generar ingresos, contribuyendo a reducir el subempleo.</p>				
		<p><b>Economía</b> Pitchea opera en un mercado con creciente demanda de servicios freelance. En Perú, el 70% de los jóvenes trabaja en la informalidad, lo que demuestra la necesidad de plataformas que faciliten el acceso a empleo formal.</p>				
<b>Existencias biofísicas</b>	<b>Procesos</b>		<b>Valor</b>	<b>Personas</b>		<b>Actores del ecosistema</b>
<p>Servidores, energía para mantener la plataforma en funcionamiento y equipos de los freelancers (computadoras, software). Todos estos recursos mantienen su existencia biofísica si se gestionan de manera sostenible.</p>	<b>Recursos</b>	<b>Alianzas</b>	<b>Co-creación del valor</b>	<b>Relaciones</b>	<b>Actores clave</b>	<p>•Interesados en Pitchea: Empresas, freelancers, universidades, gobierno. •Factores de influencia: Regulaciones laborales, evolución del trabajo remoto, penetración de internet.</p>
	<p>•Tangibles: Infraestructura digital (servidores, software, dispositivos) freelancers y empresas. •Intangibles: Base de datos de freelancers, algoritmos de matching, reputación y confianza en la plataforma.</p>	<p>•Institutos y universidades: Fomentan la participación de estudiantes. •Empresas: Generan demanda de servicios freelance. •Pasarelas de pago: Aseguran transacciones confiables.</p>	<p>•Para freelancers: Acceso a oportunidades laborales flexibles y seguras. •Para empresas: Conexión con talento joven y especializado de manera eficiente. •Para el ecosistema laboral: Reducción de la informalidad, subempleo y mejora de la empleabilidad juvenil.</p>	<p>•Atención personalizada y soporte técnico para freelancers y empresas. •Espacios de networking y eventos educativos.</p>	<p>•Freelancers (usuarios principales). •Empresas (clientes que generan la demanda). •Instituciones educativas (aliados estratégicos). •Gobierno (regulación y formalización del trabajo).</p>	
<b>Servicios ecológicos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Gobernanza</b>	<b>Destrucción del valor</b>	<b>Canales</b>		<b>Necesidades</b>
<p>•Beneficios: Reducción de emisión de CO2 por desplazamiento a una oficina. •Impacto: Consumo de energía por mantenimiento de servidores.</p>	<p>•Desarrollo y mantenimiento de la plataforma. •Captación y capacitación de freelancers. •Gestión de pagos y solución de conflictos. •Marketing y adquisición de usuarios.</p>	<p>La toma de decisiones clave está a cargo del equipo fundador, con apoyo de asesores estratégicos y alianzas con instituciones académicas y empresariales.</p>	<p>•Riesgo de precarización laboral si no se regulan tarifas y condiciones de trabajo. •Posible resistencia de empresas tradicionales a cambiar su esquema de contratación. •Reducción de recurso humano en posiciones de subempleo.</p>	<p>•Plataforma web y móvil. •Redes sociales y marketing digital. •Webinars y capacitaciones en línea.</p>		<p>•Freelancers: Acceder a trabajos seguros con pagos garantizados. •Empresas: Encontrar talento especializado sin largos procesos de selección. •Sociedad: Reducir el desempleo juvenil y la informalidad.</p>

<p><b>Costos</b> Los costos ambientales se medirán en términos de consumo energético de servidores y huella de carbono evitada gracias al trabajo remoto.</p>	<p><b>Metas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Alcanzar una base de 10,000 freelancers registrados en el primer año.</li> <li>•Generar al menos 5,000 transacciones mensuales dentro de la plataforma.</li> <li>•Garantizar un tiempo de pago inferior a 48 horas para los freelancers.</li> </ul>	<p><b>Beneficios</b> Los beneficios de Pitchea se medirán en términos de impacto social (empleos generados), impacto económico (ingresos de freelancers) e impacto ambiental (reducción de huella de carbono).</p>
<p><b>RESULTADOS</b></p>		



### **7.1. Relevancia social de la solución**

Pitchea se concibe como una respuesta concreta a problemáticas estructurales del mercado laboral juvenil en el Perú, con especial énfasis en los jóvenes de los sectores C y D de Lima Metropolitana. Su enfoque innovador, basado en el trabajo freelance formalizado, no solo genera oportunidades económicas inclusivas, sino que también mejora las competencias técnicas de los usuarios y reduce la huella ambiental asociada al trabajo tradicional.

La propuesta se alinea estratégicamente con tres Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) planteados por la ONU: ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), ODS 4 (Educación de calidad) y ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles). A través de acciones específicas, Pitchea contribuye al cumplimiento de metas concretas dentro de cada ODS, lo cual permite calcular un Índice de Relevancia Social (IRS) que refleja de forma cuantitativa el grado de impacto.

En la Tabla 29 se detallan las metas del ODS 8 impactadas por Pitchea y las acciones que permiten contribuir a alcanzarlas.

**Tabla 29***ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico*

Meta ODS 8	Acción de Pitchea	Métrica de Impacto
8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen actividades productivas, empleo decente, emprendimiento y creatividad.	Generación de empleos freelance decente.	Número de transacciones realizadas mensualmente.
8.5 Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos los hombres y mujeres.	Matching inteligente basado en habilidades.	Tasa de freelancers con ingresos > S/ 500
8.6 Reducir la proporción de jóvenes que no están empleados, ni cursan estudios ni reciben capacitación.	Ofrecer contenido accesible y mentorías virtuales para jóvenes que desean mejorar sus habilidades técnicas y experiencia para acceder a un empleo.	Porcentaje de freelancers que finalizan módulos y acceden a su primer trabajo en 30 días.
8.b Elaborar y poner en práctica una estrategia mundial para el empleo juvenil.	Alinearse con políticas nacionales de inserción laboral juvenil ofreciendo empleos freelance formales y seguros.	Número de convenios o alianzas con programas públicos y privados de empleo juvenil.

En la Tabla 30 se presenta un análisis de las metas impactadas por Pitchea con relación a la ODS 4 y las métricas que nos permitirán cuantificar este impacto.

Por último, en la Tabla 31 se detallan las acciones relacionadas al ODS 11.

**Tabla 30***ODS 4 – Educación de calidad*

Meta ODS 4	Acción de Pitchea	Métrica de Impacto
4.3 Asegurar el acceso igualitario a una formación técnica, profesional y superior asequible y de calidad.	Se brindará acceso gratuito o de bajo costo a contenidos formativos dictados por expertos en el área.	Tasa de finalización de cursos o módulos en la plataforma.
4.4 Aumentar el número de jóvenes y adultos con competencias técnicas y profesionales.	Mentorías con expertos, cursos especializados y feedback con IA a través de la plataforma.	Número de mentorías completadas.
4.7 Garantizar que todos los alumnos adquieran los conocimientos necesarios para promover el desarrollo sostenible.	Se brindarán charlas que promuevan prácticas de desarrollo sostenible durante el trabajo realizado, que tendrá como incentivo una mejor calificación en su perfil.	Número de jóvenes inscritos en charlas de sostenibilidad.

**Tabla 31***ODS 11 – Ciudades y comunidades sostenibles*

Meta ODS	Acción de Pitchea	Métrica de Impacto
11.6 Reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades.	Impulsar el trabajo remoto y freelance entre jóvenes, reduciendo la necesidad de transporte y consumo de papel.	Kg de CO <sub>2</sub> evitados por año (estimado) por trabajos realizados sin desplazamiento físico.
11.a Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales fortaleciendo la planificación del desarrollo nacional y regional.	Acceso digital sin barreras geográficas, conectando empresas de diversos rubros y tamaños con jóvenes desde cualquier zona de Lima.	% de usuarios registrados en zonas periféricas.

Para evaluar cuantitativamente el aporte de Pitchea a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se ha calculado el Índice de Relevancia Social (IRS) como el porcentaje de metas de cada ODS impactadas por la solución, en relación con el total de metas definidas oficialmente por la ONU. Esto se muestra en la Tabla 32.

**Tabla 32***Determinación del Índice de Relevancia Específica del Objetivo (TSRI)*

ODS	Número de metas de la ODS	Número de metas de la ODS impactadas	Índice de Relevancia Específica del Objetivo (TSRI)
8: Trabajo decente y crecimiento económico	12	4	33%
4: Educación de calidad	10	3	30%
11: Ciudades y comunidades sostenibles	10	2	20%

IRS Promedio: 28%

- **ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico (IRS: 33%)**

Pitchea impacta 4 de las 12 metas asociadas a este objetivo. Este porcentaje refleja el fuerte compromiso de la plataforma con la generación de empleo formal y seguro para jóvenes, mediante mecanismos como el matching inteligente, mentorías virtuales y convenios con programas públicos y privados de empleabilidad juvenil. Su aporte destaca en contextos

donde la informalidad laboral juvenil es predominante, posicionando a Pitchea como un catalizador de empleabilidad y crecimiento inclusivo.

- **ODS 4 – Educación de calidad (IRS: 30%)**

Con un impacto sobre 3 de las 10 metas de este ODS, Pitchea promueve el acceso equitativo a la educación técnica y profesional de calidad. A través de cursos virtuales, mentorías especializadas y formación en sostenibilidad, la plataforma permite que los jóvenes desarrollen competencias clave para integrarse en el mercado laboral digital. Este porcentaje evidencia una contribución relevante en el ámbito educativo, especialmente en segmentos donde el acceso a formación de calidad es limitado.

- **ODS 11 – Ciudades y comunidades sostenibles (IRS: 20%)**

La solución impacta 2 de las 10 metas del ODS 11, reflejando su rol en la reducción del impacto ambiental urbano. Al fomentar el trabajo remoto y eliminar la necesidad de desplazamientos, Pitchea contribuye a la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> y al fortalecimiento de vínculos laborales entre zonas periféricas y urbanas. Aunque el porcentaje es menor en comparación con los otros objetivos, representa una dimensión ambiental estratégica dentro de un modelo económico digital.

## **7.2. Rentabilidad social de la solución**

Para estimar los beneficios sociales que genera Pitchea, se ha considerado dos fuentes principales de impacto positivo: el ingreso económico directo para los jóvenes freelancers y el ahorro del tiempo en desplazamientos físicos que generaría un trabajo presencial de oficina. Por otro lado, se cuantificó también el impacto ambiental por el consumo energético de los equipos necesarios para la operación.

### **Beneficios sociales**

El principal componente del beneficio social neto generado por Pitchea está relacionado con el ingreso diferencial percibido por los jóvenes usuarios, es decir, la

diferencia entre lo que obtienen a través de la plataforma y lo que habrían ganado en un escenario sin intervención. Este enfoque contrafactual permite calcular con mayor precisión el impacto económico real atribuible a Pitchea, evitando sobreestimar su efecto por ingresos que podrían haberse generado por otras vías informales o subempleo.

Los ingresos percibidos con el uso de Pitchea se proyectaron en función del número de proyectos freelance gestionados anualmente, diferenciando entre dos tipos de clientes: MYPEs (micro y pequeñas empresas) y NO MYPES (medianas y grandes empresas), ya que ambas categorías presentan dinámicas distintas en cuanto al volumen de proyectos y el ticket promedio por servicio. Los proyectos para MYPEs representan el grueso de la demanda proyectada en la plataforma. Se estima un ticket promedio por proyecto que parte en S/ 120 en 2026 alcanzando los S/ 195 en 2029. Se asume que el 85% de esos ingresos se consideran beneficios directos para los freelancers (el 15% restante corresponde a comisiones y costos operativos de la plataforma).

El segundo segmento corresponde a las NO MYPES, cuyos tickets por proyecto son significativamente mayores (S/ 2,000 en los cinco años proyectados), pero el número de proyectos anuales es considerablemente menor. Debido a que Pitchea aplicará una comisión del 10% en estos casos, se estima que el 90% de los ingresos representa el beneficio económico neto percibido por el freelancer, en términos de valor gestionado y formalizado para ellos. Ambos componentes se suman para obtener el total de ingresos económicos con Pitchea.

Por otro lado, los ingresos generados en un escenario sin Pitchea fueron estimados tomando como referencia la situación laboral de los jóvenes entre 14 y 24 años, según fuentes como la Encuesta Permanente de Empleo del INEI (2024), el MTPE y estudios de la SENAJU y BID. El ingreso mensual promedio en condiciones de informalidad o subempleo se encuentra entre S/ 900.00 y S/ 1,100.00. Sin embargo, al considerar que una parte importante de los

beneficiarios no trabaja de forma continua todo el año, se estimó un ingreso promedio ponderado de S/ 603.00 mensuales en 2026, ajustado cada año por una inflación estimada del 2% anual. Este escenario medio también refleja la tasa de desempleo del 13.6% de este grupo de personas.

Finalmente, al restar los ingresos estimados en el escenario sin Pitchea a los ingresos proyectados con la plataforma, se obtiene el ingreso diferencial. Esta diferencia representa el beneficio social por ingresos percibidos, como se detalla en la tabla 33.

Otro beneficio social generado por Pitchea está relacionado con el ahorro de tiempo en desplazamientos que normalmente realizarían los jóvenes para asistir a entrevistas, entregar trabajos o trabajar presencialmente. Al operar 100% en modalidad remota, la plataforma evita estos traslados y permite que el tiempo sea aprovechado de forma más productiva o personal.

Según estudios de movilidad urbana en Lima Metropolitana, el promedio de tiempo por viaje urbano en transporte público es de aproximadamente 1 hora por trayecto, lo que representa al menos 2 horas de desplazamiento evitadas por día por cada joven que trabaja a través de la plataforma. Para cuantificar este beneficio, se adoptó un valor social de S/ 6.50 por hora de transporte urbano en Lima, por pasajero (CIUP, 2012), además se ha considerado que no todos los usuarios dejarían de transportarse por trabajar a través de la plataforma, ya que la mayoría que se encuentra en subempleo continuará transportándose y realizará el trabajo freelance como una fuente de ingresos adicional, en ese sentido, se consideró que el 5% de los usuarios de la plataforma evitarían dos horas de transporte por día, generando un valor de social por el tiempo ahorrado en transporte que va desde los S/538.260.00 el primer año hasta S/10,358,859 en el quinto año.

La Tabla 34 resume el beneficio monetario estimado por este concepto.

**Tabla 33***Beneficios sociales por ingresos económicos (en Soles)*

Criterio	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos totales	2,475,719	8,380,177	20,229,046	38,112,465	56,478,482
Porcentaje de ingreso neto (sin comisión)	85%	85%	85%	85%	85%
Ingresos netos por proyecto MYPE	2,104,361	7,123,151	17,194,689	32,395,596	48,006,709
Ingresos totales	0	624,000	1,776,000	2,928,000	4,080,000
Porcentaje de ingreso neto (sin comisión)	90%	90%	90%	90%	90%
Ingresos netos por proyecto NO MYPE	-	561,600	1,598,400	2,635,200	3,672,000
Total ingresos con Pitchea	2,104,361	7,684,751	18,793,089	35,030,796	51,678,709
Cantidad de usuarios	3,450	9,824	23,365	44,151	66,403
Ingreso promedio mensual/usuario sin Pitchea	603	615	627	640	653
Total ingresos sin Pitchea	2,080,583	6,041,601	14,649,678	28,256,413	43,361,121
Valor total del beneficio por ingresos	23,778	1,643,150	4,143,411	6,774,383	8,317,588

**Tabla 34***Beneficio sociales por tiempo ahorrado en transporte (en Soles)*

Criterio	2026	2027	2028	2029	2030
Cantidad de usuarios	173	491	1,168	2,208	3,320
Horas de transporte evitados	82,809	235,770	560,753	1,059,615	1,593,671
Valor social del tiempo de transporte	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50
Valor total del tiempo ahorrado	538,260	1,532,504	3,644,896	6,887,501	10,358,859

Además de los beneficios generados por Pitchea, es necesario considerar los costos sociales derivados de su operación digital, principalmente asociados al consumo de energía eléctrica. Aunque se trata de una plataforma remota, su funcionamiento requiere una infraestructura tecnológica permanente que incluye servidores, redes, laptops de trabajo, sistemas de respaldo y seguridad. Estos equipos generan emisiones de CO<sub>2</sub> indirectas, las cuales serán incorporadas al cálculo del Valor Actual Neto Social (VANS) como parte de los costos sociales del proyecto.

Para calcular el consumo anual de cada componente, se ha multiplicado la potencia estimada del equipo (en watts) por el número de horas de uso diario, la cantidad de días operativos al año y el número de unidades. Posteriormente, este valor en watts-hora se convierte a kilowatts-hora (kWh) dividiendo entre 1,000. Se ha asumido un uso promedio de 8 horas diarias para laptops y sistemas de videoconferencia, y 24 horas diarias para servidores, routers, cámaras y sistemas de respaldo, en base al funcionamiento continuo requerido para mantener la plataforma activa y segura, resultando en un consumo total anual de 19,545 kWh como se detalla en la Tabla 35.

**Tabla 35***Consumo energético de los equipos de Pitchea*

Equipo	Cantidad	Consumo estimado (W)	Uso estimado (Horas/día)	Días año	Consumo anual (kWh)
Servidores principales	2	500	24	365	8,760
Servidor de respaldo	1	750	24	365	6,570
Laptops administrativas	6	100	8	260	1,248
Routers y switches	2	30	24	365	526
Cámaras de seguridad	4	40	24	365	1,402
Sistema de videoconferencia	2	250	8	260	1,040
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>1,670</b>	<b>112</b>		<b>19,545</b>

Para estimar el costo social de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) asociadas a este consumo, se utilizó el factor de emisión promedio para el sistema eléctrico peruano establecido por el MINAM, que es de 0.452 kg de CO<sub>2</sub> por kWh consumido.

La estimación monetaria se realizó utilizando un precio social del carbono de USD 30 por tonelada de CO<sub>2</sub>, de acuerdo con recomendaciones del MEF para evaluaciones de costos sociales. Este valor se convirtió a soles utilizando el tipo de cambio contable publicado por la SBS al 5 de mayo de 2025, que es de S/ 3.656 por dólar, dando como resultado un costo social total por emisiones de dióxido de carbono producto de la operación de Pitchea que asciende a S/ 969.00 considerándolo como un monto fijo para una proyección de cinco años.

**Tabla 36***Costo de emisión de CO<sub>2</sub>*

Criterio	2026	2027	2028	2029	2030
Consumo energético anual total	19,545	19,545	19,545	19,545	19,545
Factor de emisión (kg CO <sub>2</sub> / kWh)	0.452	0.452	0.452	0.452	0.452
Emisiones totales (kg CO <sub>2</sub> )	8,834	8,834	8,834	8,834	8,834
Emisiones totales (t CO <sub>2</sub> )	8.83	8.83	8.83	8.83	8.83
Precio social del carbono (USD / t CO <sub>2</sub> )	30	30	30	30	30
Tipo de cambio (SBS contable 05.05.25)	3.656	3.656	3.656	3.656	3.656
<b>Costo social total (S/)</b>	<b>969</b>	<b>969</b>	<b>969</b>	<b>969</b>	<b>969</b>

### Estimación del VAN Social

Para estimar el Valor Actual Neto Social (VANS), se ha consolidado el total de beneficios sociales generados a lo largo del período 2026–2030 y se le ha restado el costo social ambiental derivado del consumo energético de la operación digital.

**Tabla 37**

*Estimación del VAN Social (en Soles)*

Criterio	2026	2027	2028	2029	2030
Beneficio 1: Ingresos económicos	23,778	1,643,150	4,143,411	6,774,383	8,317,588
Beneficio 2: Tiempo ahorrado en transporte	538,260	1,532,504	3,644,896	6,887,501	10,358,859
Total beneficio social	562,038	3,175,653	7,788,307	13,661,884	18,676,447
Costo social: emisiones de CO2	969	969	969	969	969
Flujo de Caja Social	561,069	3,174,684	7,787,338	13,660,915	18,675,478
Tasa de descuento	8%				
<b>VAN Social</b>	<b>32,174,526</b>				

Finalmente, se aplicó una tasa de descuento del 8% recomendada por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) para la evaluación social de proyectos. El resultado de este análisis arroja un Valor Actual Neto Social de S/ 32,174,526, lo cual evidencia la creación de valor en el aspecto social.

El análisis desarrollado en este capítulo permite concluir que Pitchea constituye una solución sostenible y de alto impacto social. Su diseño no solo responde a una problemática estructural de desempleo juvenil y subempleo técnico, sino que lo hace mediante una propuesta digital escalable, ambientalmente eficiente y alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente los ODS 4, 8, 10 y 11. A través de la generación de ingresos incrementales, la validación de habilidades, la reducción de desigualdades y el ahorro de recursos ambientales, Pitchea no solo logra ser financieramente viable, sino que también genera una rentabilidad social significativa. El cálculo del Valor Actual Neto Social (VANS), sustentado en beneficios económicos reales, confirma que la

plataforma no solo es una oportunidad de negocio, sino también una herramienta de desarrollo inclusivo y transformación estructural para miles de jóvenes peruanos.

### **7.3. Sostenibilidad del impacto social**

El impacto social de Pitchea constituye una ventaja sostenible porque resuelve una doble falla estructural del mercado: la dificultad de inserción laboral para jóvenes capacitados sin experiencia, y la ineficiencia que enfrentan las empresas al intentar contratar talento técnico de forma ágil y confiable. Al intervenir directamente en esta brecha, Pitchea no solo mejora indicadores sociales, sino que crea una interdependencia positiva entre oferta y demanda, donde ambos lados del mercado se benefician al usar la plataforma. Esta solución genera un valor que trasciende lo económico, ya que promueve movilidad social, reduce desigualdades y democratiza el acceso a oportunidades laborales de calidad.

A diferencia de modelos que dependen de grandes inversiones en publicidad o descuentos agresivos para atraer usuarios, Pitchea construye lealtad desde su impacto transformador: para los jóvenes, representa su primera fuente de ingreso formal, validación profesional y experiencia real; para las empresas, representa una herramienta para acceder a talento flexible sin asumir altos costos ni riesgos. Esto fortalece la retención de usuarios, reduce los costos de adquisición y genera una narrativa de marca auténtica, alineada con propósitos sociales. Esa legitimidad se convierte en una ventaja competitiva difícil de replicar, pues está basada en confianza, resultados y sentido de comunidad.

Finalmente, a medida que esta propuesta demuestra su capacidad para generar beneficios compartidos (económicos para los freelancers, operativos para las empresas, sociales para la comunidad y ambientales por la digitalización) el proyecto gana reputación, resiliencia y posibilidades de escalamiento sostenible. Esta sostenibilidad basada en impacto social permite que el modelo no dependa únicamente de márgenes financieros o escalas masivas, sino que se nutra de alianzas, confianza social e innovación centrada en el usuario.

En este sentido, el impacto social no es solo una consecuencia ética, sino una ventaja competitiva estructural que diferencia a Pitchea en el mercado laboral digital.



## **Capítulo VIII. Decisión e implementación**

El presente capítulo representa la culminación del proceso de investigación y diseño estratégico de la plataforma Pitchea. En él se detalla el plan de acción necesario para llevar la propuesta a la realidad operativa, así como las conclusiones y recomendaciones finales de la presente tesis. Esta etapa es fundamental, pues permite traducir los hallazgos del análisis teórico y empírico en una hoja de ruta concreta, que articula los esfuerzos de desarrollo, lanzamiento, evaluación y mejora continua de la solución planteada.

### **8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo**

A continuación, se presenta el desarrollo detallado de las fases que componen el proceso de implementación del proyecto, estructurado mediante un diagrama de Gantt que permite visualizar la secuencia de tareas, los tiempos requeridos para cada una de ellas y los responsables asignados. Esta planificación ha sido diseñada para asegurar una ejecución progresiva, eficiente y coherente con los objetivos estratégicos del proyecto.

El cronograma está dividido en tres fases principales: Planificación, Implementación y Evaluación y Mejora Continua. Cada una contempla actividades específicas orientadas a lograr el despliegue exitoso de la plataforma y su consolidación en el mercado.

La fase de planificación tendrá una duración total de doce semanas y se desarrollará entre el 1 de octubre y el 21 de diciembre de 2025. Durante este periodo se llevarán a cabo diversas actividades esenciales para sentar las bases del proyecto. En primer lugar, Jean Pierre Castillo se encargará de realizar la investigación de mercado y el análisis de viabilidad, lo cual tomará cuatro semanas. Posteriormente, el mismo responsable diseñará el modelo de negocio y el plan financiero, actividad que se desarrollará en un periodo de dos semanas. A partir del 16 de noviembre de 2025, el desarrollador web iniciará la construcción del producto mínimo viable (MVP), con una duración estimada de diez semanas. De forma paralela, Lizbeth Pérez establecerá la oficina base, sea esta física o remota, en una semana. Por su

parte, Luisa Morcos asumirá tres tareas clave: la construcción de alianzas estratégicas (dos semanas), el diseño de la estrategia de marketing digital y marca (dos semanas) y el desarrollo de contenido promocional para el lanzamiento, el cual se llevará a cabo en una semana a inicios de enero de 2026. Esta fase permitirá definir la identidad del proyecto, su estructura funcional, así como los recursos necesarios para su despliegue operativo.

La fase de implementación tendrá una duración de ocho semanas, y se ejecutará entre el 11 de enero y el 8 de marzo de 2026. En esta etapa se pondrá en funcionamiento la plataforma y se iniciará su validación en el mercado. La primera tarea será la personalización de los servicios y flujos internos, liderada por Lizbeth Pérez, la cual se extenderá por tres semanas. Luego, Giorgio Garibotto asumirá la responsabilidad de ejecutar las pruebas piloto y el control de calidad durante dos semanas, con el fin de verificar el correcto funcionamiento del MVP. El lanzamiento oficial de la plataforma tendrá lugar en la semana del 15 al 22 de febrero de 2026, también bajo la coordinación de Garibotto. En simultáneo, se llevará a cabo una campaña de lanzamiento en redes sociales y medios digitales durante dos semanas, con el objetivo de captar usuarios y posicionar la marca. Durante ese mismo periodo, Lizbeth Pérez liderará el proceso de registro inicial de usuarios y proveedores, proporcionando acompañamiento en la fase de onboarding. Asimismo, Giorgio Garibotto se encargará de activar los canales de atención al cliente, estableciendo una estructura de soporte adecuada desde el primer día de operación.

La fase de evaluación y mejora continua se desarrollará entre el 15 de febrero y el 29 de marzo de 2026, con una duración total de seis semanas. Su propósito será analizar los resultados obtenidos en la etapa inicial de operación y realizar los ajustes necesarios para optimizar la plataforma. Giorgio Garibotto liderará el monitoreo del comportamiento de los usuarios durante tres semanas, utilizando herramientas de análisis que permitirán identificar patrones de uso, cuellos de botella y oportunidades de mejora. Posteriormente, Lizbeth Pérez

llevará a cabo el análisis de métricas de rendimiento y satisfacción, apoyándose en encuestas, indicadores y retroalimentación cualitativa. Finalmente, el desarrollador web implementará mejoras técnicas y funcionales durante un periodo de dos semanas, atendiendo a las observaciones recopiladas y preparando el producto para una siguiente etapa de crecimiento.





## 8.2. Conclusiones

- Pitchea emerge como una respuesta innovadora a la creciente necesidad de oportunidades laborales flexibles en jóvenes con habilidades técnicas, así como la búsqueda de talento técnico calificado y accesible en el mercado peruano. Impulsada por la evolución de las dinámicas laborales, ofrece una solución eficaz para conectar a jóvenes talentos con empresas que buscan servicios especializados.
- Pitchea revoluciona el acceso al mercado laboral para jóvenes técnicos al simplificar la búsqueda de oportunidades y garantizar la validación de habilidades mediante algoritmos basados en inteligencia artificial. Esta innovación no solo agiliza la contratación, sino que también fomenta la transparencia y la confianza en las relaciones laborales.
- La plataforma va más allá de la simple intermediación, al promover el empoderamiento económico de jóvenes técnicos ofreciéndoles oportunidades de aprendizaje, desarrollo profesional y acceso a ingresos dignos. Al hacerlo, Pitchea contribuye a reducir la informalidad laboral y mejorar la calidad de vida de los usuarios.
- Pitchea aspira a consolidarse como líder en el mercado de talento freelancer en Perú, impulsando un ecosistema laboral inclusivo y sostenible. La plataforma busca impactar positivamente en la sociedad peruana, promoviendo conexiones laborales justas y equitativas.
- El modelo de negocio de Pitchea demuestra solidez financiera y social, respaldado por un análisis de flujo de caja proyectado a cinco años que prevé un crecimiento constante impulsado por ingresos derivados de comisiones por proyecto, servicios de membresía y soluciones de capacitación.
- Con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 83% y un Valor Actual Neto (VAN) económico proyectado en S/ 7.4 millones y un VAN social significativo de S/ 32.2

millones, Pitchea se posiciona como una inversión atractiva y con potencial transformador, generando valor tanto para los accionistas como para la sociedad en su conjunto.

### 8.3. Recomendaciones

- Optimizar la inversión inicial: Se sugiere explorar alternativas que minimicen la inversión inicial, tales como el arrendamiento de equipos o el uso de soluciones de infraestructura basadas en la nube, con el fin de optimizar el flujo de caja en las etapas iniciales.
- Fortalecer la retención de usuarios: Se recomienda diseñar e implementar programas de fidelización y recompensas para incentivar la permanencia de jóvenes técnicos y empresas en la plataforma, contribuyendo así a incrementar el Valor del Tiempo de Vida del Cliente (CLTV) y mejorar la rentabilidad a largo plazo.
- Mejorar la eficacia del marketing digital: Se aconseja utilizar analíticas de datos y técnicas de segmentación de mercado más avanzadas para refinar las campañas de marketing digital, con el objetivo de optimizar el Costo de Adquisición del Cliente (CAC) y maximizar el retorno de la inversión en marketing.
- Expansión geográfica estratégica: Se sugiere evaluar cuidadosamente el potencial de expansión a nuevas ciudades o regiones, asegurando una sólida base de usuarios y operaciones eficientes en el mercado actual antes de emprender nuevos proyectos de expansión.
- Diversificación de la oferta de valor: Se recomienda explorar la adición de servicios complementarios que incrementen el valor percibido por los usuarios y generen nuevas fuentes de ingresos, tales como cursos especializados, herramientas de gestión de proyectos o servicios de consultoría.
- Inversión continua en la plataforma tecnológica: Se alienta a mantener una inversión constante en la mejora de la plataforma, priorizando la usabilidad, la eficiencia y

la seguridad, con el fin de optimizar la experiencia del usuario y fomentar la adopción de la plataforma.

- Fomentar alianzas estratégicas: Se recomienda consolidar alianzas con instituciones educativas, organizaciones sin fines de lucro y empresas del sector tecnológico para ampliar el alcance de Pitchea, ofrecer servicios de capacitación y mentoría, y generar un impacto social más profundo.

- Monitoreo y adaptación de precios: Se sugiere realizar una revisión periódica de la estructura de precios, considerando la competencia del mercado y la percepción de valor de los usuarios, con el fin de asegurar la competitividad y la rentabilidad de Pitchea.

- Seguimiento riguroso de indicadores clave: Se recomienda implementar un sistema de monitoreo continuo de indicadores clave de rendimiento (KPIs), tales como el VAN, la TIR, el CAC, el CLTV y el Índice de Relevancia Social (IRS), con el fin de tomar decisiones informadas y realizar ajustes estratégicos en tiempo real.

- Compromiso con la sostenibilidad: Se alienta a mantener el compromiso con la sostenibilidad social y ambiental, explorando iniciativas que reduzcan la huella de carbono, promuevan la equidad laboral y fortalezcan el impacto positivo de Pitchea en la comunidad.

## Referencias

- Arcos Dorados. (2024). *Revista situación laboral*. <https://www.arcosdorados.com/wp-content/uploads/2024/08/MCD-RevistaSituacionLaboral.pdf>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI). (2023). *Market Report: Proyecciones poblacionales 2025*.  
[https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/CPI%20-%20Market%20Report%20-%20Proyecciones%20Poblacionales%202025%20\(2\).pdf](https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/CPI%20-%20Market%20Report%20-%20Proyecciones%20Poblacionales%202025%20(2).pdf)
- El Comercio. (2024, enero 10). Más del 80% de empresas grandes enfrenta dificultades para encontrar talento calificado. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/mas-del-80-de-empresas-grandes-enfrenta-dificultades-para-encontrar-talento-calificado-informe-apoyo-consultoria-mercado-laboral-sae-empleo-trabajadores-empleadores-noticia/?ref=ecr>
- Forbes Perú. (2025, mayo 13). Población nini en Perú se redujo 4.5% en 2024: Suman más de 1.1 millón de jóvenes. <https://forbes.pe/economia-y-finanzas/2025-05-13/poblacion-nini-en-peru-se-redujo-45-en-2024-suman-mas-de-11-millon-de-jovenes>
- Freelancer Ltd. (2024). *Annual report 2024*. <https://www.freelancer.com>
- Growth Institute. (s.f.). *Exo canvas*. <https://info.growthinstitute.com/exo-canvas>
- Infobae. (2024, julio 25). Siete de cada diez jóvenes en Perú enfrentan problemas para encontrar trabajos relacionados con sus estudios. *Infobae*.  
<https://www.infobae.com/peru/2024/07/25/siete-de-cada-diez-jovenes-en-peru-enfrentan-problemas-para-encontrar-trabajos-relacionados-con-sus-estudios/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). *INEI presenta por primera vez información del mercado laboral a nivel de ciudades*.  
<https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/780091-inei-presenta-por-primera-vez-informacion-del-mercado-laboral-a-nivel-de-ciudades>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2024). *Comportamiento de los indicadores del mercado laboral a nivel nacional y 27 ciudades. Cuarto trimestre 2024*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7637090/6474256-peru-comportamiento-de-los-indicadores-del-mercado-laboral-a-nivel-nacional-y-27-ciudades-cuarto-trimestre-2024.pdf?v=1739630170>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2025, mayo). *Informe técnico: Empleo en Lima Metropolitana*. [https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico\\_empleolimametropolitana\\_1.pdf](https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_empleolimametropolitana_1.pdf)

La Sexta. (2020, mayo 4). Llega a España Fiverr, la plataforma internacional que conecta empresas y proveedores freelance. *La Sexta*. [https://www.lasexta.com/tecnologia-tecnoplora/apps/llega-espana-fiverr-plataforma-internacional-que-conecta-empresas-proveedores-freelance\\_202005045eb0525ee1b7a90001578fee.html](https://www.lasexta.com/tecnologia-tecnoplora/apps/llega-espana-fiverr-plataforma-internacional-que-conecta-empresas-proveedores-freelance_202005045eb0525ee1b7a90001578fee.html)

Naciones Unidas. (2024, agosto). *La tasa de desempleo juvenil cae a su nivel más bajo en 15 años*. <https://news.un.org/es/story/2024/08/1531946>

PR Newswire. (2017, marzo 6). Snagajob appoints former Upwork CEO to board of directors. *PR Newswire*. <https://www.prnewswire.com/news-releases/snagajob-appoints-former-upwork-ceo-to-board-of-directors-300417689.html>

Swissinfo. (s.f.). *Perú anota significativo crecimiento en la matrícula universitaria y educación a distancia*. <https://www.swissinfo.ch/spa/per%C3%BA-anota-significativo-crecimiento-en-la-matr%C3%ADcula-universitaria-y-educaci%C3%B3n-a-distancia/84223854>

Upwork. (s.f.). *Future workforce index 2025*. <https://www.upwork.com/research/future-workforce-index-2025>

## Apéndices

### Apéndice A: Guía de Entrevista del Usuario

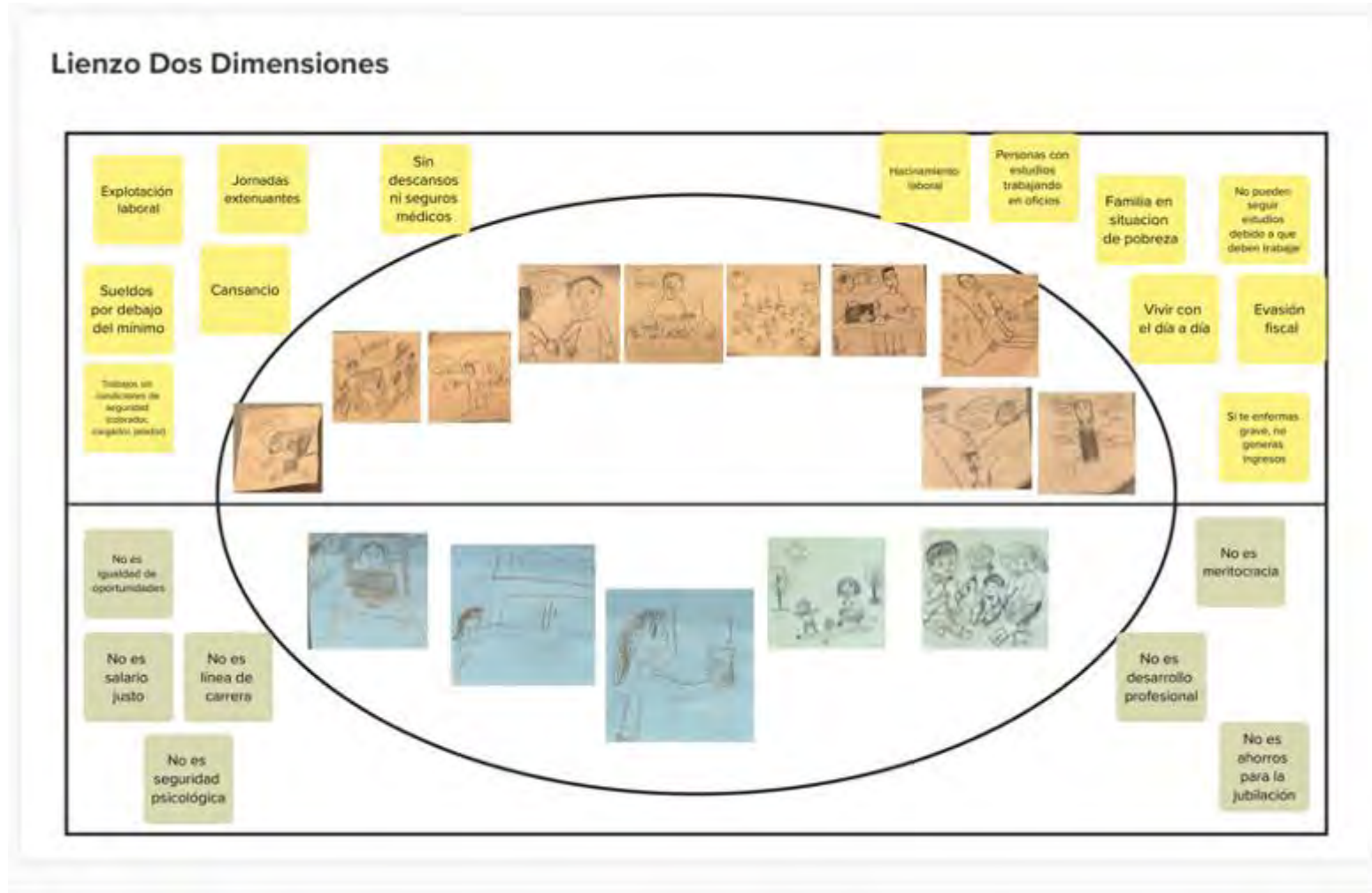
ENTREVISTA N°1		
OBJETIVO: Conocer a profundidad la rutina diaria de un joven estudiante de nivel socioeconómico C y D en Lima Metropolitana		
SECCIÓN	PREGUNTAS	SUSTENTO
<b>BIO</b>	<p>¿Cuál es tu nombre?</p> <p>¿Cuál es tu edad?</p> <p>¿Con qué género te identificas?</p> <p>¿Cuál es tu ocupación?</p> <p>¿Cuál es tu estado civil?</p>	<p>Conocer el nombre del participante puede ser útil para mantener un registro organizado y personalizar la interacción durante la investigación.</p> <p>Conocer la influencia de la edad en la experiencia educativa y laboral del estudiante, y es importante para segmentar los datos y analizar las diferencias entre distintos grupos etarios.</p> <p>Entender cómo sus experiencias y desafíos pueden estar influenciados por cuestiones de género.</p> <p>Identificar si el estudiante tiene responsabilidades laborales y cómo estas pueden influir en su tiempo y energía disponibles para los estudios.</p> <p>El estado civil puede afectar las responsabilidades y el apoyo emocional y financiero del estudiante, lo cual es importante para comprender su contexto personal.</p>
<b>ACTIVIDADES</b>	<p>¿Dónde se desempeña laboralmente o estudia?</p> <p>¿Cuántas horas al día trabaja o estudia?</p> <p>¿Cuáles son tus pasatiempos?</p> <p>¿Has buscado trabajo en los últimos meses?</p> <p>En caso sí, ¿cuánto tiempo le dedicas?</p> <p>En caso no, ¿por qué no has buscado trabajo?</p> <p>¿Cuánto tiempo podrías dedicarle a trabajar para no descuidar tus estudios?</p>	<p>Entender el entorno del estudiante y las posibles demandas y recursos asociados a estos entornos.</p> <p>Entender cómo maneja sus responsabilidades y el posible impacto en su rendimiento académico.</p> <p>Obtener una visión de sus intereses personales y cómo equilibra su vida entre el trabajo, el estudio y el ocio.</p> <p>Entender la situación laboral actual del estudiante y su nivel de proactividad en la búsqueda de empleo.</p> <p>Entender su nivel de compromiso y la cantidad de esfuerzo que está invirtiendo en encontrar empleo.</p> <p>Conocer las barreras o limitaciones que enfrenta el estudiante, como falta de tiempo, recursos o confianza.</p> <p>Para evaluar el balance que el estudiante cree que puede mantener entre trabajo y estudio, lo cual es fundamental para su planificación y bienestar.</p>
<b>PROBLEMAS</b>	<p>¿Qué te motiva o desmotiva en la búsqueda de trabajo?</p> <p>¿Sientes que necesitas mayores recursos económicos?</p> <p>¿Qué preocupaciones tiene frecuentemente?</p> <p>¿Has pensado abandonar tus estudios por problemas económicos?</p>	<p>Tener una visión de los factores que impulsan o frenan al estudiante en su desarrollo profesional.</p> <p>Evaluar la percepción del estudiante sobre su necesidad de apoyo financiero adicional, lo cual es crucial para comprender sus desafíos económicos.</p> <p>Tener una visión de los factores de estrés y las áreas que requieren atención o intervención.</p> <p>Entender el impacto de los problemas económicos en la continuidad educativa del estudiante y la urgencia de encontrar soluciones para apoyarlo.</p>
<b>FAMILIA</b>	<p>¿Cuántos miembros componen tu familia?</p> <p>¿Con quién vives?</p> <p>¿Cómo es tu relación con ellos?</p> <p>¿Qué dificultades afrontan como familia?</p> <p>¿Tu familia te apoya económicamente en tus estudios?</p>	<p>Entender la dinámica familiar y la posible distribución de recursos y responsabilidades dentro del hogar.</p> <p>Conocer su entorno inmediato y el tipo de apoyo o responsabilidad que pueda tener en su hogar.</p> <p>Obtener información sobre el apoyo emocional y social que recibe el estudiante en su hogar.</p> <p>Comprender los retos adicionales que pueden afectar la estabilidad emocional y financiera del estudiante.</p> <p>Esta pregunta ayuda a determinar el nivel de apoyo financiero que recibe el estudiante de su familia, lo cual es crucial para entender su situación económica.</p>
<b>CREENCIAS</b>	<p>¿Profesa alguna religión? ¿Por qué?</p> <p>¿Cómo practicas tu religión? ¿Cuánto tiempo le dedicas?</p> <p>¿Cuáles son las motivaciones en tu vida?</p> <p>¿Admiras a alguna persona?</p> <p>¿Qué opinas sobre trabajar mientras estudias?</p>	<p>Conocer las creencias religiosas del estudiante puede ofrecer una visión sobre sus valores y posibles fuentes de apoyo emocional y comunitario.</p> <p>Entender la práctica religiosa del estudiante y el tiempo dedicado a ella puede revelar cómo equilibra sus actividades espirituales con sus responsabilidades académicas y personales.</p> <p>Conocer las motivaciones del estudiante ayuda a entender sus objetivos y aspiraciones, lo cual es esencial para apoyar su desarrollo personal y académico.</p> <p>Saber a quién admira el estudiante puede proporcionar información sobre sus valores, aspiraciones y posibles modelos a seguir.</p> <p>Esta pregunta permite conocer su perspectiva sobre la compatibilidad del trabajo y el estudio, y puede revelar su experiencia personal y desafíos al respecto.</p>
<b>CIRCULO SOCIAL</b>	<p>¿Cómo es tu círculo de amistades?</p> <p>¿Con qué frecuencia te relacionas con ellos?</p> <p>¿En qué están a favor y en contra como grupo social?</p> <p>¿Cómo influye tu círculo social en tu experiencia académica y laboral?</p> <p>¿Qué tipo de apoyo sientes que te falta en tu círculo social?</p> <p>¿Cómo crees que tu situación económica afecta a tus relaciones sociales?</p>	<p>Conocer la composición y calidad del círculo de amistades del estudiante puede indicar el nivel de apoyo social y emocional que recibe.</p> <p>Evaluar la frecuencia de interacción social puede revelar el nivel de integración y apoyo social que experimenta el estudiante.</p> <p>Esta pregunta ayuda a entender las dinámicas dentro de su círculo social y cómo estas influencias pueden afectar su bienestar y decisiones.</p> <p>Evaluar la influencia del círculo social en su experiencia académica puede mostrar cómo las relaciones interpersonales afectan su rendimiento y bienestar académico.</p> <p>Identificar las lagunas en el apoyo social puede señalar áreas donde el estudiante podría necesitar recursos adicionales para su bienestar.</p> <p>Esta pregunta ayuda a entender el impacto de la situación económica en sus relaciones sociales y cómo esto puede influir en su bienestar general.</p>

## ENTREVISTA N°2

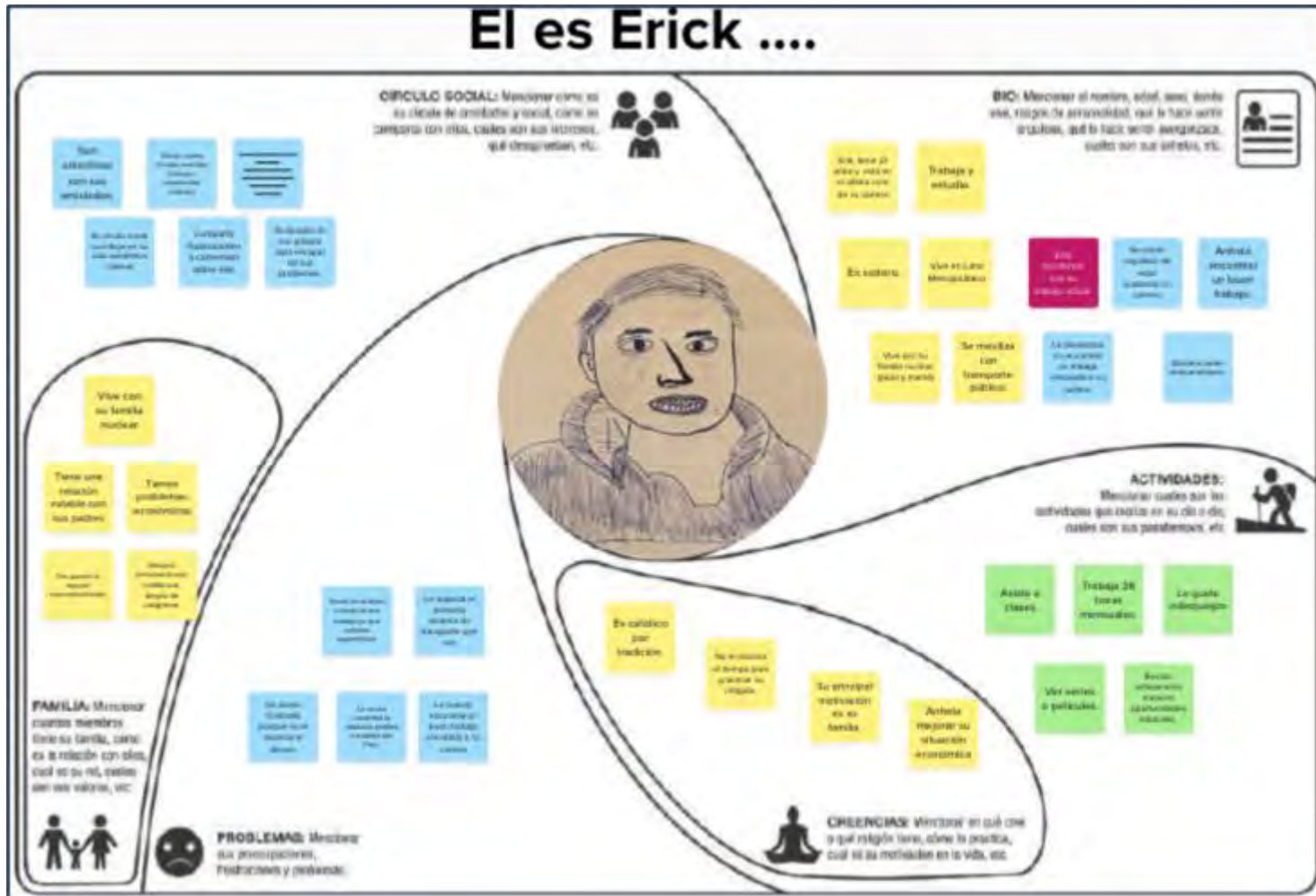
**OBJETIVO: Comprender las experiencias laborales, académicas y personales del usuario, y cómo estas han influido en su desarrollo profesional, sus expectativas, y los desafíos que enfrenta en su vida diaria**

PREGUNTAS	SUSTENTO
1. ¿Qué métodos utilizas para buscar trabajo (portales de empleo, redes sociales, referencias)?	Identificar las herramientas y plataformas más utilizadas por los estudiantes en su búsqueda de empleo, lo cual puede informar sobre la efectividad de estos métodos y ayudar a optimizar los recursos disponibles para
2. ¿Con qué frecuencia encuentras ofertas de trabajo que consideras digna y adecuadas para ti?	Evaluar la frecuencia con la que los estudiantes encuentran trabajos dignos permite medir la accesibilidad y disponibilidad de empleos adecuados para ellos, lo cual es crucial para entender la magnitud del problema.
3. ¿Qué obstáculos encuentras al buscar trabajos dignos (falta de experiencia, discriminación, etc.)?	Identificar los obstáculos específicos que enfrentan los estudiantes en la búsqueda de trabajos dignos
4. ¿Qué tipo de apoyo crees que necesitas para encontrar trabajos dignos?	Conocer las necesidades específicas de los estudiantes en términos de apoyo, ya sea en forma de asesoría, capacitación, redes de contacto, etc., para mejorar su acceso a empleos dignos.
5. ¿Has tenido alguna experiencia laboral mientras estudias? ¿Cómo fue esa experiencia?	Conocer las experiencias laborales previas de los estudiantes puede proporcionar información sobre los tipos de trabajos disponibles para ellos y cómo estas experiencias han influido en su vida académica y
6. ¿Cuántas horas a la semana trabajas actualmente?	Entender el impacto del trabajo en el tiempo y energía disponibles para los estudios, lo cual es crucial para equilibrar las responsabilidades laborales y académicas.
7. ¿Qué tipo de trabajos has encontrado disponibles para estudiantes en tu situación?	Esta pregunta ayuda a identificar los tipos de trabajos que comúnmente se ofrecen a los estudiantes y evaluar si estos trabajos cumplen con los criterios de dignidad y adecuación.
8. ¿Cómo afecta tu situación laboral a tu rendimiento académico?	Conocer el impacto de la situación laboral en el rendimiento académico permite evaluar cómo el trabajo puede influir en el éxito educativo de los estudiantes y destacar la necesidad de trabajos que no comprometan
9. ¿Has tenido que rechazar o abandonar estudios debido a la falta de trabajos dignos?	Esta pregunta es crucial para identificar casos extremos donde la falta de empleos dignos ha llevado a los estudiantes a tomar decisiones drásticas como abandonar sus estudios, lo cual resalta la gravedad del
10. ¿Cómo manejas el equilibrio entre el trabajo y el estudio?	Entender las estrategias que utilizan los estudiantes para equilibrar trabajo y estudio puede proporcionar insights sobre las mejores prácticas y áreas donde pueden necesitar apoyo adicional.
11. ¿Utilizas algún servicio de orientación laboral en tu universidad? ¿Cómo te ha ayudado?	Evaluar el uso y efectividad de los servicios de orientación laboral universitarios puede ayudar a mejorar estos servicios y hacerlos más accesibles y útiles para los estudiantes.
12. ¿Participas en alguna organización estudiantil que te apoye en la búsqueda de empleo?	Conocer la participación en organizaciones estudiantiles puede revelar redes de apoyo adicionales y cómo estas organizaciones pueden influir positivamente en la búsqueda de empleo de los estudiantes.
13. ¿Tienes acceso a redes de apoyo o contactos que te ayuden a encontrar empleo?	Evaluar el acceso a redes de apoyo y contactos puede identificar la importancia de las conexiones y el networking en la búsqueda de empleo y cómo estos pueden ser fortalecidos.
14. ¿Qué cambios te gustaría ver para mejorar el acceso a trabajos dignos para estudiantes como tú?	Identificar los cambios deseados proporciona ideas directas desde la perspectiva de los estudiantes sobre cómo mejorar la accesibilidad y disponibilidad de trabajos dignos.
15. ¿Qué medidas crees que deberían tomar las universidades para facilitar el acceso a trabajos dignos?	Esta pregunta permite conocer las expectativas de los estudiantes sobre el rol de las universidades en apoyar su búsqueda de empleo, lo cual puede guiar el desarrollo de iniciativas y programas específicos.
16. ¿Qué rol crees que deberían jugar las empresas en proporcionar trabajos dignos a estudiantes?	Evaluar las expectativas sobre el rol de las empresas puede ayudar a definir responsabilidades corporativas y fomentar prácticas laborales más justas y equitativas.

### Apéndice B: Lienzo de 2 Dimensiones



Apéndice C: Lienzo Meta Usuario



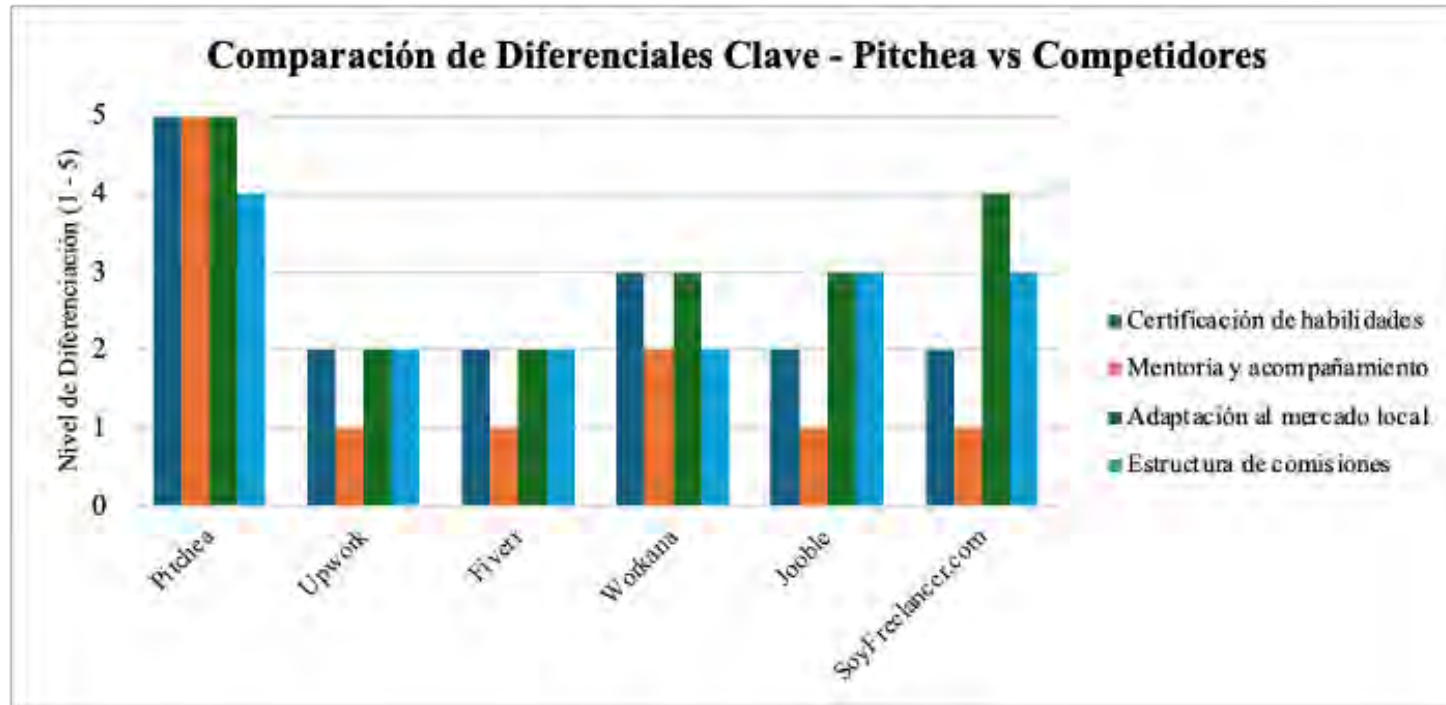
## Apéndice D: Mapa de Experiencia de Usuario



### Apéndice E: Matriz Costo-Impacto



Apéndice F: Comparación de Diferenciales Clave – Pitchea vs Competidores



## Apéndice G: User Persona

### User Persona 1 - Erick, el diseñador novato en busca de oportunidades



#### PERFIL

**Nombre** : Erick  
**Género** : Masculino  
**Edad** : 22  
**Dirección** : Distrito de Comas,  
Lima Metropolitana

#### PERSONALIDAD

**Adaptabilidad**  
  
**Creatividad**  
  
**Determinación**  
  
**Resiliencia**  
  
**Autoestima**  


#### HABILIDADES

**Manejo de Photoshop**  
  
**Dominio de Illustrator**  
  
**Creatividad**  
  
**Aprendizaje rápido**  
  
**Resolución de problemas visuales**  
  
**Uso eficiente de recursos limitados**  


#### BIOGRAFÍA

Erick es un joven diseñador gráfico egresado de un instituto, en la etapa inicial de su carrera profesional. Trabaja medio tiempo como cajero en un cine mientras realiza pequeños proyectos para familiares y conocidos. Su principal objetivo es construir un portafolio sólido que le permita postularse a trabajos formales en agencias de publicidad o estudios de diseño, donde pueda consolidar su carrera.

#### FRUSTRACIONES

- Falta de experiencia profesional.
- Rechazos laborales constantes.
- Limitaciones económicas.
- Dificultad para demostrar su talento.
- Escasez de feedback constructivo.

#### MOTIVACIONES

- Demostrar su valor profesional.
- Construir un portafolio atractivo.
- Alcanzar la estabilidad económica.
- Aprender y mejorar constantemente.
- Tener un impacto positivo en su entorno.

## User Persona 2 - Usuario de una empresa que necesita un diseñador para trabajo puntual



**Alejandra**  
Marketing Digital  
Manager

Profesional del Marketing Digital con experiencia en comercio electrónico, retail, startups y agencias de marketing. Especializado en estrategias creativas para el crecimiento empresarial y optimización de recursos.

### Biografía

Alejandra tiene 32 años y reside en Lima Metropolitana. Es licenciada en Marketing y actualmente trabaja en una empresa de 30 empleados. Su trayectoria laboral incluye pequeñas y medianas empresas de sectores en crecimiento. Se enfoca en impulsar campañas efectivas y creativas, adaptadas a los objetivos del negocio.

### Motivación

- Acceso a soluciones rápidas y efectivas para necesidades puntuales de diseño.
- Garantizar la calidad de las entregas sin comprometer los plazos.
- Optimizar costos, evitando gastos innecesarios en contrataciones permanentes.
- Valorar diversidad creativa en estilos y propuestas para sus proyectos.
- Simplificar la gestión de freelancers y plataformas digitales.

### Objetivos

**Corto Plazo:**

- Gestionar diseños como banners e infografías para campañas rápidas.
- Reducir tiempos de respuesta manteniendo calidad.

**Largo Plazo:**

- Establecer relaciones confiables con proveedores creativos.
- Implementar procesos eficientes para escalar proyectos.

### Personalidad

Proactividad

Adaptabilidad

Enfoque en resultados

Toma de decisiones

### Habilidades

Estrategias de marketing digital

Gestión de proyectos

Optimización de costos

Resolución de problemas

Comunicación efectiva

### Apéndice H: Lienzo 6x6

 <b>OBJETIVO</b> ¿Cuál es el problema más relevante que queremos solucionar?  Facilitar el acceso a estudiantes técnicos de NSE CD de Lima Metropolitana a oportunidades laborales temporales que no requieren experiencia previa.		 <b>NECESIDADES</b> ¿Cuáles son las necesidades específicas del usuario? Utilizar el siguiente esquema: El usuario _____ necesita _____ (colocar un verbo) porque _____ (justificar la necesidad). 1. Erik necesita acceder a oportunidades laborales vinculadas a su carrera que no requieran experiencia porque es requisito para trabajos que desea obtener. 2. Erik necesita conseguir un trabajo con horario flexible porque estudia. 3. Erik necesita conseguir un trabajo remunerado porque necesita cubrir sus gastos educativos. 4. Erik necesita certificados de experiencia laboral porque es un requisito para trabajos futuros. 5. Erik necesita recibir orientación ocupacional porque no sabe como conseguir experiencia laboral vinculada a la carrera que estudia. 6. Erik necesita acceder a una red de contactos porque necesita conectar con mejores oportunidades laborales vinculadas a su carrera.			
 <b>PREGUNTAS GENERADORAS</b>		A partir de las necesidades plantear 6 preguntas generadoras*, utilizando el siguiente esquema: ¿Cómo podríamos _____? *Evitar que sean muy cerradas (solución evidente) o muy abiertas (fuera del objetivo).			
¿Cómo podríamos hacer para que Erik acceda a oportunidades laborales vinculadas a su carrera que no requieren experiencia?	¿Cómo podríamos hacer que Erik consiga trabajos con horario flexible?	¿Cómo podríamos hacer que Erik consiga un trabajo remunerado?	¿Cómo podríamos hacer que Erik consiga certificados de experiencia laboral?	¿Cómo podríamos hacer que Erik reciba orientación ocupacional?	¿Cómo podemos hacer que Erik acceda a una red de contactos laborales?
Generar una plataforma online que conecte a empleadores que requieran contratar freelance para trabajos puntuales.	Establecer conexión con empresas de trabajo remoto	Conectándolo con empresas que estén dispuestas a pagar por el trabajo que realiza	Empleador / contratante califica el trabajo realizado	Generando alianzas con psicólogos voluntarios.	Organizando ferias laborales especializadas
Ferias laborales organizadas con las gerencias de RRHH e institutos con alumnos NSE CD.	Trabajos de fines de semana	Ayudándole a crear un portafolio de trabajos previos	Supervisor independiente califica el trabajo de Erik en base al feedback del contratante como un tercero independiente	Dándole asesoría gratuita virtual con expertos	Creando canales en Whatsapp especializados
Identificar necesidades laborales temporales en empresas nacionales e internacionales.	Opciones de trabajo generados por eventos particulares	Asesorarlo para que defina una especialidad en la que se desarrolla mejor	Web valida datos de Erik + contratante, feedback de ambos y pondera. Emite certificado según resultados	Programas de mentoría con profesionales de su carrera y ex-alumnos	Tener pool de líderes de RRH, hacer match de perfil necesario y perfil de Erik para que se conecte por LinkedIn
Crear una organización por empresas y universidades "Instituto" cuyo primer web site pasearía en el sector laboral	Gestionar un canal en Whatsapp donde se publique oportunidades de freelance	Brindándole visibilidad de los salarios del mercado	Generar certificaciones con blockchain (inalterables)	Generando un assessment y tutoriales potencializados con AI	Con más certificados: perfil destacado ante headhunters
					
Generar una plataforma que conecte a empleadores que requieran contratar freelance para trabajos puntuales.	Conectar al nivel de RRHH donde se publican oportunidades de freelance para empresas que necesitan trabajo puntual. Se trata de contratar y en empresas puntuales.	Conectarlo con empresas que estén dispuestas a pagar por el trabajo que realiza y ayudarle a generar un portafolio de trabajos que haya realizado	Generar web que valida los datos de Erik y el contratante, califica en base al feedback de ambos y emite certificados blockchain según resultados.	Generar una plataforma que brinde orientación, assessment y mentoría personalizada. Servicios brindados por psicólogos y/o profesionales vinculados a su carrera	Organizando eventos de networking en los cuales pueda conectar con profesionales de su sector.

**6 IDEAS SELECCIONADAS**

### Apéndice I: Evaluación del Encaje Producto-Mercado

Pregunta	Respuesta del equipo	Acciones a realizar derivadas de la respuesta
<b>¿Qué tan rápido empezarán a ganar dinero antes de gastar o invertirlo?</b>	<p>Nuestras proyecciones financieras indican que alcanzaremos el punto de equilibrio en el tercer año.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar un piloto funcional en colaboración con institutos técnicos aliados en Lima Metropolitana para validar las principales funcionalidades de la plataforma y generar confianza en los primeros usuarios.</li> <li>2. Implementar beneficios para los primeros freelancers como acceso sin comisiones y sesiones de mentoría, con el fin de generar atracción y promover el voz a voz.</li> <li>3. Gestionar la obtención de fondos no reembolsables a través de concursos de innovación social como Startup Perú y otros programas de incubación para proyectos con impacto educativo y económico en poblaciones vulnerables.</li> </ol>
<b>¿Su estructura de costos es igual o superior a la de su competencia?</b>	<p>Nuestra estructura de costos es menor, ya que la competencia usualmente está domiciliada en el exterior, generando costos extras tanto por estar con moneda extranjera como por gastos fiscales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Subcontratar el desarrollo y mantenimiento tecnológico con un proveedor local, bajo un esquema de pagos fijos trimestrales para evitar sobrecostos.</li> <li>2. Utilizaremos servicios de nube gratuitos y escalables durante el primer año, como AWS Free Tier y Firebase, para evitar inversiones iniciales en infraestructura propia.</li> <li>3. Automatizar el proceso de registro de freelancers mediante formularios inteligentes, a fin de reducir la carga operativa de verificación manual.</li> </ol>
<b>¿Clientes o terceros aportan al modelo de negocio para crear valor?</b>	<p>Ambos, ya que los clientes son el sustento de los ingresos; y, por otro lado, los usuarios (freelancers) son el pilar del modelo de negocio ya que su trabajo crea el valor que buscan las empresas. En cuanto a los terceros, consideramos a los mentores y aliados estratégicos que ayudarían a consolidar nuestro valor diferencial.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crearemos un sistema de certificaciones validadas por mentores y profesionales del sector que permitirá al freelancer respaldar su experiencia.</li> <li>2. Establecer un sistema transparente de calificación cruzada entre usuarios (freelancers y empresas).</li> <li>3. Aplicar inteligencia artificial para ofrecer recomendaciones personalizadas que vinculen a los usuarios con los trabajos más adecuados según sus competencias y preferencias.</li> </ol>

<p><b>¿Qué obstáculos enfrentarán para que puedan crecer fácil y rápido?</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconfianza en la plataforma por ser nueva, la cual podría incrementarse en caso de incumplimiento de pagos a freelancer y/o baja calidad de servicio por parte de ellos hacia las empresas.</li> <li>2. Reacción de competidores establecidos con mayor espalda financiera (por ejemplo: Workana, Joble, etc.)</li> <li>3. Cambios en la legislación peruana con respecto a la tercerización de servicios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilitar el acceso a la plataforma con un modo explorador sin registro previo para que puedan navegar por perfiles y servicios disponibles.</li> <li>2. Difundiremos historias reales de éxito a través de contenidos en redes sociales, mostrando el impacto concreto de la plataforma en jóvenes estudiantes de institutos.</li> <li>3. Brindar soporte inmediato por WhatsApp y chatbot para resolver dudas frecuentes y generar confianza durante el uso inicial de la plataforma.</li> </ol>
<p><b>¿Hasta qué punto el modelo de negocio los protege de la competencia?</b></p>	<p>Consideramos 4 puntos importantes diferenciales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Foco local: el hecho que la empresa opere con domicilio fiscal y soporte local genera mayor confianza.</li> <li>2. La mayor base de datos de freelancer especializado del Perú.</li> <li>3. Experiencia de usuario potencializada con IA.</li> <li>4. Sistemas de pago con bancos nacionales que garanticen inmediatez y bajas tasas de comisión.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registrar la marca y tecnología para asegurar la protección legal del modelo.</li> <li>2. Establecer convenios de colaboración prioritaria con institutos técnicos, lo cual nos dará acceso preferente a su base de estudiantes y egresados.</li> <li>3. Diseñar un sistema de fidelización que recompense a usuarios recurrentes (freelancers y empresas).</li> </ol>
<p><b>¿La competencia puede imitar fácilmente sus productos clave?</b></p>	<p>No.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proteger la ventaja competitiva mediante una comunidad activa y relaciones institucionales.</li> <li>2. Implementar ciclos de mejora continua basada en feedback de usuarios.</li> <li>3. Fomentar el crecimiento orgánico a través de invitaciones con beneficios por referidos.</li> </ol>
<p><b>¿Las actividades clave son fáciles de copiar?</b></p>	<p>No.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construcción y mantenimiento de una base de datos confiable de freelancers validados.</li> <li>2. Desarrollo continuo del algoritmo de matching y del sistema de reputación.</li> <li>3. Gestión de alianzas institucionales y seguimiento de métricas de adopción y retención.</li> </ol>

## Apéndice J: Tarjeta de aprendizaje de la formulación de hipótesis de negocio

### Tarjeta de prueba (Strategyzer)

**Actividad** Pitchea: trabaja en lo que estudiaste

**Responsable**

**Paso 1: Hipótesis (Riesgo ☠ ☠ ☠)**

**Creemos que** Los jóvenes de 18 a 25 años del NSE C-D que en Lima Metropolitana quieren trabajar freeleando con empresas formales que les remuneren bien y rápido.

**Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 👍 👍 👍)**

**Para verificarlo, nosotros** realizaremos una encuesta representativa a jóvenes del rango meta.

**Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)**

**Además, mediremos** El porcentaje de jóvenes que tienen interés en el uso de la Plataforma.

**Paso 4: Criterio**

**Estamos bien si** La intención de uso de la plataforma es igual al deseo de trabajar como freelancer.



## Apéndice L: Tarjetas de aprendizaje de la evidencia de la Deseabilidad

### Tarjeta de pruebas © Strategyzer

Pitcher: Trabaja en lo que estudiaste	Seminario de Tesis 1
Prueba de Deseabilidad - Estudiantes	MBA 187

**PASO 1: HIPÓTESIS**

### Creemos que

Los jóvenes de 18 a 25 años del NSE C y D de Lima Metropolitana quieren trabajar freelanceando con empresas formales que les remuneren bien y rápido a través de una plataforma virtual.

**PASO 2: PROBAR**

### Para verificarlo, haremos

Una encuesta online con preguntas cerradas y escalas de Likert.

**PASO 3: MÉTRICA**

### Y mediremos

- 1) El interés de trabajar freelance con empresas formales.
- 2) La importancia de la remuneración justa y rápida.
- 3) La disposición a utilizar una plataforma virtual.

**PASO 4: RAZÓN**

### Tenemos razón si

Al menos el 70% de encuestados manifiestan “De acuerdo” o “Totalmente de acuerdo” en las tres métricas simultáneamente.

# Tarjeta de pruebas Strategyzer

Pitchea: Trabaja en lo que estudiaste

Seminario de Tesis I

Prueba de Deseabilidad - Empresas

MBA 187

## PASO 1: HIPÓTESIS

### Creemos que

Las empresas de Lima Metropolitana están dispuestas a contratar freelancers a través de una plataforma como Pitchea si esta les ofrece facilidad de búsqueda, ahorro en costos y rapidez en la entrega del trabajo.

## PASO 2: PROBAR

### Para verificarlo, haremos

Una encuesta online con preguntas cerradas y escalas de Likert a representantes de empresas que operan en sectores con alta demanda de servicios técnicos (diseño, programación, marketing digital, etc.).

## PASO 3: MÉTRICA

### Y mediremos

- 1) Identificar si subcontratan servicios técnicos de forma puntual.
- 2) Evaluar si valoran plataformas que optimicen tiempo y costos.
- 3) Medir apertura al uso de IA para recomendaciones de perfiles.
- 4) Explorar interés en funciones como portafolios y validación de perfiles.

## PASO 4: RAZÓN

### Tenemos razón si

- 1) El 70% está dispuesto a usar una plataforma si mejora tiempo, costo y confianza.
- 2) El 50% no tiene actualmente un canal eficiente para contratar freelancers.
- 3) El 70% considera atractiva la recomendación de perfiles con IA y portafolios verificados.

## Apéndice M: Tarjetas de aprendizaje de la evidencia de la Usabilidad

### Tarjeta de pruebas

Pitchea: Trabaja en lo que estudiaste	Seminario de Tesis 1
Prueba de Usabilidad - Estudiantes	MBA 187

**PASO 1: HIPÓTESIS**

#### Creemos que

Los jóvenes de 18 a 25 años del NSE C y D que viven en Lima Metropolitana pueden utilizar Pitchea para encontrar oportunidades de freelance de manera fácil, rápida y con una percepción de valor en las opciones que ofrece la plataforma.

**PASO 2: PROBAR**

#### Para verificarlo, haremos

Solicitaremos a los jóvenes que simulen el uso de la plataforma a través de un prototipo en alta fidelidad cumpliendo las siguientes tareas:

- 1) Completar el perfil profesional.
- 2) Navegación por el flujo de feedback luego de una postulación.
- 3) Búsqueda y selección de al menos una opción laboral.
- 4) Uso de alertas de freelos express.

**PASO 3: MÉTRICA**

#### Y mediremos

- 1) Tiempo total para completar el flujo completo de uso.
- 2) Porcentaje de tareas completadas exitosamente en el primer intento.
- 3) Porcentaje de usuarios que consideran atractiva la oferta de trabajos mostrada.
- 4) Porcentaje de usuarios que desearían volver a usar la plataforma.

**PASO 4: RAZÓN**

#### Tenemos razón si

- 1) El 80% de usuarios completa todas las tareas en menos de 3 minutos.
- 2) Al menos el 70% de tareas son completadas sin errores en el primer intento.
- 3) Más del 70% considera que las oportunidades laborales ofrecidas son atractivas y variadas.
- 4) Más del 70% expresa intención de volver a usar la plataforma.

## Tarjeta de pruebas Strategyzer

Pitchea: Trabaja en lo que estudiaste

Seminario de Tesis I

Prueba de Usabilidad - Empresas

MBA 187

### PASO 1: HIPÓTESIS

## Creemos que

Las empresas de Lima Metropolitana pueden utilizar la plataforma Pitchea para contratar freelancers de manera eficiente, valorando la agilidad del proceso, la precisión en la recomendación de perfiles y la confianza en la información brindada.

### PASO 2: PROBAR

## Para verificarlo, haremos

Simulaciones guiadas en alta fidelidad con responsables de contratación en empresas, donde realizarán las siguientes tareas:

- 1) Publicar una necesidad de servicio técnico (diseño, desarrollo, etc.).
- 2) Recibir y revisar sugerencias de perfiles generadas por IA.
- 3) Explorar portafolios y acceder a valoraciones verificadas.
- 4) Simular la selección y contacto con un freelancer.

### PASO 3: MÉTRICA

## Y mediremos

- 1) Tiempo requerido para completar el flujo de publicación y selección.
- 2) Porcentaje de tareas realizadas correctamente sin asistencia.
- 3) Nivel de satisfacción con la calidad y variedad de perfiles sugeridos.
- 4) Interés declarado en utilizar la plataforma en futuros procesos reales.

### PASO 4: RAZÓN

## Tenemos razón si

- 1) El 80% de usuarios completa el flujo sin dificultades.
- 2) Al menos el 70% considera adecuadas las sugerencias de perfiles generadas.
- 3) Más del 70% califica como útil la validación de portafolios y ratings.
- 4) Más del 70% declara que consideraría usar la plataforma en un proceso real.