

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Modelo ProLab: MyWay, una Propuesta de Plataforma Educativa Virtual
Centrada en Cursos de Metodologías Ágiles en Perú

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

PRESENTADA POR

Franko Antonio Baldovino Ching, DNI: 73458671

Melissa Morales Cribillero, DNI: 42159529

Maricela Julissa Quispe Chauca, DNI: 70812497

Sergio Bruno Ruesta Velásquez, DNI: 44757068

ASESOR

Oscar Alberto Uribe Laines, DNI:

10487319ORCID 0000-0001-9689-

5213

JURADO

Narro Lavi, Juan Pedro Rodolfo

Núñez Morales, Nicolás Andrés

Uribe Laines, Oscar Alberto

Surco, Junio 2022

Agradecimientos

Nuestros agradecimientos para nuestras familias y profesor Oscar Uribe, por confiar en nosotros para realizar este proyecto, por haber sido paciente y haber sido de esas personas que con sus directrices nos ayudaron a terminar este proyecto.



Dedicatorias

A mis padres, a mi hermano y a mi pareja, por las enseñanzas y el ejemplo de vida. A mi equipo de tesis, por lograr juntos el objetivo.

Franko Baldovino

A mis padres por el apoyo incondicional.

Melissa Morales

A mis padres y hermano, por ser mi fuente de inspiración y ejemplo de superación, esfuerzo y dedicación para finalizar este proyecto.

Maricela Quispe

A mis padres, por darme siempre su apoyo incondicional y a mis compañeros por permitirme aprender más.

Sergio Ruesta

Resumen Ejecutivo

El objetivo de esta tesis es brindar una plataforma de educación continua que ofrezca una ruta de cursos de metodologías ágiles alineados al perfil e intereses profesionales. El público objetivo son los jóvenes de 26 a 38 años con tres años de experiencia laboral situados en el Perú. Debido a la coyuntura de la pandemia, la educación remota ha tomado gran relevancia para los jóvenes, porque hoy en día utilizan plataformas digitales para sus estudios. En este sentido, se ha encontrado una oportunidad para brindarles a estos jóvenes, capacitaciones especializadas en metodologías ágiles, cursos personalizados según su perfil, con un precio accesible, flexibilidad de horarios y con la comodidad desde la casa. Actualmente, existen en el mercado, muchas plataformas de educación virtual; sin embargo, se ha identificado que no existe ninguna que brinde una ruta de cursos alineada al perfil profesional, es decir, los cursos que ofrecen son libres y están clasificados por temas y no por objetivos profesionales. Por esta razón, se consideró que esa era la estrategia de diferenciación más idónea frente a las demás plataformas. La principal motivación para crear una plataforma de cursos cortos de metodologías ágiles es ayudar a los jóvenes que actualmente se encuentran trabajando para aumentar sus habilidades, asegurar una línea de carrera y la opción de optar por mejores puestos laborales. Por consiguiente, la propuesta de valor está orientada a ofrecer una ruta de cursos de metodologías ágiles enfocada en el perfil profesional de cada usuario mediante un *test* de perfil, característica diferenciadora de la plataforma. Finalmente, se debe indicar que de acuerdo a los estudios realizados mediante entrevistas y la validación de hipótesis, se puede concluir que la propuesta es viable.

Abstract

The objective of this thesis is to provide a continuing education platform that offers a course route of agile methodologies aligned to the profile and professional interests. The target audience is young people between 26 and 38 years old with three years of work experience located in Peru. Due to the current situation with the pandemic, remote education has become highly relevant for young people for using digital platforms for their studies. In this sense, an opportunity has been found to provide these young people with specialized training in agile methodologies, personalized courses according to their profile, with an affordable price, flexible hours and with comfort from home. Currently, there are many virtual education platforms on the market; however, it has been identified that there is none that provides a course route aligned to the professional profile, that is, the courses they offer are free and are classified by topics and not by professional objectives. For this reason, it was considered that this was the most suitable differentiation strategy compared to the other platforms. The main motivation for creating a platform for short courses in agile methodologies is to help young people who are currently working to increase their skills, ensure a career line and the option to opt for better jobs. Therefore, the value proposition is aimed at offering a route of agile methodologies courses focused on the professional profile of each user through a profile *test*, a differentiating characteristic of the platform. Finally, it should be noted that according to the studies carried out through interviews and the validation of hypotheses, it can be concluded that the proposal is viable.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras.....	xii
Capítulo I. Definición del Problema	1
1.1 Contexto en el que se Determina el 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
1.4 Conclusiones.....	5
Capítulo II. Análisis del Mercado.....	6
2.1 Descripción del Mercado o Industria.....	6
2.2 Análisis de la Competencia.....	7
2.3 Conclusiones.....	12
Capítulo III. Investigación de Usuario	13
3.1 Perfil del Usuario	13
3.2 Mapa de Experiencia de los Usuarios.....	16
3.3 Identificación de la Necesidad.....	17
3.4 Conclusiones.....	18
Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio	19
4.1 Concepción del Producto o Servicio.....	19
4.2 Desarrollo de la Narrativa (Lienzos, Narraciones, etc.).....	22
4.3 Carácter Innovador o Novedoso del Producto o Servicio.....	23
4.4 Propuesta de Valor.....	23
4.5 Producto Mínimo Viable (PMV)	25
4.6 Conclusiones.....	31
Capítulo V. Modelo de Negocio	33

5.1	Lienzo del Modelo de Negocio.....	33
5.2	Viabilidad del Modelo de Negocio.....	37
5.3	Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio	38
5.4	Sostenibilidad del Modelo de Negocio.....	40
5.5	Conclusiones.....	40
Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable.....		41
6.1	Validación de la Deseabilidad de la Solución	41
6.1.1	Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución	41
6.1.2	Experimentos empleados para validar las hipótesis.....	41
6.2	Validación de la Factibilidad de la Solución	50
6.2.1	Plan de mercadeo	50
6.2.2	Plan de operaciones.....	57
6.3	Validación de la Viabilidad de la Solución	70
6.3.1	Presupuesto de inversión.....	70
6.3.2	Análisis financiero	72
6.4	Conclusiones.....	76
Capítulo VII. Solución Sostenible.....		80
7.1	Relevancia Social de la Solución.....	80
7.2	Rentabilidad Social de la Solución.....	81
7.2.1	Beneficios sociales.....	83
7.2.2	Costos sociales	83
7.3	Conclusiones.....	86
Capítulo VIII. Decisión e Implementación		87
8.1	Plan de Implementación y Equipo de Trabajo.....	87
8.2	Conclusiones.....	87

8.3 Recomendaciones	89
Referencias.....	91
Apéndice A: Mapa de Empatía.....	94
Apéndice B: Formato de Entrevista - Proyecto MyWay.....	95
Apéndice C: Producto Mínimo Viable (PMV)	97
Apéndice D: Guion Narrativo.....	104
Apéndice E: Respuestas de las Entrevistas.....	106
Apéndice F: Resultados de la Prueba – Video con Anuncio de Instagram	107
Apéndice G: Resultados de la Prueba – Post en Landing Page.....	108
Apéndice H: Resultados de la encuesta Dispuestos a pagar el precio	109
Apéndice I: Distribución de la Demanda de MyWay	110
Apéndice J: Gastos Preoperativos	112
Apéndice K: Gastos en Operaciones – Servicios	115
Apéndice L: Ventas.....	118
Apéndice M: Gastos Variables de MyWay.....	120
Apéndice N: Gastos Administrativos	122
Apéndice O: Gastos de Ventas.....	123
Apéndice P: Simulaciones de Montecarlo.....	125
Apéndice Q: Cálculo del WACC	126
Apéndice R: BluePrint.....	127
Apéndice S: Encuesta Preferencia de Curso	128
Apéndice T: Diagrama de Gantt	129

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Problema a Resolver</i>	3
Tabla 2	<i>Complejidad y Relevancia del Problema</i>	4
Tabla 3	<i>Características Principales de las Plataformas de Cursos Online</i>	8
Tabla 4	<i>Análisis de Brecha de cada Plataforma de la Competencia</i>	9
Tabla 5	<i>Ventajas y Desventajas de la Competencia en su Uso</i>	10
Tabla 6	<i>Cursos Brindados por Netzun Ventajas y Desventajas de la Competencia en su Uso</i>	11
Tabla 7	<i>Entrevistas para Definir el Perfil del Usuario</i>	13
Tabla 8	<i>Patrones del Perfil del Usuario</i>	14
Tabla 9	<i>Niveles de las Rutas</i>	29
Tabla 10	<i>Exponencialidad: Atributos MyWay</i>	39
Tabla 11	<i>Hipótesis H1 – Entrevistas</i>	42
Tabla 12	<i>Elementos Preparativos – Entrevistas</i>	42
Tabla 13	<i>Participantes de las Entrevistas</i>	43
Tabla 14	<i>Videos</i>	43
Tabla 15	<i>Resultados de la Prueba – Entrevistas</i>	44
Tabla 16	<i>Hipótesis H2 – Perfil en Instagram</i>	45
Tabla 17	<i>Elementos Preparativos – Landing Page</i>	45
Tabla 18	<i>Participantes de las Interacciones</i>	46
Tabla 19	<i>Resultados de la Prueba – Post “Imagen”</i>	46
Tabla 20	<i>Resultados de la Prueba – Video con Anuncio de Facebook Ads</i>	46
Tabla 21	<i>Resultados de la Prueba – Encuesta de Atracción</i>	48
Tabla 22	<i>Hipótesis H3 – Encuesta</i>	49
Tabla 23	<i>Elementos Preparativos – Encuesta</i>	49

Tabla 24	<i>Participantes de la Encuesta</i>	49
Tabla 25	<i>Resultados de la Prueba – Encuesta</i>	50
Tabla 26	<i>Mercado y Segmentación para MyWay</i>	53
Tabla 27	<i>Descripción de Rutas</i>	54
Tabla 28	<i>Tipos de Planes MyWay</i>	55
Tabla 29	<i>Inversión en Publicidad para MyWay</i>	59
Tabla 30	<i>Staff para MyWay</i>	67
Tabla 31	<i>Gastos de Staff</i>	67
Tabla 32	<i>Ponderación a las Variables del Factor</i>	68
Tabla 33	<i>Ponderación de Factores para Micro Localización</i>	68
Tabla 34	<i>Gastos Preoperativos para MyWay</i>	71
Tabla 35	<i>Asignación de Financiamiento</i>	71
Tabla 36	<i>Proyección y Volúmenes para MyWay</i>	74
Tabla 37	<i>Resultados de Simulación Montecarlo</i>	75
Tabla 38	<i>Ventas (En Miles)</i>	77
Tabla 39	<i>Costos Variables de MyWay</i>	76
Tabla 40	<i>Estado de Resultados</i>	78
Tabla 41	<i>EBIT</i>	79
Tabla 42	<i>Resultados del Modelo de Negocio</i>	79
Tabla 43	<i>Evaluación del Impacto del ODS N° 4</i>	81
Tabla 44	<i>Lienzo de Modelo de Negocio Próspero</i>	82
Tabla 45	<i>Estimación de Flujo de los Beneficios Sociales</i>	84
Tabla 46	<i>Estimación del Flujo de los Costos Sociales</i>	85
Tabla H1	<i>Respuestas de la Encuesta para Validar la Disposición a Pagar el Precio</i>	109
Tabla I1	<i>Distribución de Cursos Brindados por MyWay para el Plan Premium</i>	110

Tabla I2	<i>Distribución de Cursos Brindados por MyWay para el Plan Básico</i>	111
Tabla J1	<i>Gastos Preoperativos</i>	112
Tabla J2	<i>Activos</i>	112
Tabla J3	<i>Depreciación de Activos Fijos (En Miles)</i>	113
Tabla J4	<i>Relación de Activos a Adquirir</i>	113
Tabla K1	<i>Costos Variables</i>	115
Tabla K2	<i>Costos de Elaboración de Cursos Sincrónicos</i>	115
Tabla K3	<i>Costos de Elaboración de Cursos Asincrónicos</i>	115
Tabla K4	<i>Costos de Elaboración de Cursos Híbridos</i>	116
Tabla K5	<i>Costo de Materiales de Curso Sincrónico</i>	116
Tabla K6	<i>Costo de Materiales de Curso Asincrónico</i>	116
Tabla K7	<i>Costo de Materiales de Curso Híbrido</i>	117
Tabla L1	<i>Tarifas y Volúmenes de MyWay</i>	118
Tabla L2	<i>Ingresos Totales de MyWay</i>	119
Tabla M1	<i>Costos y Volúmenes de MyWay</i>	120
Tabla M2	<i>Costos Totales Operativos de MyWay</i>	121
Tabla N1	<i>Gastos Administrativos</i>	122
Tabla Q1	<i>Cálculo del WACC</i>	126
Tabla S1	<i>Encuesta de Preferencia de Curso</i>	128
Tabla S2	<i>Resultado de Encuesta de las Preferencias de Modalidad de Enseñanza</i>	128

Lista de Figuras

Figura 1	<i>Crecimiento de los MOOC</i>	7
Figura 2	<i>Lienzo Meta Usuario</i>	15
Figura 3	<i>Lienzo Experiencia Usuario</i>	16
Figura 4	<i>Lienzo 6x6</i>	19
Figura 5	<i>Lienzo Costo Impacto</i>	21
Figura 6	<i>Propuesta de Valor</i>	24
Figura 7	<i>Producto Mínimo Viable</i>	25
Figura 8	<i>Modelo de Negocio</i>	34
Figura 9	<i>Proyección de Ventas Netas vs. EBIT</i>	38
Figura 10	<i>Ruta de Cursos</i>	51
Figura 11	<i>Distribución de Gastos de Venta en Publicidad (miles de soles)</i>	57
Figura 12	<i>Organigrama MyWay</i>	63
Figura 13	<i>Localización Geográfica</i>	69
Figura 14	<i>Jirón Cruz del Sur 119, Santiago de Surco</i>	69
Figura P1	<i>Resultado de Simulación de Montecarlo</i>	125

Capítulo I. Definición del Problema

En el presente capítulo I, se abarca el contexto de la transformación digital en el Perú donde cada vez más empleados buscan fortalecer sus capacidades y habilidades en metodologías ágiles para lograr mantenerse en el mercado laboral tan competitivo debido al crecimiento de la transformación digital en el Perú. Al respecto, se menciona el problema, la complejidad y la relevancia de cómo se puede ayudar a los profesionales a tener un estudio continuo de estos temas.

1.1 Contexto en el que se Determina el Problema a Resolver

La pandemia de coronavirus ocasionó que las empresas agilizaran su proceso de transformación digital y con ello la aplicación de metodologías ágiles, también se ha modificado la manera de estudiar y de trabajar propiciada por el distanciamiento social. En este punto, el artículo presentado por Meneses (2020) destacó que existe un crecimiento exponencial por las plataformas de formación *online* gratuita, por lo que mundialmente ha habido un aumento en las inscripciones en diferentes cursos de más de 473% en Latinoamérica, con respecto al período antes del coronavirus.

A nivel de Latinoamérica también se ha producido un crecimiento según una entrevista realizada al director de Latinoamérica de Coursera (Insider Latam, 2020): “Durante este 2020 marcado por la crisis sanitaria, Coursera ha obtenido un crecimiento gigante con un aumento interanual del 635% en las inscripciones y un aumento interanual del 448% en las inscripciones entre los estudiantes en América Latina” (p. 1). Así mismo, según un estudio de impacto realizado por 60 Decibels, una empresa global especializada en medición de impacto, más del 80% de los estudiantes de Crehana aplican lo que aprenden para su trabajo actual, más del 63% de los graduados reconocen la importancia y el rol de la plataforma al permitirles obtener un trabajo actual y más del 36% han aumentado su nivel de ingresos en tiempos de crisis de aprendizaje global (“Crehana recauda capitales”, 2020).

De igual manera, lo más valorado por los encuestados de las clases virtuales en tiempo real (síncronas) es la posibilidad de tener contacto en vivo con el docente (80%), ya que así pueden resolver dudas y recibir *feedback* de su parte. Por otro lado, lo más valorado de las clases grabadas (asíncronas) es el control sobre los tiempos y el aprendizaje, debido a que les permite revisar el contenido las veces que quieran y participar en las clases según los tiempos que mejor se adecúen a ellos (USIL Onlife, 2020). Finalmente, y en línea con lo mencionado al inicio, respecto al crecimiento acelerado de las empresas según la encuesta de madurez digital realizada por EY Perú y que concluyó en el mes de febrero del 2021, el 66% de las empresas están encaminadas a una madurez digital. Es por lo mencionado antes, se concluye que cada vez más empleados buscan fortalecer sus capacidades y habilidades en metodologías ágiles para lograr mantenerse en el mercado laboral tan competitivo y crecimiento de la transformación digital en el Perú.

1.2 Presentación del Problema a Resolver

En un informe del International Data Corporation (IDC, 2019) se concluyó que existe una necesidad en las empresas de tener una transformación digital en sus procesos, lo cual es una tendencia en la actualidad ya que consideran que las metodologías ágiles los ayudan a reducir el tiempo de producción, dar mayor experiencia al consumidor y una capacidad de respuesta más eficiente. En el Perú existe un 66% de empresas que están encaminadas a la madurez digital (Escudero, 2021), por lo tanto, se ha identificado que los profesionales que trabajan en estas empresas necesitarán capacitarse en metodologías ágiles y de transformación digital para potenciar su empleabilidad. El presente trabajo se focaliza en profesionales de 26 a 38 años en el Perú, tanto en zonas urbanas y provincias en esta primera etapa de lanzamiento. De esta manera, el problema a resolver se define de la siguiente forma (ver Tabla 1).

Tabla 1*Problema a Resolver*

Problema	Descripción	Resultados esperados
Se observa que debido al proceso acelerado de transformación digital en las empresas peruanas será necesario que los profesionales estén capacitados en metodologías ágiles para potenciar su empleabilidad.	En el mercado actual tanto para la educación sincrónica y asincrónica, existe una gran oferta de gama de cursos de diferentes tópicos y especialidades. Sin embargo, no existe una plataforma de metodologías ágiles. La importancia de transformar procesos ágiles en las empresas peruanas a una inversión restringida que aplique para la implementación y capacitación, con el fin de persistir en el mercado.	El objetivo principal es dar acceso a los profesionales a una educación continua personalizada de acuerdo a su perfil personal y profesional. Con el fin de generar mayores oportunidades para acceder a los empleos con técnicas en el marco ágil y a su vez genere un incremento del porcentaje de las empresas peruanas aplicando estas metodologías ágiles y que permita alcanzar el ODS 4.

1.3 Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver

La complejidad del problema posee diversos factores inherentes en la gran mayoría de la población del Perú; en primer lugar, se puede observar que un factor importante en la complejidad del problema radica en la cultura de la sociedad peruana que posee una falsa sensación de conformismo. Lo más probable que le falta al peruano es “creérsela más”; en el mismo sentido, Cisneros (2019) en su programa hizo referencia a “¿Cómo somos los peruanos?” y mencionó que para que el Perú consiga un nivel de competitividad similar al del mundo actual se debe contar con pilares como educación, salud, deporte, entre otros. En esa misma línea, Cisneros (2019) indicó que el Perú se encuentra relegado y es ahora cuando la sociedad peruana debe impulsarse en los nuevos desarrollos tecnológicos para mejorar su competitividad y evolucionar. Sin embargo, todo cambio cultural conlleva un gran y difícil proceso.

En segundo lugar, se puede observar el reto de la educación superior en el Perú, esto se ve reflejado en el *ranking* de las 50 mejores universidades de Latinoamérica elaborado por QS Quacquarelli Symonds (2021) donde solo aparece una universidad peruana. Así mismo, como mencionó Chávez (2014) “el reto más importante que tiene la educación superior en el Perú no es otro que producir una educación superior de calidad y relevancia con acceso

equitativo” (p. 1). La relevancia de la problemática posee dos factores principales: (a) la falta de plataformas virtuales con cursos de metodologías ágiles en el mercado peruano y (b) la gran aceleración de la transformación digital que ha tenido el mundo en los últimos años.

Actualmente, solo el 20.5% de las personas en edad de trabajar posee estudios superiores culminados, en Lima esto representa cerca de 950 mil personas que poseen escasas alternativas de plataformas virtuales para continuar con su educación (Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020a). Por otro lado, existe un importante déficit de alrededor 17,000 profesionales calificados en las empresas peruanas (Salas, 2020); esto genera un impacto negativo en las empresas. Las empresas peruanas aún se encuentran en una etapa muy temprana de madurez digital, según Escudero (2021) solo el 9% de empresas peruanas tiene algún nivel significativo en transformación digital; sin embargo, el otro 91% de empresas peruanas recién se encuentran en proceso. Los enunciados de complejidad y relevancia para la problemática planteada (ver Tabla 2):

Tabla 2

Complejidad y Relevancia del Problema

Complejidad	Relevancia
<p>La situación resulta compleja porque en el Perú aún falta dar ciertos pasos para alcanzar una calidad mínima en los centros educativos de nivel superior que generen una cultura de competitividad. Diversos expertos mencionan que los pilares de la competitividad se deben basar en un país con educación, salud y valores. En este contexto, la complejidad del problema está asociado a encontrar una oferta educativa en metodologías ágiles. La carencia de apoyo por parte de los <i>stakeholders</i> a nivel de educación representa una difícil valla para obtener una sociedad con constante desarrollo profesional y personal.</p>	<p>La situación resulta relevante porque actualmente en el Perú existe cerca de un millón de profesionales en el mercado laboral con estudios superiores que la mayoría aún carece de conocimientos en metodologías ágiles y transformación digital. Así mismo, en el 2021 el número de empresas activas en el Perú ascendió a dos millones 838 mil, de las cuales solo el 81% no posee algún nivel significativo de transformación. Por otro lado, producto de la pandemia, ha existido una aceleración en los avances tecnológicos a nivel mundial con el fin de mejorar los procesos internos dentro de las empresas. Sin embargo, en el Perú estas metodologías aún no están siendo bien implementadas en todas las empresas. El 91% de empresas se encuentran en proceso de transformación digital (Escudero, 2021).</p>

1.4 Conclusiones

Luego de haber analizado el contexto, el problema a resolver y complejidad se puede concluir que actualmente las empresas en el Perú están cambiando su estrategia tradicional a una estrategia más ágil para generar valor a la organización. En este sentido, los profesionales tienen la necesidad de capacitarse y estar actualizados en metodologías ágiles para ser competitivos y lograr un perfil profesional acorde con las nuevas exigencias del mercado laboral. En este contexto, la relevancia de la problemática se resume en las oportunidades que genera en los jóvenes y el desarrollo de las organizaciones.



Capítulo II. Análisis del Mercado

Para poder comprender las necesidades del mercado y tendencias, se hizo un estudio del mercado e industria en relación de los cursos *online* en las plataformas digitales. Además, se tomaron como referencia plataformas digitales reconocidas y con largo tiempo en el mercado, mediante un análisis de competencia detallado y un análisis de brechas, lo cual permitió hacer una comparación cada plataforma digital educativa considerando las características, ventajas y desventajas de su uso.

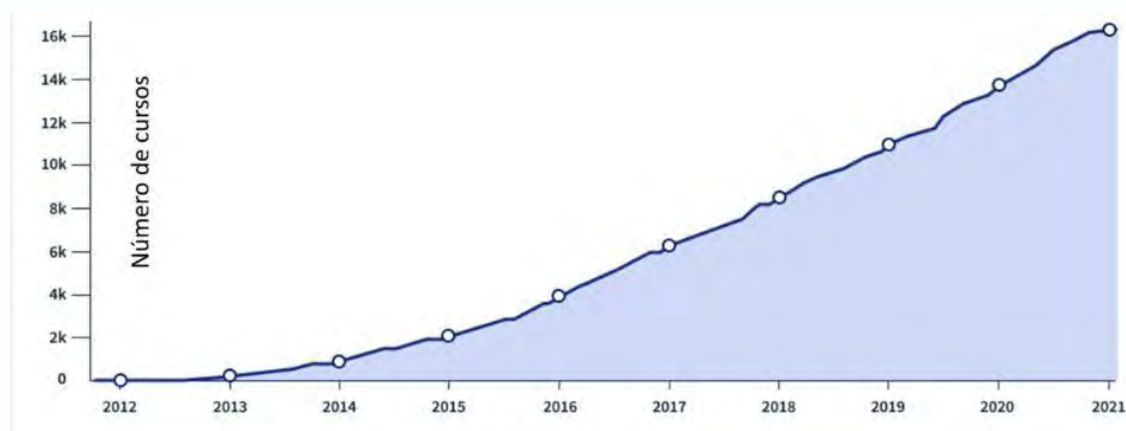
2.1 Descripción del Mercado o Industria

El mercado actual de cursos *online* es bastante amplio y de diferentes modalidades, algunas plataformas ofrecen cursos gratuitos, cursos con pago y de manera reciente, debido a la coyuntura las plataformas están ofreciendo paquetes en dúo y familiares. Por ello, existen diferentes tipos de educación *online* y a continuación se detallan:

- Los *Massive Open Online Course* (MOOC): Son cursos de carácter abierto y que se imparten de forma masiva a todas aquellas personas que estén interesadas en esa materia. La temática de estos cursos es muy variada y están disponibles en varios idiomas, también tienen la característica de tener una fuerte componente multimedia, especialmente vídeos y actividades interactivas. Para la impartición de estos cursos se han creado plataformas de aprendizaje a nivel global como pueden ser Edx, Cousea, Future Learn y Miriadax. Respecto a los MOOCs, según un reciente estudio de Class Central, un tercio de todos los usuarios que alguna vez se han registrado en una plataforma de cursos *online* masivos lo hicieron en 2020, lo que convierte a este año en el más importante desde el 2012 (bautizado por The New York como el “Año de los MOOC” por su explosivo crecimiento) (Ledesma, 2020). En la Figura 1 se aprecia el crecimiento de los MOOC.

Figura 1

Crecimiento de los MOOC



Nota. Tomado de “2020: El año de mayor crecimiento para los cursos MOOC,” por Ledesma, 2020. (<https://www.iplacex.cl/blog/observatorio/2020-el-a%C3%B1o-de-mayor-crecimiento-para-los-cursos-mooc>).

- Los *Small Private Online Course (SPOC)*: Son otro de los tipos de cursos que ofrece el mercado y que utilizan la misma metodología y plataformas que los MOOCs, pero de forma privada con control de acceso. Se utilizan de manera general como complemento a la enseñanza presencial mediante lo que se conoce como *blended learning*. Al ser un entorno controlado, se pueden añadir funcionalidades especiales que no tienen sentido en un curso abierto y masivo.
- Plataforma *E-Learning/ online*: Es una plataforma con un número limitado de personas, acceso permitido después del pago, se tiene una comunicación e interacción únicamente dentro de la plataforma y se tienen fechas específicas de inicio y fin del curso. En el siguiente punto se realiza un análisis de brechas de las actuales plataformas que existen en el mercado.

2.2 Análisis de la Competencia

En cuanto a los competidores se debe tener presente que existen distintos tipos de empresas de enseñanza *online*, con uno o más fines mostrando sus cursos mediante plataformas digitales y aplicativos (ver Tabla 3).

Tabla 3*Características Principales de las Plataformas de Cursos Online*

	Coursera	Crehana	Domestika	Udemy	Netzun
Fundación	2012	2014	2002	2009	2015
Mercado	Mundial	Local	Mundial	Mundial	Latinoamérica
Nº de cursos	3,943	500	300	183,000	270
Cursos gratuitos	742	35	10	158	12
Precios promedio	Entre \$ 29.00 a \$ 79.00	Entre \$ 15.00 y \$ 30.00	Desde \$ 9.99	Desde \$ 13.99	Desde \$ 14.90
Idioma	Inglés, chino, italiano, francés y español	Español	Inglés, portugués, alemán, francés y español.	Inglés, francés, alemán coreano, polaco, portugués, español y turco	Español
Planes	Coursera Plus	Planes Individuales y familiar	Planes individuales y pro	Plan Udemy Business	Planes individuales, full pases y paquetes corporativos
Página Web	https://es.coursera.org	https://www.crehana.com	https://www.domestika.org/	https://www.udemy.com/	https://netzun.com

Nota. Adaptado de “Aprende sin límites,” por Coursera, 2022 (<https://es.coursera.org/>); “Prepárate para los desafíos del futuro,” por Crehana, 2022 (<https://www.crehana.com>); “Domestika es la comunidad de la clase creativa,” por Domestika, 2022 (<https://www.domestika.org/>); “A broad Selection of Courses,” por Udemy, 2022 (<https://www.udemy.com/>); “Aprende de cero a experto,” por Netzun, 2022 (<https://netzun.com>).

Luego de una revisión a los principales cursos del mercado a continuación se presenta un análisis de brechas con el objetivo de evaluar el desempeño real de las plataformas actuales (ver Tabla 4 y Tabla 5).

Tabla 5*Ventajas y Desventajas de la Competencia en su Uso*

Marca	Ventajas	Desventajas
Coursera	<ul style="list-style-type: none"> • Permite administrar el tiempo mediante, fijación integral de calendario. 	<ul style="list-style-type: none"> • No admite el pago de certificados. • Demora en respuestas rápidas en servicio al cliente.
Crehana	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de paquetes y membresías según la necesidad individual o más personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos cortos, lo cual se requiere adquirir cursos de larga duración para un mayor aprendizaje. • No todos los cursos han sido elaborados por profesores. • No hay entrega de certificados en cursos gratuitos. • Demora en consultas de mentoría personalizada.
Domestika	<ul style="list-style-type: none"> • No hay necesidad de membresía. • Plataforma de constante innovación y actualización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Casi la totalidad de los cursos requieren de un pago. • Pago en dólares. • Demora en consultas de mentoría personalizada.
Netzun	<ul style="list-style-type: none"> • Exponentes artísticos reconocidos y gerentes de empresas reconocidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renovación automática de la membresía <i>full pass</i> anual.
Udemy	<ul style="list-style-type: none"> • Alta variedad de cursos, didáctica y fácil de usar. • Cursos de pagos únicos y no de pagos mensuales. • Garantía al cliente con la política de devolución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Referencias de los profesores son muy genéricas. • Quejas de cursos que han sido plagiados.

Nota. Adaptado de “Aprende sin límites,” por Coursera, 2022 (<https://es.coursera.org/>); “Prepárate para los desafíos del futuro,” por Crehana, 2022 (<https://www.crehana.com/>); “Domestika es la comunidad de la clase creativa,” por Domestika, 2022 (<https://www.domestika.org/>); “A broad selection of Courses,” por Udemy, 2022 (<https://www.udemy.com/>); “Aprende de cero a experto,” por Netzun, 2022 (<https://netzun.com/>).

Los datos recolectados, son de apoyo y fomentan la toma de decisiones respecto al prototipo del producto, además de conocer los actores del mercado de plataformas de enseñanza digital, así también como sus necesidades. Las plataformas analizadas de la

competencia cuentan con más de 10 años en el mercado de plataforma de enseñanza virtual, también ofrecen más de 250 cursos ya sea individuales o por paquetes con especialidades variadas, además todas ofrecen certificados propios. Por otro lado, según el análisis de brechas de la competencia que se realizó, el servicio tiene un común denominador, los usuarios expresan comentarios en las propias redes sociales y en las calificaciones de las plataformas, que existe demora en el tiempo de respuesta ante alguna duda, queja y/o consulta, siendo esto un descontento de los usuarios en la satisfacción del servicio. Además, las plataformas Coursera y Netzun no ofrecen reembolso. De igual modo, las plataformas obtienen ingresos en dólares americanos y los métodos de pagos son en su mayoría con tarjeta de crédito y débito. Finalmente, el promedio de precios es de \$ 26.00 donde el menor costo mínimo es de Domestika con \$ 9.99 y el de mayor costo mínimo es Coursera con \$ 29.00.

Existe una escasa oferta de cursos de metodologías ágiles, pero Netzun en su página web lanzó cursos asincrónicos de metodologías ágiles como por ejemplo de Agilidad y Mindset Ágil, Scrum, Agilidad en proyectos, *Lean StartUp* y *Design Thinking*, y el costo de cada curso es de S/ 39.90. Teniendo como referencia las horas, se puede observar en la Tabla 6 cuál sería el costo esperado si tuvieran una duración de 24 horas.

Tabla 6

Cursos Brindados por Netzun (Ventajas y Desventajas de la Competencia en su Uso)

Curso	Duración	Tarifa del curso si fuera 24 horas
Agilidad y Mindset Ágil	1 hora y 04 minutos	S/ 897.75
Scrum de la teoría práctica	1 hora y 53 minutos	S/ 508.46
Aprende a poner en práctica la agilidad en tus proyectos	1 hora y 36 minutos	S/ 598.50
<i>Lean StartUp</i>	2 horas y 47 minutos	S/ 344.05
<i>Design Thinking</i>	3 horas y 31 minutos	S/ 272.30

Nota. Adaptado de “Cursos on line,” por Netzun, s.f. (<https://netzun.com/cursos-online?pagina=1>).

2.3 Conclusiones

El análisis de competencia permitió analizar a las principales plataformas virtuales de enseñanza, también identificar los *gaps* de sus atributos entre sí mediante el análisis de brechas, además de poder conocer sus ventajas y desventajas en su usabilidad e información de los cursos que brindan, por ello, se puede concluir que existe una escasa oferta de cursos de metodologías ágiles que no ofrecen una personalización en la elección de cursos.



Capítulo III. Investigación de Usuario

La investigación de usuario consiste en un conjunto de técnicas para entender los patrones de comportamiento, necesidades y motivaciones mediante la observación, en este punto se utiliza el lienzo perfil usuario y lienzo mapa experiencia usuario.

3.1 Perfil del Usuario

Para definir el perfil del usuario se consideró el Lienzo Meta Usuario para identificar el perfil de un usuario tipo y se han asumido diferentes factores como los relacionados a su vida cotidiana, creencias, entorno y círculo social. Con este ejercicio se logró tener una idea de cómo piensa el usuario, según las 30 entrevistas que se realizaron a los usuarios potenciales; para ello se prepararon los siguientes aspectos que se presentan en la Tabla 7:

Tabla 7

Entrevistas para Definir el Perfil del Usuario

	Elemento	Descripción del elemento de prueba	Uso
		Pauta dirigida por los facilitadores de las entrevistas, conformada por las siguientes actividades:	
1	Guion narrativo para la entrevista	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer hábitos de estudio en plataformas digitales. 2. Conocer opiniones sobre la metodología ágil. 3. Obtener respuestas e ideas para la presente propuesta de valor. 4. Evocar emociones e historias para identificar los <i>pains</i> y aliviadores de solución. 	Apéndice B: Formato de Entrevista - Proyecto MyWay
2	Grabación de las entrevistas	Medio de la entrevista: Meet	https://drive.google.com/drive/folders/1ZoJs4dZtG3Nzwqj12MQZgsDa_5arHEF6?usp=sharing

De esta manera, en el perfil de usuario, se seleccionó a Fiorella que representa al usuario meta, es una mujer de 26 años quien trabaja en una entidad financiera, estudió economía en la Universidad de San Marcos, tiene como pasatiempo viajar y ha llevado cursos en las plataformas virtuales, dado que tiene la necesidad continua de seguir estudiando y mantenerse actualizada. Actualmente, trabaja de manera remota y busca de forma continua capacitarse con el objetivo de estar preparada en caso le ofrezcan una oportunidad laboral o

un reto profesional. A través de esta información se pudo obtener una lista de patrones de comportamiento de cómo es la persona e identificar los siguientes patrones (ver Tabla 8):

- Busca retos profesionales constantemente
- Busca capacitarse en todo lo relacionado a transformación digital
- Le gusta compartir con sus amigos
- Preocupada por lo que sucede en la sociedad y medioambiente
- No le gusta permanecer en un *Status Quo*
- Familiaridad con medios digitales (celular, *tablet*, *laptop*, etc.)
- Anhelos y frustraciones: Conseguir un buen trabajo y tener un sueldo competitivo, destacar en su trabajo, y comprar una casa.
- Buscan tener un equilibrio entre el trabajo y su vida personal.

Tabla 8

Patrones del Perfil del Usuario

Patrones	Cantidad	Porcentaje (%)
• Busca retos profesionales constantemente	30	100
• Familiaridad con medios digitales (celular, <i>tablet</i> , <i>laptop</i> , etc.)	30	100
• Conseguir un buen trabajo	28	93
• No les gusta permanecer en un Status Quo	28	93
• Sueldo competitivo	28	93
• Buscan tener un equilibrio entre el trabajo y su vida personal.	25	83
• Busca capacitarse en todo lo relacionado a transformación digital	16	53
• Le gusta compartir con sus amigos	18	60
• Preocupados por lo que sucede en la sociedad y medioambiente	<u>13</u>	43
Total	30	

Finalmente, en el Lienzo - Meta usuario se definió el perfil de un usuario tipo considerando sus creencias, expectativas, creencias religiosas, entorno familiar, entre otros; considerando esta información se pudo conocer cuáles son las expectativas y la manera de pensar del futuro usuario (ver Figura 2).

Figura 2

Lienzo Meta Usuario

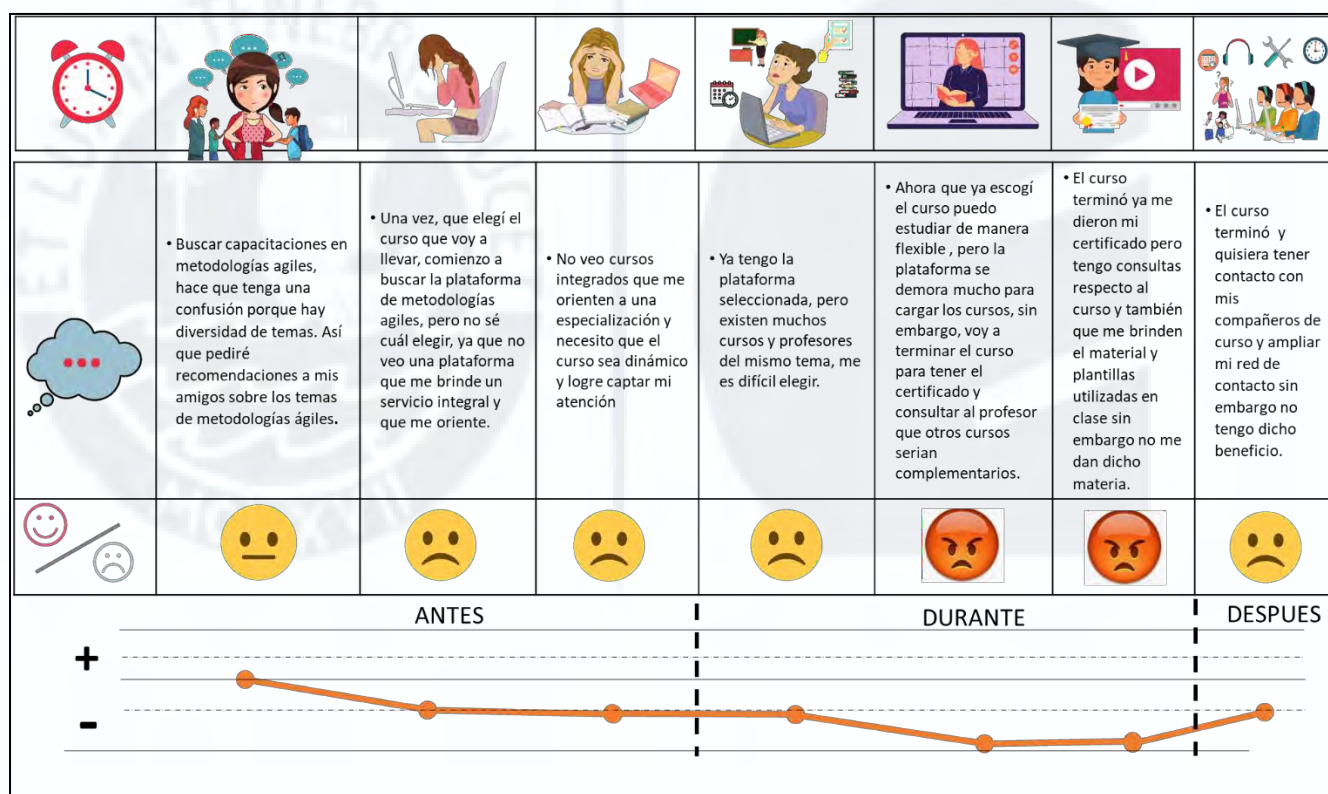


3.2 Mapa de Experiencia de los Usuarios

Basándose en el ítem 3.1 Perfil usuario, se usó el Lienzo Mapa de Experiencia del Usuario que inicia desde que el usuario tiene la necesidad de buscar un curso virtual hasta que termina el curso virtual en la plataforma seleccionada, es decir, el antes, durante y después del servicio. A continuación, se detallan las siete etapas identificadas, cada una de ellas tiene diferentes percepciones del usuario (ver Figura 3).

Figura 3

Lienzo Experiencia Usuario



Con el presente lienzo, se ha graficado la experiencia de los usuarios al momento de decidir llevar cursos de metodologías ágiles, por lo que estas etapas son determinantes para el servicio de la plataforma educativa porque pueden hacer que el usuario no continúe a dar el siguiente paso. En este sentido, en las experiencias de los usuarios, de las siete etapas ninguna llega a ser un aspecto totalmente positivo y feliz, ya sea porque el usuario al inicio siente incertidumbre sobre qué cursos llevar y qué plataforma de cursos sea la más conveniente de

acuerdo a sus necesidades. Una vez que logra decidir y finalmente matricularse en un curso tiene problemas para ingresar al curso porque la plataforma no carga correctamente, a pesar de ello, los usuarios que siguen el flujo ya que aún sienten la motivación de querer estudiar para obtener un nuevo aprendizaje y aplicarlo en su trabajo.

Finalmente, una vez que termina el curso, el usuario tiene dudas y consultas y no sabe a quién recurrir, además se da cuenta que el material y plantillas de clase no están cargadas en la plataforma, lo que hace que se sienta realmente molesto y desorientado. Asimismo, se siente molesto porque no tiene acceso a comunicarse con sus compañeros de curso y poder consultarles temas de clase o recomendaciones sobre cursos, lo que hace que el usuario se sienta completamente molesto y frustrado luego de terminar el curso. De este modo, se puede determinar que a lo largo del flujo y especialmente durante y después de llevar el curso las expectativas del usuario han disminuido de manera crítica, dado que no encuentra respuesta a sus consultas y tampoco los beneficios que esperaba al matricularse en el curso.

3.3 Identificación de la Necesidad

Como se puede observar en el Lienzo Experiencia de Usuario, en la etapa 5 y 6 son las etapas más críticas, debido a que le generan una sensación de dudas, fastidio y molestia. De esta manera, cuando el usuario empieza a buscar cursos para una educación continua se encuentra con una alta cantidad de cursos totalmente diversos. Esto le genera una incertidumbre por cuál optar, debido a que si se selecciona erróneamente puede ocasionarle un gasto de tiempo y dinero que no será fácil de recuperar. Es importante poder identificar correctamente desde un inicio cuáles son los temas que los usuarios deben fortalecer para poder mejorar profesionalmente; por lo cual, podrán tener una sensación de aprovechamiento de tiempo y recursos. Asimismo, después del servicio, el usuario se siente desorientado sin un soporte a quién recurrir, ya sea porque tiene dudas del curso. No puede compartir sus dudas con su salón de clases, no existe un medio para comunicarse con sus compañeros de curso,

todos estos sucesos hacen que el usuario se sienta desorientado y molesto. Toda esta información permite identificar los puntos de dolor de los usuarios y convertirlo en una oportunidad de mejora para la presente propuesta.

3.4 Conclusiones

A través de este capítulo se logró definir al usuario ideal, la cual es mujer según el prototipo meta usuario, por lo que fue necesario realizar entrevistas para escucharlos y empatizar. Una vez recopiladas las respuestas de los usuarios, se pudo elaborar el mapa de experiencia de usuario reconociendo el antes, durante y después del servicio, con el fin de identificar las necesidades de los futuros usuarios. Se halló que el principal dolor que este tiene, es que requiere orientación de los temas de metodologías ágiles, por lo que le urge que le brinden un servicio integral en corto tiempo y que le proporcionen un certificado. Adicional a ello, que al finalizar del curso le brinden una red de contactos.

Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio

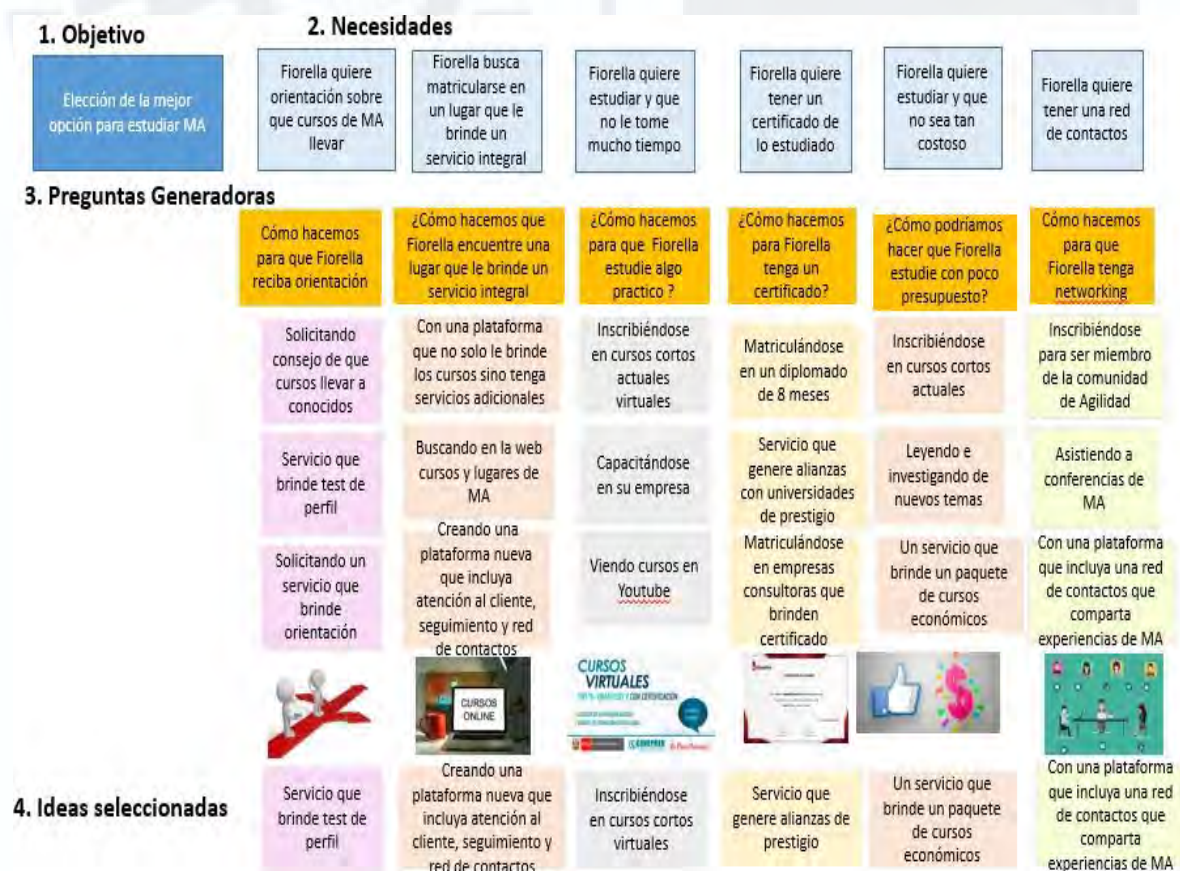
En el presente capítulo, se mostrará el proceso que se dio para idear una solución a la problemática y necesidad de los usuarios mostrada en el capítulo anterior; así como sus características principales. Uno de los puntos fuertes del servicio radica en la interacción que se posee con el usuario y la personalización de cursos que permitan potenciar rápidamente su desarrollo personal.

4.1 Concepción del Producto o Servicio

En la etapa de ideación, lo que se busca es generar una lluvia de ideas y soluciones a las necesidades anteriormente identificadas, para ello fue necesario apoyarse en el Lienzo 6X6 (ver Figura 4).

Figura 4

Lienzo 6x6



El problema que se busca resolver de acuerdo a las entrevistas y a lo identificado en el capítulo 3 es la elección de la mejor opción para estudiar las metodologías ágiles; para ello, se consideraron las siguientes necesidades y se elaboraron las preguntas generadoras:

- ¿Cómo se hace para que Fiorella reciba orientación sobre qué cursos estudiar?
- ¿Cómo se hace para que Fiorella encuentre un lugar que brinde un servicio integral?
- ¿Cómo se hace para que Fiorella estudie algo práctico?
- ¿Cómo se hace para que Fiorella tenga un certificado?
- ¿Cómo se hace para que Fiorella estudie con poco presupuesto?
- ¿Cómo se hace para que Fiorella tenga *networking*?

A continuación, se explican las seis soluciones que se obtuvieron en el Lienzo 6x6:

- Servicio que brinde *test* de perfil: El *test* de perfil es un cuestionario automatizado que de acuerdo a una lógica muestra un resultado, se realizará solo un gasto y aplicará para todos los usuarios, por ello se coloca en la matriz entre *quick wins* y *big goals*.
- Con una plataforma que incluya una red de contactos que comparta experiencias de metodologías ágiles: La red de contacto no es costosa, se genera naturalmente por la cantidad de inscritos en el curso virtual.
- Servicio que genere alianzas con institutos en metodologías ágiles de prestigio: Esto podría ser *quick wins* debido que se tratará de la capacidad de negociación que se tenga y la fuerza del modelo de negocio para poder asociarse con las universidades e institutos de metodologías ágiles.
- Un servicio que brinde un paquete de cursos económicos: Los paquetes que se brindarán son menores al del mercado actual.
- Creando una plataforma nueva que incluya atención al cliente y el seguimiento: Se incluye en la matriz entre *quick wins* y *big goals* debido a que si se genera un costo; sin embargo, si se aplica sería un *big goal* para el modelo de negocio.

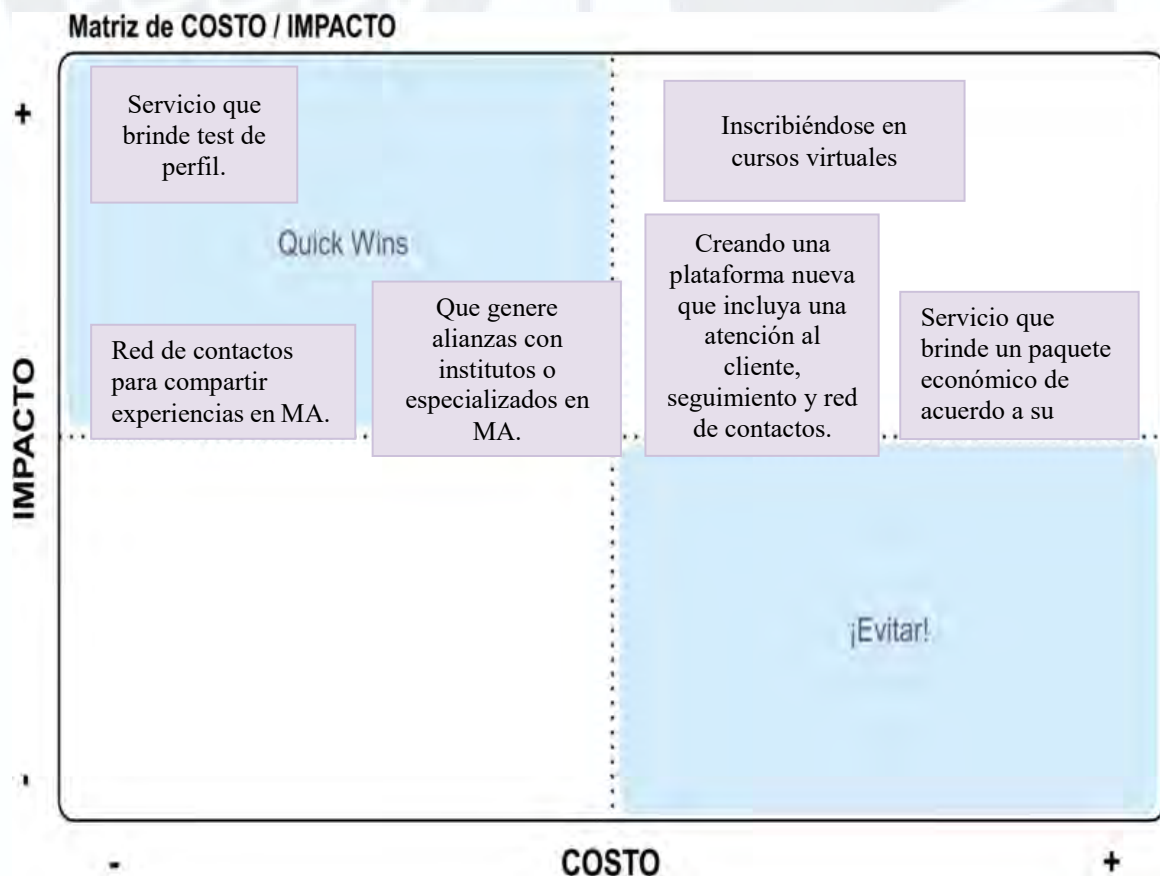
- Inscribiéndose en cursos cortos virtuales.

Luego de explicar las seis soluciones, se priorizó cada una de ellas en el Lienzo Costo-Impacto (ver Figura 5):

- Lienzo Costo-Impacto: Los *quick wins* o victorias rápidas son una herramienta profesional para conseguir resultados de una forma rápida y con una inversión generalmente baja dentro de una empresa. Para este caso en particular, se han identificado los siguientes *quick wins* y se desarrollaron las que se ubican en el cuadrante de alto impacto y de bajo costo (según el orden de prioridad).
- Para el presente caso se ha clasificado como *quick wins* el servicio que brinde *test* de perfil y la red de contactos y alianzas especializadas en metodologías ágiles dado que no es muy costoso en comparación con la creación de una plataforma.

Figura 5

Lienzo Costo Impacto



4.2 Desarrollo de la Narrativa (Lienzos, Narraciones, etc.)

Para el desarrollo y generación de la idea, se utilizó la metodología *Design Thinking*, aplicando sus cinco etapas que son: (a) empatizar, (b) definir, (c) idear, (d) prototipar y (e) *testear*. Primero, se empezó con la generación de empatía, para lo cual se generaron hipótesis entorno al problema, para esto se hizo uso del mapa de empatía (Apéndice A), también del lienzo meta usuario para identificar el usuario tipo. Además, se elaboró una guía de entrevistas (ver apéndice B) que ayudaron a la interacción de las 30 entrevistas al público objetivo (ver Tabla 7). Estas dieron como resultados, las necesidades insatisfechas de los profesionales y su interacción con las plataformas digitales. Con esta información se identificaron los dolores del usuario y en cuál etapa ocurren (ver 3.2 mapa de experiencia de usuario).

Para la etapa de definición, se recopiló información previa en relación con la hipótesis e información de los usuarios descartando y validando datos relevantes, con la finalidad de encontrar modelos de conductas y comportamientos de los usuarios. Con la información del problema y usuario validada, se procedió a utilizar el lienzo 6x6 (ver Figura 4), es decir, se definió un objetivo que es “Elección de la mejor opción para estudiar metodologías ágiles”, seis necesidades a partir de este y luego seis preguntas generadoras que puedan ayudar a la ideación y así poder identificar las necesidades. Para la ideación, con una lluvia de ideas se pudo obtener respuestas de solución y alternativas, para aliviar las necesidades a cada interrogante. Asimismo, se priorizaron las soluciones en el Lienzo Costo-Impacto (ver Figura 5). Para la etapa de prototipar, se hizo un prototipo web (ver Apéndice C) compuesto de: *test* de perfil, resultado de perfil y ruta de cursos. Este flujo muestra características esenciales e interactivas que tiene la plataforma MyWay. Finalmente, para la etapa de *testeo*, se definieron tres hipótesis (ver cap. 6.1) con una variedad de experimentos, usando el prototipo en redes sociales (Instagram) y entrevistas a 20 personas vía Zoom y encuestas a las mismas.

4.3 Carácter Innovador o Novedoso del Producto o Servicio

El carácter innovador de MyWay radica en otorgar una experiencia personalizada a diferencia de las demás plataformas, ya que estará alineada al perfil del usuario; es decir, se evaluará al inicio un *test* de perfil para conocer a profundidad los siguientes elementos: (a) quién es el usuario objetivo, (b) qué curso encaja con su perfil, y (c) conocer el tipo de aprendizaje y conocimiento en metodologías ágiles. Con ello se le ofrecerá la ruta de cursos, lo que quiere decir, una secuencia de cursos que debe llevar de acuerdo al nivel de conocimientos, perfil profesional y tipo de aprendizaje. El detalle de la ruta de cursos por niveles y estructura que tendrá la plataforma se mencionan en el ítem 4.5 Producto Mínimo Viable (PMV).

También se tendrá un soporte durante todo el *tracking* del proceso que pueda absolver las consultas mediante WhatsApp que maneje una persona, es decir, la plataforma tendrá un *link* orientando al WhatsApp del negocio. A través de este, el usuario se sentirá escuchado y satisfecho al resolver sus consultas frecuentes en menos de 90 segundos con respuestas automáticas que se generan en el WhatsApp en un horario de atención de 24 horas por los 7 días de la semana y para respuestas de consultas menos frecuentes el horario será de 8 am a 6 pm de lunes a viernes.

Es importante recalcar que este WhatsApp también ayudará a tener un control y seguimiento trimestral de los estudios según la ruta personalizada, en caso el usuario tenga nuevos intereses podrá adquirir un nuevo *test* de perfil para replantear sus objetivos a un costo adicional. Además, se tendrá un servicio *post* venta que tenga *networking* y compartan un espacio práctico de las dudas que puedan existir de metodologías ágiles, con los profesores de la plataforma.

4.4 Propuesta de Valor

La propuesta de valor se centra en ofrecer una plataforma web, que brinda educación continua de metodologías ágiles basándose en un *test* de perfil que ofrezca una ruta

personalizada que ayude al usuario a seguir sus metas de acuerdo a sus conocimientos. Al inicio del servicio se tomará un *test* de perfil para conocer el nivel de conocimiento de agilidad que tiene el usuario, dependiendo de ello, la plataforma mostrará el nivel y la ruta de cursos a llevar. La plataforma consta de tres niveles, básico, intermedio y avanzado, cada uno conformado por tres cursos, para mayor detalle se mencionará en el ítem 4.5 Producto Mínimo Viable (PMV). Durante el proceso se muestra la personalización de cursos de acuerdo al perfil y el soporte que tendrán para cualquier duda o consulta relacionada con su ruta de aprendizaje. De la misma forma, el servicio permite el ingreso a la Comunidad MyWay que ofrece diferentes beneficios, entre ellos la oportunidad de generar *networking* para que compartan las dudas y experiencias entre los estudiantes (ver Figura 6).

Figura 6

Propuesta de Valor



4.5 Producto Mínimo Viable (PMV)

Con el Lienzo 6x6 se obtuvieron las principales alternativas de solución; sin embargo, después de ello, con el lienzo Costo Impacto se pasó a elaborar el Producto Mínimo Viable con el objetivo de que el usuario pueda experimentar la usabilidad, funcionalidad de la plataforma y sus componentes (ver Figura 7).

Figura 7

Producto Mínimo Viable



A continuación, se detalla el PMV, con el orden de interfaz que el usuario navegaría para la experiencia total con MyWay, además se explicará detalladamente cada funcionalidad que aparece en todas las interfaces web (ver Apéndice C).

- Interfaz de Inicio: En esta página se aprecia la totalidad de la barra de inicio con la lista de los nueve cursos que se ofrecen con una duración de 24 horas cada uno,

divididos por tres niveles (básico, intermedio y avanzado), foros de especialistas en el rubro, reseñas profesionales de los profesores, centro de soporte para una mejor asistencia y preguntas frecuentes de la plataforma.

Además, se muestran algunos de los beneficios que MyWay ofrece como entrega de certificados y mentorías personalizadas. También, existe un botón de enlace directo a un *link* de WhatsApp para hacer consultas con el área de servicio al cliente. Por otro lado, se pueden observar pequeños videos de un minuto con fragmentos de las clases que MyWay ofrece en sus nueve cursos. Finalmente, se cuenta con el botón de registro para que el futuro usuario pueda acceder a los siguientes contenidos.

- **Interfaz de Registro:** En esta interfaz tiene la finalidad de recolectar datos específicos que garanticen la propia seguridad del usuario. En este sentido, para un mejor control estadístico de los usuarios y poder trabajar con futuras base de datos para futuros estudios de mercado, se piden datos adicionales como centro laboral y grado académico. Finalmente, como parte de las políticas de control y calidad, se muestran las condiciones generales, así como las condiciones particulares de la plataforma y si el futuro usuario se encuentre de acuerdo para que pueda confirmar su registro.
- **Interfaz Ingresa a la Comunidad MyWay:** En esta página se muestra información de la metodología de cursos que se ofrecen (sincrónico, asincrónico e híbrido) explicando así cada una de sus dimensiones. Se dividen en dos planes: Básico y Premium, en ambos planes se pueden acceder a la comunidad de MyWay. Sin embargo, el paquete Premium cuenta con beneficios adicionales como: asesoría y seguimiento, charlas y *podcast*, mentorías personalizadas y entrevistas de especialistas en metodologías ágiles. Por último, se encuentra la opción para escoger el método de pago, ya sea este por tarjeta de crédito o débito (Visa, MasterCard y American Express), también vía PayPal o pago efectivo.

- Interfaz Bienvenido a MyWay: Una vez hecho el registro y confirmar el pago, MyWay le da la bienvenida por medio de la comunidad MyWay, donde se puede observar el foro de consultas, además de poder conectar con los participantes de los foros. De esta manera los usuarios puedan hacer crecer su *networking*, también la comunidad muestra noticias actualizadas de metodologías ágiles. Por otro lado, en la versión Premium en la comunidad se puede apreciar entrevistas con especialistas, *podcasts* y charlas. Esta comunidad tiene la finalidad de brindar de herramientas al usuario en metodologías ágiles mediante el conocimiento, intercambio de información y actualización del rubro.
- Interfaz de Desarrollo de *Test* de Perfil: En esta página aparece automáticamente un video introductorio de treinta segundos, donde se invita al usuario a realizar el *test* explicando el porqué de hacer este *test*, de cara a escoger un curso con MyWay. La cual el usuario hará *clic* el botón “Ir a *test* de perfil”.
- Interfaz de *Test* de Perfil: Este *test* cuenta con 18 preguntas, donde siete preguntas son respecto a habilidades blandas que algunos cursos requieren y once preguntas adicionales de habilidades técnicas relacionadas con conocimientos de metodologías ágiles previo. Las preguntas vienen en diferentes alternativas para que el usuario pueda marcar. En esta interfaz, el usuario de acuerdo con el resultado en el *test* de perfil podrá identificar algunos beneficios para la toma de decisiones del usuario. Primero, conocer en qué nivel de metodologías ágiles se encuentra (básico, intermedio y avanzando). Segundo, conocer cuáles son los cursos específicos de los nueve que se ofrecen. Tercero, el usuario podrá conocer el tipo de enseñanza, ya sea (híbrido, sincrónico o asincrónico). Finalmente, la plataforma sugiere el estilo de aprendizaje que más se puede adaptar el usuario ya sea kinésico, auditivo y visual. Todos los datos se muestran numéricamente en porcentajes para datos más exactos y una mejor toma de decisión del usuario a las recomendaciones de la plataforma según su perfil.

- Interfaz Mi perfil: En esta página se muestra toda información automatizada, previamente respondida en el *test* de perfil. Para ello se muestra en gráfico de barras con porcentajes según sus habilidades técnicas y blandas, donde la aproximación de curso va del mayor número de porcentaje al menor. Así mismo, se muestra en un gráfico de barras las habilidades blandas que resaltan. Por otro lado, MyWay consolida esta información y sugiere los cursos a seguir, así como el nivel que debería seguir el usuario.

En adición a lo mencionado, MyWay recomienda qué tipo de enseñanza, ya sea híbrida, asincrónica o sincrónica puede llevar, además del tipo de estilo de aprendizaje como kinésico, auditivo y/o visual. Toda esta información permite al usuario tomar una decisión más acertada según su *test* de perfil en escoger un curso a sus necesidades y poder desarrollar los cursos de metodologías ágiles en el nivel específico. Para el desarrollo y dinámica del PMV se hizo la simulación donde el usuario escoge el curso de Metodologías Scrum de nivel intermedio, debido que el *test* de perfil muestra que el usuario cuenta con un nivel intermedio.

- Interfaz Mis Cursos: MyWay muestra sus nueve cursos (ver apéndice C) cada uno con una duración de 24 horas, y divididos en tres niveles (básico, intermedio y avanzado, ver Tabla 9), siendo estos propios y elaborados entre la coordinación académica y los profesores de MyWay. Una vez desarrollado el *test* de perfil y haber mostrado la plataforma los resultados, el sistema automáticamente muestra el nivel recomendado, quedando la opción del usuario de poder tomar la decisión basada en su *test* de perfil y escoger el curso que la plataforma recomienda con mayor porcentaje. Para asegurar la calidad de enseñanza, dentro de algunos lineamientos, se harán seguimientos durante y después del servicio al usuario, actualizar la plataforma, capacitar a los profesores y brindar respuestas rápidas a los usuarios, para más detalles (ver punto 6.2.2).

Tabla 9*Niveles de las Rutas*

Nivel	Nombre	Descripción	Competencia que adquiere el usuario
Ruta A Nivel Básico	Transformación e Innovación Cultural	Curso que enfoca el cambio y la transformación en las organizaciones ágiles y digitales.	El usuario tendrá un enfoque de flexibilidad y cambio para elaborar una estrategia de transformación cultural, garantizando así la sostenibilidad del negocio.
	Agile Mindset	Curso que permite anticiparse y adaptar una mentalidad y ejecutar prácticas de agilidad.	El usuario podrá crear y responder al cambio, en un entorno de incertidumbre. Además, podrá generar valor con menos trabajo.
	Desarrollo de Equipos con Lego Serious Play	Curso que permite aprender técnicas mediante la utilización de habilidades visuales, auditivas y cinestésicas.	El usuario podrá desarrollar las habilidades de encuentro, comunicación y resolución de problemas en desarrollo de equipos.
Ruta B Nivel Intermedio	Design Thinking	Curso que permite crear oportunidades en necesidades, resolviendo problemas y diseñando productos y servicios.	El usuario aprende a desarrollar la creatividad colectiva e innovar constantemente.
	SCRUM	Curso que enfoca los distintos roles, herramientas y ceremonias para la planificación de <i>sprints</i> y organizar las reuniones de retrospectión.	El usuario podrá tener una gestión eficiente de equipos multidisciplinares.
	Management 3.0	Este curso muestra un enfoque de transformación cultural, mediante el liderazgo, coaching, creatividad e innovación aplicada en equipos.	El usuario podrá aplicar una forma de liderazgo ágil en las transformaciones culturales.
Ruta C Nivel Avanzado	UX	Este curso permite trasladar ideas mediante la creación de apps o web.	El usuario podrá diseñar y crear un prototipo de aplicativo o sitio web Mobile.
	Lean Change Management	Curso diseñado para poder usar técnicas ágiles, con un enfoque moderno para descubrir los mejores escenarios a enfrentar como profesional.	El usuario cuenta con un enfoque de cambio acompañado de la retroalimentación efectiva.
	Definición de OKR's y Planeamiento Estratégico	Curso que permite definir los objetivos de la empresa y del equipo, estableciendo estrategias para obtener resultados esperados.	El usuario podrá establecer indicadores que midan el progreso, enfocar el esfuerzo y asegurar el rendimiento del equipo. Crear estrategias e incentivar al equipo para la consecución de objetivos estratégicos.

- Interfaz de Curso para Escoger: Para ello se muestran cuatro cursos con distintos profesores mostrando los porcentajes de estilo de aprendizaje, además en el botón “Conoce más aquí” se pueda ver una fracción de un minuto de la interacción y explicación de los profesores donde el usuario deberá escoger un profesor para desarrollar el curso. Asimismo, el usuario podrá elegir entre los dos planes que se brinda:
 - Plan Básico: Consta del curso elegido e ingreso a la comunidad básica donde podrá encontrar foros, debates, clases grabadas, certificados, últimas actualizaciones en metodologías ágiles.
 - Plan Premium: Consta del curso elegido e ingreso a la comunidad Premium MyWay donde podrá encontrar lo especificado en la comunidad básica, adicionando asesorías y seguimientos, charlas y *podcast*, mentorías personalizadas, entrevistas de especialistas, entre otros. El pago para pertenecer al plan premium se realiza una única vez.
- Interfaz de Desarrollo de Curso: Aquí se muestra el camino a recorrer del usuario en el curso específico, para caso de ejemplo el curso de Metodologías Scrum del nivel intermedio, la cual consta de ocho temas a desarrollar, además viene acompañado de un foro de consultas. El botón “*Test Final*” se activará una vez se hayan realizado los ocho temas y se haya respondido una breve encuesta del servicio recibido de MyWay, así mismo el botón de obtener el certificado se encuentra bloqueado hasta la aprobación del *Test Final*.
- Interfaz Archivos Descargables: Como desarrollo del curso y organización del usuario existen materiales de lectura y didácticos a utilizar en el desarrollo del curso, así también el sílabo del curso con los lineamientos a seguir y en el caso el curso lo requiera lienzos y tablas para uso y practica en clase.

- Interfaz Encuesta de Satisfacción: Para MyWay es importante la búsqueda de la mejora continua, que consiste en una actividad para revisar si los procesos están funcionando correctamente, de este modo se podrá identificar rápidamente si algún proceso no funciona y solucionarlo de manera inmediata. Para ello se contará con una herramienta para ayudar a identificar los puntos de mejora: una encuesta breve de ocho preguntas en relación al profesor y el curso que el usuario ha desarrollado.

Así mismo se dispondrá del equipo de calidad liderado por el Coordinador Pedagógico, quien se encargará de revisar si los cursos cumplen con lo requerido por los estudiantes y si están debidamente actualizados; además de revisar las encuestas para determinar cuáles son los puntos de mejora. Si se trata del profesor, de la metodología o del curso en sí y de acuerdo a ello, ejecutará un plan de medidas correctivas y realizará el seguimiento para que no se vuelva a reportar, con estas actividades se puede aplicar la mejora continua y brindar un mejor servicio a los estudiantes.

- Interfaz Mi Certificado: Una vez hecho todos los temas del curso escogido, haber realizado una encuesta de satisfacción y haber aprobado el *test* final, el usuario poder visualizar su certificado del curso, así como tiene la opción de poder descargarlo en modo PDF en su ordenador.

De esta manera, durante los experimentos que fueron *testeados* en el (Capítulo 6.1.2) se desarrollaron todas las interfaces pudiendo recabar información y retroalimentación para un producto final.

4.6 Conclusiones

Después de identificar la concepción del producto, carácter innovador y la propuesta de valor. Se presentó a los usuarios el prototipo, que consistía en demostrar el funcionamiento de la página MyWay, mediante la red social Instagram. Igualmente, se evaluó la interacción,

reacciones y la cantidad de vistas que tuvo esta demostración. Posteriormente, se realizó una encuesta que tuvieron interacción con la publicación teniendo como resultado la aceptación de la demostración.



Capítulo V. Modelo de Negocio

En el presente capítulo V, se presenta el lienzo del modelo del negocio, identificando el valor agregado que brindará el negocio en el mercado. Así como también la viabilidad de este modelo y el análisis de la tendencia de sostenibilidad en el mercado que tendría la plataforma MyWay.

5.1 Lienzo del Modelo de Negocio

Este lienzo permite identificar los elementos claves del modelo de negocio, a través del cual se ofrecerá y captará valor para el negocio. Teniendo en cuenta la segmentación del mercado para profesionales de 26 a 38 años, *millennials* del Perú, de los niveles socioeconómicos A, B y C; por lo que Figura 8, se muestra el lienzo del modelo del negocio.

El modelo consiste en brindar una ruta de cursos ágiles alineado al perfil profesional de cada usuario y la ruta de cada usuario será determinada mediante un *test* de perfil, el mismo representa un cuestionario de 18 preguntas que determina el nivel de metodologías ágiles en que se encuentra el profesional. La solución es una plataforma virtual que incluye una comunidad MyWay que es un espacio que brinda la plataforma para que los profesionales que llevan los cursos puedan compartir experiencias y generen vínculos a futuro que contribuyan con su crecimiento y desarrollo profesional.

Las fuentes de ingresos son directamente las suscripciones a los paquetes de cursos, los costos dependerán del tipo de curso: sincrónico, asincrónico o híbrido. De igual modo, otro ingreso adicional es por servicios (Plan Premium) que brinda la plataforma que incluye acceso a foros, últimas actualizaciones de metodologías ágiles, asesorías y seguimientos, charlas especializadas, entre otros. Las actividades claves de la plataforma están enfocadas en el *test* de perfil, el objetivo del *test* es identificar el nivel en que se encuentra el profesional a nivel de metodologías ágiles y en base a este diagnóstico inicial se ofrece una ruta de cursos.

Figura 8

Modelo de Negocio



Asimismo, otra actividad clave es el soporte TI, dado que la plataforma deberá funcionar 24/7 y finalmente el soporte a los usuarios ya sea de manera virtual o a cargo de un personal especializado.

- Segmentos de clientes:
 - Hombres y mujeres con tres años de experiencia laboral de 26 a 38 años del Perú que quieren potenciar su perfil profesional.
 - Personas que prefieren estudiar en plataforma virtuales porque son flexibles y cuentan con presupuesto limitado para llevar los cursos presenciales en universidades de prestigio.
 - *Millennials* que son usuarios activos de las redes sociales y que cuentan con acceso a diferentes dispositivos como *laptop*, celular o tableta.
- Propuesta de valor:
 - Plataforma de cursos de metodologías ágiles que ofrece un *test* de perfil y en base a los resultados del *test*, brinda al usuario una ruta de cursos alineado a su perfil profesional, habilidades blandas y técnicas.
 - Brinda la posibilidad de ampliar su *networking* y la probabilidad de obtener empleo o aumento salarial.
- Canales:
 - Plataforma virtual web
 - App
 - Para la promoción: Redes sociales
- Relación con el cliente:
 - La confianza será el pilar para generar conexión con los usuarios, esta confianza se generará porque el usuario se sentirá escuchado y atendido siempre mediante los

diferentes canales de comunicación con los que se dispone. Un cliente que se siente escuchado, es un cliente que confía.

- Servicio integral que contiene un *test* de perfil, una ruta de estudios de acuerdo al perfil, material descargable, atención de consultas ya sea de manera personalizada o automatizada y de acuerdo a los planes que accede el usuario, acceso a foros y seguimientos personalizados.
- Empatía con el cliente.
- Atención de consultas y soporte 24x 7 a cargo del personal comercial y también del WhatsApp.
- Fuentes de ingreso:
 - Suscripciones de los usuarios al plan básico de acuerdo al tipo de curso que elije (Sincrónicos, Asincrónicos o Híbridos). El plan básico te brinda los siguientes beneficios: acceso a la comunidad MyWay (*Networking*), foros, debates, clases grabadas, certificados, últimas actualizaciones en metodologías ágiles.
 - Ingresos adicionales por suscripciones al plan Premium (mayor detalle en el punto 6.2.1) que incluyen beneficios adicionales como: asesorías y seguimientos, charlas y *podcast*, mentorías personalizadas, entrevistas de especialistas, entre otros.
- Actividades clave:
 - Selección de proveedores (Incluye proveedor Desarrollo y Producción TI, Soporte TI).
 - Promover la comunidad MyWay.
 - Selección de profesores, de coordinador pedagógico y psicólogo.
 - Evaluación de cursos y profesores (Control de Calidad) con el objetivo de tener profesores altamente calificados y ofrecer cursos de calidad.

- Ofrecer una ruta de cursos según el perfil del usuario, el cual saldrá del formulario (*test* de perfil) que complete al inicio.
- Actividades de *Marketing* y Publicidad.
- Recoger recomendaciones de los canales para potenciar el servicio.
- Recursos Clave:
 - Proveedor del soporte de la plataforma.
 - Profesores, Coordinador Pedagógico.
 - Personal administrativo, comercial y operativo.
 - Internet, licencias, *laptops*.
- Socios Clave:
 - Instituciones educativas o principales redes de agilidad como PM Certifica, BSG Institute, Orange Team, Red Agile Perú con el objetivo de brindar asesorías o acceder a foros o entrevistas con estas instituciones.
- Estructura de costos:
 - Mantenimiento de plataforma.
 - Publicidad y promoción.
 - Costos de atención al cliente.
 - Costos administrativos, personal comercial, operativo y pedagógico.

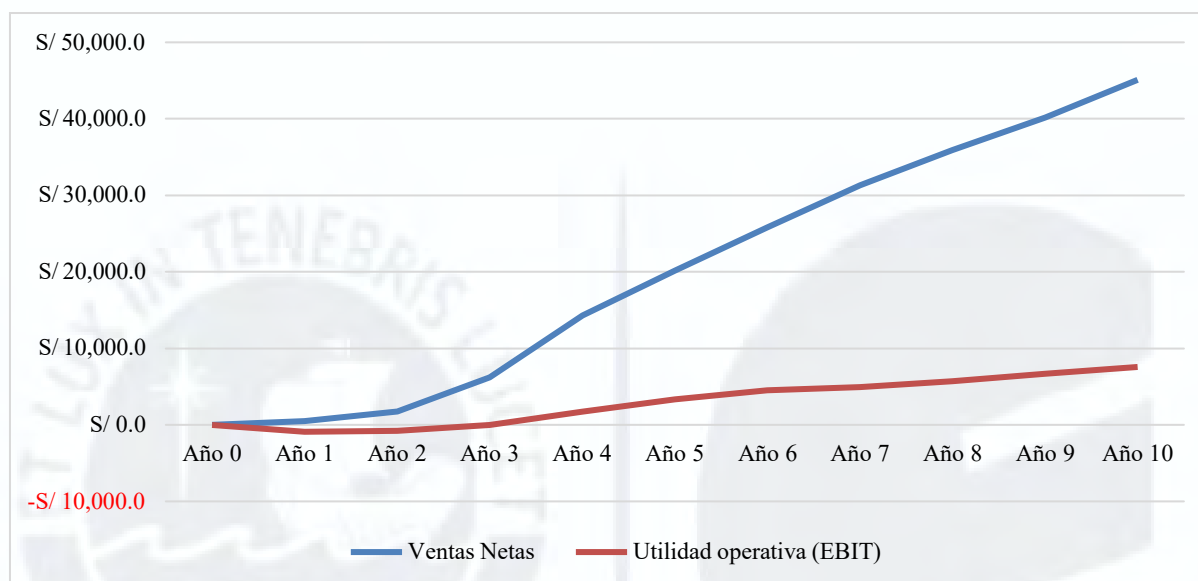
5.2 Viabilidad del Modelo de Negocio

El modelo de negocio presentado por MyWay busca brindar un soporte para el desarrollo profesional de más de 1.2 millones profesionales en Perú. El modelo busca monetizar en cursos base y con planes especiales denominados Premium. Este modelo es financieramente viable, así como también aporta beneficios sociales. En resumen, el Valor Actual Neto (VAN) del presente modelo es de S/19.5 millones con una Tasa Interna de Retorno de 78.4%. Los sustentos de estos valores se darán con mayor detalle en el punto 6.3.

En la Figura 9 se representa la proyección del Ventas Netas vs Ebit, asumiendo un horizonte de tiempo de 10 años y en dicha figura se aprecia que las ventas proyectadas tienen un comportamiento lineal creciente.

Figura 9

Proyección de Ventas Netas vs. EBIT



5.3 Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio

MyWay se comporta como una organización exponencial en función a que cumple más de cuatro atributos de la herramienta ExoCanvas; como se mencionó en el punto 1.3, según información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020b) existen alrededor de 950 mil profesionales en Perú y cerca de 1.2 millones a nivel Perú, los cuales representarían el público objetivo. La plataforma virtual realizada por MyWay busca desafiar el *statu quo* actual e innovar la manera en que se genera conocimiento en los profesionales peruanos. De igual forma, se analizaron once diferentes atributos del modelo de negocio que servirán como pilares para aumentar el alcance del modelo de negocio, como resultado se obtuvo que MyWay cumple ocho atributos (ver Tabla 10).

Tabla 10

Exponencialidad: Atributos MyWay

Atributos	Análisis	¿Es un atributo MyWay?
Propósito transformador masivo	Dar continuidad a la inclusión en el sector tecnológico y mejorar el conocimiento en metodologías ágiles para todos los profesionales del Perú.	Cumple con el atributo.
Personal bajo demanda	La plataforma MyWay brinda un espacio virtual donde los estudiantes pueden comunicarse y compartir sus conocimientos y experiencias. Ello enriquece el conocimiento de cada uno de ellos y permite un desarrollo profesional. Sin embargo, este personal no es contratado por MyWay.	No cumple con el atributo
Comunidad y multitud	Existe una gran cantidad de jóvenes con aspiraciones de desarrollo profesional y que a su vez contribuirán con la sociedad utilizando metodologías ágiles. MyWay generara una comunidad para sus usuarios.	Cumple con el atributo.
Algoritmos	MyWay inicia con la creación de un algoritmo de la <i>app</i> para una eficiente asignación de <i>una línea de cursos</i> de acuerdo al perfil de cada profesional. El algoritmo permite identificar la situación actual de cada usuario y cuáles son sus puntos para mejorar en base a sus objetivos, experiencias profesionales y habilidades blandas. En el transcurso de los otros tres primeros años se debe invertir en actualizar las bases de datos e innovar en otros cursos adicionales.	Cumple con el atributo.
Activos apalancados	MyWay utiliza los teléfonos inteligentes y las computadoras personales de sus usuarios como herramienta de interacción con la plataforma. Asimismo, el servicio se brinda mediante un servidor de manera <i>online</i> .	No cumple con el atributo
Compromiso	Se genera un compromiso con la comunidad en un sentido, esta consiste en que el usuario se sentirá parte del crecimiento y desarrollo del país. Las principales actividades se relacionarán a la creación de dinámicas, producción de talleres y actualización constante de la malla curricular.	Cumple con el atributo.
Interfaces	Se contará con interfaces con estándares diseñados para el usuario (UI) y con una buena experiencia del usuario (UX) en un lenguaje fácil, ameno, de uso intuitivo, con navegabilidad ágil que dependa lo mínimo posible de un soporte para realizar un pedido y permita que su experiencia de compra sea satisfactoria.	Cumple con el atributo.
Tableros de instrumentos	MyWay posee un tablero en tiempo real sobre el número de usuarios, cursos, inscripciones, preferencias, solicitudes y comentarios de todos los usuarios que interactúen con la plataforma, esto permitirá una agilidad en la toma de decisiones importantes. Por lo tanto, MyWay cumple con este atributo.	Cumple con el atributo.
Experimentación	Identificar nuevas necesidades y/o características de los usuarios e ir implementando servicios para explorar la demanda que exista. Se espera experimentar con equipos de trabajo multidisciplinarios en búsqueda de nuevas metodologías de enseñanza. Este atributo actualmente no se tiene, pero es un objetivo de MyWay.	No cumple con el atributo
Autonomía	La organización dentro de MyWay son autoorganizados por los líderes de cada equipo. Esto permite que se puedan autogestionar y adquirir equipos multidisciplinarios y guiados por los valores de MyWay. Asimismo, se generan equipos de trabajo multidisciplinario para la revisión de los contenidos de los cursos y su actualización.	Cumple con el atributo.
Tecnologías sociales	MyWay utilizará los nuevos medios de comunicación entre su personal administrativo con tecnologías colaborativas como Google Drive, Zoom y la misma plataforma para repositorio de documentos y la comunicación. Y con las profesionales de alumnos se usará la propia plataforma y WhatsApp.	Cumple con el atributo.

5.4 Sostenibilidad del Modelo de Negocio

El modelo de negocio está alineado al ODS 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. Debido a que la educación a todos los niveles es importante porque influye en el progreso de la sociedad y las personas, asimismo la educación promueve la igualdad de oportunidades y reduce la brecha social. De este modo el presente proyecto apunta a la meta 4.4: Aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo trabajo decente. MyWay colaborará con esta métrica porque ayudará a los profesionales a potenciar su perfil profesional de manera que se encuentren preparados para un ascenso o una nueva oportunidad laboral. En tal sentido, estos jóvenes capacitados brindarían a la sociedad sus competencias técnicas e impulsarían la investigación y con ello aportarían al progreso del país.

5.5 Conclusiones

Se puede concluir que el modelo de negocio es viable, porque tiene un VAN de S/19.5 millones ($VAN > 0$) y una TIR de 78.4%, asimismo de acuerdo al análisis del proyectado de ventas, presenta un comportamiento creciente a lo largo de los 10 años analizados. Finalmente, y siendo muy importante hoy en día que las empresas no solo busquen rentabilidad sino también ayudar a la sociedad, el presente modelo es sostenible, dado que está alineado al ODS 4, garantizando una educación inclusiva, equitativa y de calidad.

Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable

En el presente capítulo VI, se muestran las hipótesis del modelo de negocio que validarán la deseabilidad de la plataforma MyWay. Luego de ello, se tendrá el detalle de la factibilidad de la solución, es decir, el plan de mercadeo y operaciones del modelo de negocio. Y finalmente se presenta un análisis de la viabilidad financiera de la plataforma MyWay.

6.1 Validación de la Deseabilidad de la Solución

6.1.1 Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución

Se mostró a los usuarios las funcionalidades y soluciones en el prototipo de la plataforma web, para que se pueda anticipar a cualquier necesidad de cara al producto final, por lo que se identificaron tres hipótesis para el modelo de negocio:

- Se cree que los jóvenes de 26 a 38 años necesitan un servicio que personalice sus estudios de metodología ágil de acuerdo a su perfil profesional (H1).
- Sientan atracción por la plataforma MyWay (H2).
- Están dispuestos a pagar el precio de los planes educativos de la plataforma MyWay (H3).

Por consiguiente, en los siguientes puntos se comprobarán las tres hipótesis con experimentos empleados en entrevistas personalizadas y al público que se registró en el perfil de red social Instagram.

6.1.2 Experimentos empleados para validar las hipótesis

Se realizaron tres experimentos para validar la hipótesis H1, el primero orientado a las entrevistas con los usuarios potenciales, segundo realizar una *landing page* con un video que explique el modelo de negocio y por último una publicidad *online* en Instagram.

- Experimento para validar la H1 (Necesiten un servicio que personalice sus estudios de metodología ágil de acuerdo a su perfil profesional). Para validar la H1, se

entrevistaron a 20 personas; por lo que estas entrevistas tuvieron el siguiente alcance y criterios (ver Tabla 11) y en la Tabla 12 se muestran los elementos preparatorios para las entrevistas.

Tabla 11

Hipótesis H1 – Entrevistas

Hipótesis	Prueba	Dimensión	Métrica	Criterio
Se cree que los jóvenes de 26 a 38 años necesitan un servicio que personalice sus estudios de metodología ágil de acuerdo a su perfil profesional usando la plataforma MyWay.	Para verificarlo, se entrevistó a los potenciales usuarios	Satisfacción	Medir el puntaje de satisfacción del usuario a través de una encuesta.	Bien: ≤ 4 Medio: = 3 Mal: ≤ 2

Tabla 12

Elementos Preparativos – Entrevistas

Elemento	Descripción del elemento de prueba	Uso
1 Guion narrativo para la prueba de usabilidad.	Pauta dirigida por el facilitador para las entrevistas, conformada por las siguientes actividades: (a) saludos, propósito de la prueba y recojo de datos generales, (b) presentación del MVP de la plataforma MyWay y (c) cuestionario de satisfacción.	Se utiliza al inicio y antes de interactuar con los entrevistados (ver Apéndice E).
2 Prototipo web de la plataforma MyWay.	Prototipo de la plataforma MyWay, el cual se presentará en las entrevistas.	Se utiliza durante las entrevistas (ver Apéndice C).
3 Encuesta de satisfacción.	Formulario en Google Forms, para recoger el grado de satisfacción del usuario respecto la plataforma MyWay luego de haber participado de la entrevista.	Se utiliza luego de la interacción con la plataforma web. https://forms.gle/YTqTF7LpgTMcaYBQA

Considerando los diferentes patrones de respuesta de los 20 participantes se entrevistaron a 20 personas seleccionadas de la Tabla 7 y los resultados se presentan en la Tabla 13, Tabla 14 y Tabla 15.

Tabla 13*Participantes de las Entrevistas*

No.	Nombre y Apellidos	Ocupación	Edad
1	Jesús Buendía Cuellar	Coordinador de proyectos	36
2	Hiroshi Shimabukuro	Ingeniera Industrial	34
3	Gustavo Carhuapoma Morales	Bachiller en Derecho	38
4	Xynthia García	Jefe de proyectos	30
5	Manuel Morales	Ing. Informática	38
6	Malory Jara Huaranga	Consultor	30
7	Lorena Lora Fernández	Open Innovation Analyst	27
8	Lizbeth Manrique	Ingeniería	35
9	Daniel Navarrete	Consultor	37
10	Valeria Stephanie Allca Chauca	Asistente en proyectos	26
11	Marlene Campos Loyola	Analista de proyectos	23
12	Nathalie Valera Vigo	Ingeniera Industrial	28
13	Peter Chirinos Almeyda	Especialista de Aplicaciones Cloud	44
14	Angela Gabriela Del Álamo Alfaro	Analista de Procesos	29
15	Fernando Aguirre	Ingeniero Industrial	27
16	Ricardo Morales Guevara	Ingeniero Industrial	27
17	Ronald Yitzhak medina palomino	Ing. Civil	26
18	Maribel Quintano Domínguez	Administradora	26
19	Eduardo Ramírez	Ingeniero de sistemas	30
20	Luisa Pinto Cruz	Administradora	27

Tabla 14*Videos*

Participante	Edad	NSE	Medio	Link Entrevista	Detalle Videos
5 participantes	26 - 38	B	Google Meet	https://drive.google.com/drive/folders/1bmJ3V1Qcn2WpsFqSKzb2mJqvuxTkSfZ?usp=sharing	(ver Apéndice E)

Tabla 15*Resultados de la Prueba – Entrevistas*

No.	Nombre y Apellidos	Satisfacción Escala Satisfacción (1 - 5)
1	Jesús Buendía Cuellar	4
2	Hiromi Shimabukuro	5
3	Gustavo Carhuapoma Morales	5
4	Xynthia García	4
5	Manuel Morales	4
6	Malory Jara Huaranga	5
7	Lorena Lora Fernández	4
8	Lizabeth Manrique	4
9	Daniel Navarrete	4
10	Valeria Stephanie Allca Chauca	5
11	Marlene Campos Loyola	4
12	Nathalie Valera Vigo	5
13	Peter Chirinos Almeyda	5
14	Angela Gabriela Del Álamo Alfaro	5
15	Fernando Aguirre	3
16	Ricardo Morales Guevara	4
17	Ronald Yitzhak Medina Palomino	4
18	Maribel Quintano Domínguez	5
19	Eduardo Ramírez	5
20	Luisa Pinto Cruz	5
Promedio		4.45
Moda		5
Frecuencia		Satisfacción 3: 1 persona Satisfacción 4: 9 personas Satisfacción 5: 10 personas

Después de analizar los resultados obtenidos, se puede señalar que la métrica de satisfacción cumplió con los criterios de aceptación donde bien es mayor igual a 4, por lo cual la evidencia apoya y valida la hipótesis H1. La aceptación representa el 95% de personas, ya que 19 de 20 entrevistados tienen una satisfacción mayor o igual a 4.

- Experimento para validar la hipótesis H2 (Sienten atracción por la plataforma MyWay). El alcance y los criterios de los experimentos que se realizaron con el perfil de la plataforma MyWay creada en Instagram (ver Tabla 16). La muestra para validar esta hipótesis estuvo compuesta por los participantes de Instagram.

Los elementos preparatorios para hacer el *test* del video que muestre la propuesta de valor se presentan en la Tabla 17. Posteriormente, en la Tabla 18 se puede apreciar la

cantidad de participantes que interactuaron con el video y con el *post* y, por último, en la Tabla 19, Tabla 20 y Tabla 21 se muestran los resultados de la prueba.

Tabla 16

Hipótesis H2 – Perfil en Instagram

Hipótesis	Prueba	Dimensión	Métrica	Criterio
Los jóvenes de 26 a 38 años sienten atracción por la plataforma MyWay.	Para verificarlo, se creó un perfil en Instagram, donde se mostrarán en <i>posts</i> imágenes y videos que muestren el valor agregado del negocio.	Efectividad	Medir la atracción del modelo de negocio mediante un Post “Imagen” sin anuncio en Instagram.	Bien: Con mayor o igual a 50%, es aceptable Mal: Menor a 50%, no aceptable
			Medir la atracción de la plataforma MyWay, mediante un video con anuncio en Instagram.	Bien: Cantidad de personas que reprodujeron el video en el rango de 24 horas.
			Medir el puntaje de atracción de la plataforma MyWay.	Bien: ≤ 4 Medio: $= 3$ Mal: ≤ 2

Tabla 17

Elementos Preparativos – Landing Page

No.	Elemento	Descripción del elemento de prueba	Uso
1	Post en Instagram de la plataforma MyWay.	Imagen y descripción de las cualidades de la plataforma.	https://www.instagram.com/p/CVUC-WIMCWS/?utm_medium=copy_link
2	Estímulo (prototipo).	Video con el MVP que informa la propuesta de valor de la plataforma MyWay.	https://www.instagram.com/tv/CVhLkSkFiNp/?utm_medium=copy_link
3	Encuesta para medir la atracción de la plataforma MyWay.	Formulario en Google Forms para ser enviado a la persona que tuvo una interacción, porque envió un “Me gusta o Comento” con el video.	Se utiliza al momento de ver una interacción con el video https://forms.gle/yXXMKogVMVWyiH36A

Tabla 18*Participantes de las Interacciones*

No.	Elemento	Cantidad de participantes que tuvieron una interacción con las publicaciones
1	Post “Imagen” sin anuncio en <i>Landing Page</i>	27
2	Video con anuncio en Instagram	633
3	Encuesta de satisfacción del video	17

Tabla 19*Resultados de la Prueba – Post “Imagen”*

Resumen				
Cuentas alcanzadas	Interacciones con el contenido	Actividad con el perfil	Tiempo (horas)	Detalle del resultado
68	41	19	48 horas (21-22 / 11/ 2021)	(ver Apéndice F)

La métrica de efectividad en este caso, abarca que un 60% de las personas tuvieron un interés en la propuesta de valor, interactuando con un “Me gusta” o con un comentario, las veces que se compartió o las veces que se guardó la publicación. En ese sentido, se cumplió con los criterios de aceptación por lo cual se afirma que la evidencia apoya y valida la hipótesis H2. Por otro lado, se presentan los resultados del experimento del video en Instagram con anuncio.

Tabla 20*Resultados de la Prueba – Video con Anuncio de Facebook Ads*

Cuentas alcanzadas	Cantidad de reproducciones	Actividad en el perfil	Tiempo (horas)	Detalle del resultado
6,813	626	67	24 horas (26 / 11/ 2021)	(ver Apéndice G)

De las 626 personas, el 9% reprodujeron el video, lo cual generó que 67 personas tengan actividad en el perfil (con un “Me gusta”, un comentario, las veces que se compartió y las veces que se guardó la publicación.), en un tiempo de 24 horas. Por lo cual la evidencia apoya y valida la hipótesis H2. Del mismo modo, de las 67 personas que tuvieron interacción, se les envió un mensaje a las 28 personas que dieron “Me gusta”, ya que en Instagram se visualiza el nombre de esas personas con el fin que califiquen la usabilidad de la plataforma MyWay. De las 28 personas, el 61% contestó la encuesta de usabilidad, dando un resultado favorable, por lo cual la evidencia apoya y valida la hipótesis H2.

- Experimento para validar la hipótesis H3 (Están dispuestos a pagar el precio de los planes educativos de la plataforma MyWay). A las 17 personas evaluadas en la hipótesis H2, se le envió una encuesta para reconocer si realmente están dispuestos a pagar el precio de los planes educativos. De esta manera, el alcance y los criterios del experimento de la encuesta de usabilidad se presentan en la Tabla 22; en la Tabla 23 se muestran los elementos preparativos de la encuesta; en la Tabla 24 se detallan los participantes de la encuesta y en la Tabla 25 se presentan los resultados de la prueba.

Tabla 21

Resultados de la Prueba – Encuesta de Atracción

No.	Encuestados que respondieron la invitación de la encuesta de los 67 usuarios que tuvieron actividad en el perfil	Edad	¿Te parece interactiva la plataforma MyWay?	¿Consideras importante visualizar tu perfil para poder elegir algún curso?	¿En general, cuál es tu opinión de la plataforma MyWay?	¿Te gusta la idea que MyWay personalice tu curso según tus habilidades y conocimientos?	¿En los siguientes días usaré la plataforma para solicitar algún curso de metodología ágiles?
			Escala Satisfacción (1 - 5)	Escala Satisfacción (1 - 5)	Escala Satisfacción (1 - 5)	Efectividad Cantidad de “Sí” / Total	Efectividad Cantidad de “Sí” / Total
1	Katherine Arce	33	5	5	5	Sí	Sí
2	Fernanda Barranzuela Quinde	28	5	5	5	Sí	Sí
3	Steven Miranda Romero	28	5	5	5	Sí	Sí
4	Sebastián Roque	28	5	5	5	Sí	Sí
5	Tefy Tapia	34	5	5	5	Sí	Tal vez
6	Mayra Farías	32	4	5	5	Sí	Sí
7	Daniela Vilcatoma	29	4	3	5	Sí	Sí
8	Lucía Barranzuela Quinde	28	5	5	5	Sí	Sí
9	Angélica Huambachano	31	5	5	5	Sí	Sí
10	Kiara Ajen Montero	30	5	5	5	Sí	Sí
11	Cristhian Quispe Chauca	26	5	4	5	Sí	Sí
12	Marlene Campos	26	4	5	4	Sí	Sí
13	Luis Ruiz	47	4	4	4	Sí	Tal vez
14	Sonia Chauca	53	5	5	5	Sí	Tal vez
15	Valeria Allca	26	4	4	5	Sí	Tal vez
16	Fiorella Canaval	26	5	4	4	Sí	Sí
17	Jesús Vásquez	32	5	5	5	Sí	Tal vez
Promedio			4.7	4.6	4.8	100%	71%

Tabla 22*Hipótesis H3 – Encuesta*

Hipótesis	Prueba	Dimensión	Métrica	Criterio
Se cree que los jóvenes de 26 a 38 años están dispuestos a pagar el precio de los planes educativos de la plataforma MyWay.	Para verificarlo, se envió una encuesta a las personas que contestaron la encuesta de usabilidad, mencionada en la Tabla 19.	Satisfacción	Medir el puntaje de satisfacción por el precio a pagar de los cursos y planes que tiene la plataforma MyWay.	Bien: Con mayor o igual a 50%, es aceptable Mal: Menor a 50%, no aceptable

Tabla 23*Elementos Preparativos – Encuesta*

No.	Elemento	Descripción del elemento de prueba	Uso
1	Encuesta de satisfacción	Formulario en Google Forms, para recoger el grado de aceptación del usuario respecto a los precios de la plataforma MyWay.	https://forms.gle/tMR7qgbsAjvsFYUs8

Tabla 24*Participantes de la Encuesta*

No.	Nombre y Apellidos
1	Sebastián Roque
2	Kiara Ajen Montero
3	María Fernanda Barranzuela Quinde
4	Lucia Alejandra Barranzuela Quinde
5	Steven Miranda Romero
6	Mayra Farías
7	Angélica Huambachano Gonzáles
8	Daniela Vilcatoma Canales
9	Fiorella Canaval
10	Katherine Arce
11	Marlene Campos Loyola
12	Jesús Vásquez
13	Nora Chauca
14	Valeria Allca Chauca
15	Cristhian Quispe Chauca
16	Tefy Tapia
17	Ricardo Morales
18	Fernando Aguirre
19	Ronald Palomino
20	Maribel Quintano

Tabla 25*Resultados de la Prueba – Encuesta*

	Nombre y Apellidos	Dispuestos a pagar el precio	
		Plan Básico	Plan Premium
1	Sebastián Roque	Sí	Sí
2	Kiara Ajen Montero	Sí	Sí
3	María Fernanda Barranzuela Quinde	Sí	Sí
4	Lucía Alejandra Barranzuela Quinde	Sí	Sí
5	Steven Miranda Romero	Sí	No
6	Mayra Farías	Sí	No
7	Angélica Huambachano Gonzáles	Sí	Sí
8	Daniela Vilcatoma Canales	Sí	Sí
9	Fiorella Canaval	Sí	Sí
10	Katherine Arce	Sí	Sí
11	Marlene Campos Loyola	No	Sí
12	Jesús Vásquez	No	Sí
13	Nora Chauca	Sí	No
14	Valeria Allca Chauca	Sí	Sí
15	Cristhian Fernando Quispe Chauca	Sí	Sí
16	Tefy Tapia	Sí	Sí
17	Ricardo Morales	Sí	Sí
18	Fernando Aguirre	Sí	Sí
19	Ronald Palomino	Sí	Sí
20	Maribel Quintano	Sí	Sí
	Promedio	90%	85%

Luego de analizar los resultados obtenidos, es importante resaltar que la métrica de satisfacción cumplió con los criterios de aceptación, con un resultado mayor igual a 50%, para cada plan. Por lo cual la evidencia apoya y valida la hipótesis H3. En el apéndice H, se presentan los comentarios de los usuarios por cada plan.

6.2 Validación de la Factibilidad de la Solución

6.2.1 Plan de mercadeo

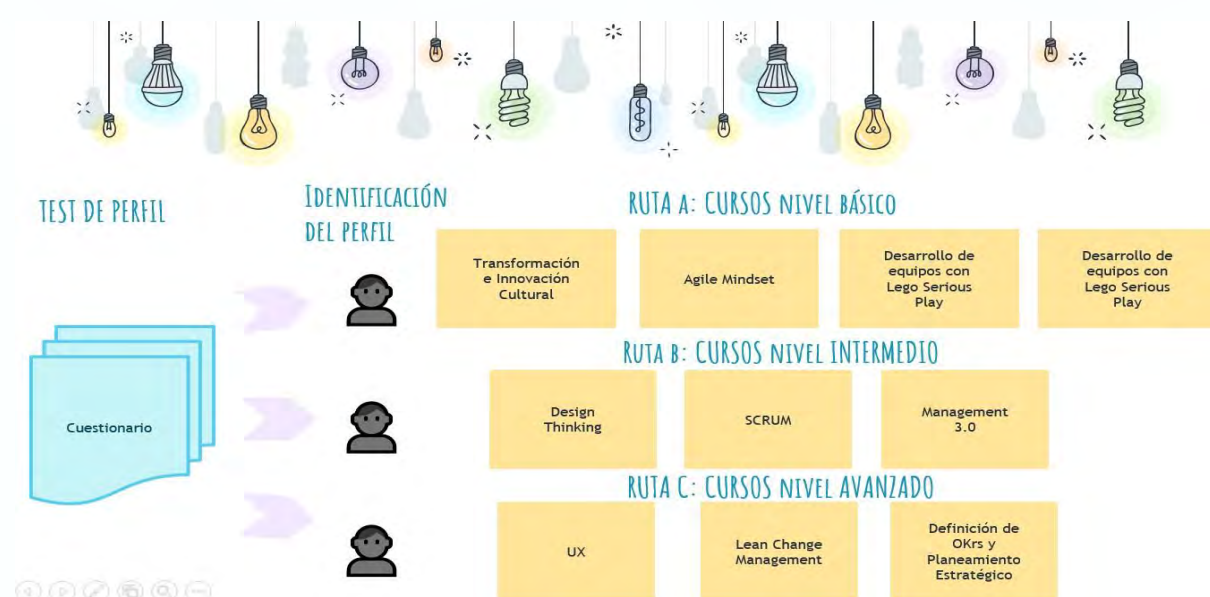
6.2.1.1 Objetivos de *marketing* y ventas. Se han identificado los siguientes objetivos para el plan de mercadeo:

- Objetivos cualitativos:
 - Posicionarse como una plataforma innovadora que interactúa y brinda soporte de manera constante con sus usuarios.
 - Lograr el reconocimiento de los usuarios debido a la calidad de información y experiencia de los profesores de los cursos brindados en la plataforma.

- **Objetivos cuantitativos:**
 - Obtener una calificación 9 de 10 en el indicador NPS Clientes.
 - Lograr que el ratio de interacción en los siguientes 10 años sea como se muestra (ver Tabla 26).
 - Lograr vender 2,500 cursos en el año 2023; 19,900 cursos en el año 2025 y 52,684 cursos en el 2031.
 - Lograr que el Ebitda sea mayor a cero en el año 2024.
- **Ventaja competitiva:** Para los jóvenes con experiencia laboral y que quieren capacitarse en metodologías ágiles, MyWay es una propuesta innovadora porque ofrece una ruta de cursos de metodologías ágiles de acuerdo con los diferentes perfiles profesionales, es una plataforma amigable, intuitiva y fácil de acceder desde cualquier dispositivo. Además, cuenta con un equipo de personas que brindará el soporte necesario ante cualquier duda o consulta ofreciendo una experiencia que genera un vínculo con los usuarios, por lo que la ruta de cursos está compuesta de la siguiente manera (ver Figura 10).

Figura 10

Ruta de Cursos



Segmentación. El público objetivo son profesionales de 26 a 38 años con más de tres años de experiencia en el Perú, con un nivel socioeconómico A, B, y C. El perfil del público objetivo es el siguiente: (a) profesionales que son usuarios activos de internet y de las redes sociales, (b) les gusta estar actualizados en temas de agilidad y transformación digital, (c) son más prácticos y (d) prefieren estudiar desde casa por temas de flexibilidad y lograr el equilibrio personal y profesional.

Para proyectar el número de usuarios que se inscribirían en MyWay para la adquisición de cursos de metodologías ágiles, se utilizó el estimado de profesionales del Perú según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020a) con 1'212,400 personas aproximadamente. Se utilizó la tendencia de los dos últimos años con lo cual se proyectó una leve disminución en la cantidad de profesionales a razón de -0.02% anual. Posteriormente, se obtuvo porcentaje de personas que se encuentran dentro del rango de edad entre los 26 y 38 años, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020a) actualmente el 32.1% de la población pertenece a este rango con proyecciones a disminuir a 30.2% en el 2025; esta tendencia fue utilizada hasta el 2031. Además, como se muestra en la Tabla 18, solo 67 personas de 6,813 buscaron interactuar después de haber visto cualquier tipo de publicidad, esto representa aproximadamente el 1.0%. Así mismo, con el plan de mercadeo planteado se busca que al final del año 2031 este número aumente hasta 40.8% en base a utilizar los métodos de publicidad ya planteados como videos cortos e instructivos en la comunidad.

Del mismo modo, producto de las encuestas y entrevistas, se estimó tener un porcentaje inicial de usuarios que se inscriben a cursos brindados por MyWay después de haber tenido algún tipo de interacción. El planteamiento inicial es del 1% en el año 2022 y se espera que, gracias al plan de mercadeo, se logre llegar a 31.5% a finales del 2031 (ver Tabla 26).

Tabla 26*Mercado y Segmentación para MyWay*

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Proyección de número de profesionales de Perú. (en miles) (2)	1,212.4	1,199.7	1,187.1	1,174.6	1,162.3	1,150.0	1,138.0	1,126.0	1,114.2	1,102.5	1,090.9
Proyección de % de jóvenes profesionales de Perú. (1)	32.1%	31.7%	31.2%	30.7%	30.2%	29.8%	29.3%	28.8%	28.3%	27.9%	27.4%
Proyección de número de jóvenes profesionales de Perú. (en miles)	389.6	379.8	370.2	360.8	351.5	342.3	333.3	324.5	315.8	307.2	298.8
Proyección de % de jóvenes profesionales que interactúan con MyWay.	0.0%	1.0%	3.0%	8.9%	17.7%	22.1%	25.4%	28.0%	29.4%	30.3%	31.5%
Proyección de número de jóvenes profesionales que interactúan con MyWay. (en miles)	0.0	3.7	10.9	31.9	62.2	75.7	84.8	90.8	92.8	93.0	94.1
Proyección de % de usuarios que interactuaron y se inscriben a cursos.	0.0%	20.0%	24.0%	28.0%	32.0%	36.0%	40.0%	44.0%	48.0%	52.0%	56.0%
Proyección de número de usuarios que interactuaron y se inscriben a cursos (en miles)	0.0	0.7	2.6	8.9	19.9	27.3	33.9	40.0	44.5	48.4	52.7

Mezcla de marketing. Se analizan los elementos más importantes del producto, precio, plaza y promoción.

- **Producto:** MyWay es una plataforma que ayuda a los profesionales a capacitarse en metodologías ágiles, por lo que la plataforma ofrece una ruta de cursos de cursos de acuerdo al perfil del profesional, considerando sus habilidades técnicas y blandas mediante un *test* de perfil.

- *Test de Perfil*: El *test* de perfil es un cuestionario de 18 preguntas divididas en dos bloques: (a) habilidades técnicas y (b) habilidades blandas. El objetivo del *test* es identificar el nivel en que se encuentra el profesional a nivel de metodologías ágiles y en base a este diagnóstico inicial se ofrece una ruta de cursos.
- Ruta de cursos MyWay: La ruta de cursos que ofrece MyWay se describe a continuación en la Tabla 27.

Tabla 27*Descripción de Rutas*

Nombre ruta	Descripción	Cursos
Ruta A	Dirigido a estudiantes que tienen un nivel incipiente en metodologías ágiles y desean llevar cursos introductorios.	Transformación e Innovación Cultural Agile Mindset Desarrollo de equipos con Lego Serious Play
Ruta B	Dirigido a estudiantes que tienen conocimiento y ya han llevado cursos de metodologías ágiles antes y desean profundizar sus conocimientos.	Design Thinking SCRUM Management 3.0
Ruta C	Dirigido a estudiantes que tienen un dominio alto en metodologías ágiles	UX Lean Change Management Definición de OKR's y Planeamiento Estratégico

- Beneficios Adicionales: Entre los beneficios adicionales que ofrece la plataforma están: (a) lecturas y plantillas descargables de las clases, (b) se brindará un certificado de estudios una vez que el alumno brinde su examen final, (c) soporte durante toda la experiencia del usuario, desde que inicia el contacto hasta servicio *post* venta, y (d) acceso a la comunidad MyWay, *networking* que ofrece la oportunidad de interactuar con otros estudiantes y compartir experiencias.
- Precio: Los precios que ofrece la plataforma se dividen en los siguientes planes (ver Tabla 28):
 - Plan Básico: Según la encuesta realizada en la tabla 25, el 90% de las personas estaría dispuesta a pagar por el Plan Básico. Asimismo, el plan básico está dividido en tres precios diferentes (punto 6.1.2); de acuerdo con la modalidad de curso que

elija el cliente, en este sentido, se tienen cursos sincrónicos (cursos dictados en tiempo real), cursos asincrónicos (cursos que están cargados en la plataforma y se pueden revisar en cualquier momento) y cursos híbridos que son una mezcla de sincrónicos y asincrónicos. El plan básico te brinda los siguientes beneficios: (a) acceso a la comunidad MyWay (*Networking*), (b) foros, (c) debates, (d) clases grabadas, (e) certificados, y (f) últimas actualizaciones en metodologías ágiles.

- Plan Premium: Según la encuesta realizada en la tabla 25, el 85% de las personas estaría dispuesta a pagar por el Plan Premium. El Plan Premium tiene como cimiento el Plan Básico con los beneficios adicionales que incluyen: (a) asesorías y seguimientos, (c) charlas y *podcast*, (d) mentorías personalizadas y (e) entrevistas de especialistas.

Tabla 28

Tipos de Planes MyWay

	Plan Básico			Plan Premium		
	Curso sincrónico	Curso asincrónico	Curso híbrido	Curso sincrónico	Curso asincrónico	Curso híbrido
Costo	USD 150.00	USD 100.00	USD 125.00	USD 190.00	USD 140.00	USD 165.00
Duración	24 horas	24 horas	12 horas asincrónicas + 12 horas sincrónicas	24 horas	24 horas	12 horas asincrónicas + 12 horas sincrónicas
Foros	X	X	X	X	X	X
Debates	X	X	X	X	X	X
Clases grabadas	X	X	X	X	X	X
Calendario de actividades	X	X	X	X	X	X
Certificado	X	X	X	X	X	X
Networking	X	X	X	X	X	X
Últimas actualizaciones de MA	X	X	X	X	X	X
Asesorías y seguimientos				X	X	X
Charlas y podcast				X	X	X
Mentorías personalizadas				X	X	X
Entrevistas de especialistas				X	X	X

- Plaza: La plaza de MyWay será digital, los cursos brindados estarán disponibles en web, *app* y se podrá acceder desde cualquier dispositivo móvil. Las operaciones

iniciarán en el distrito de Santiago de Surco-Lima, Perú. Las zonas geográficas que abarcará inicialmente la plataforma será todo el Perú.

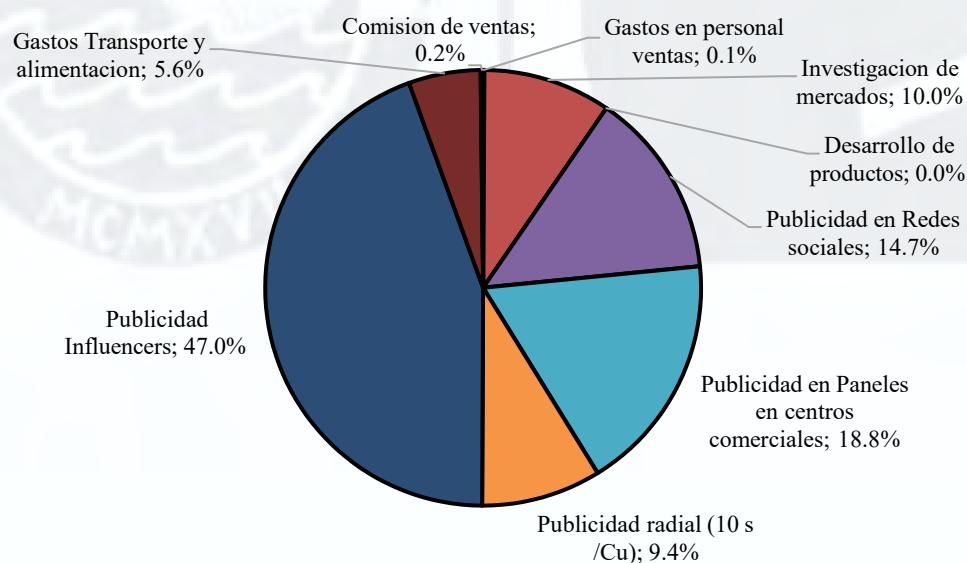
- Promoción: La estrategia de promoción será vital para MyWay es por ello que se invertirá en diferentes estrategias para lograr promocionar el servicio, de este modo se invertirá en los siguientes elementos:
 - Gastos en personal ventas: Un pilar importante dentro del staff es el personal de ventas que estará dedicado al 100% a conseguir nuevos usuarios y mejorar la impresión de la marca. Para MyWay, unos de sus equipos clave es el área de ventas, es por ello que tendrán autonomía y recursos para cumplir con sus objetivos.
 - Publicidad de *influencers*: Considerando que el mundo actual ha cambiado, y que esta forma de publicidad es muy efectiva, MyWay invertirá el 47% de presupuesto de *marketing* en contratar a los *influencers* más reconocidos para que puedan promocionar la plataforma. De este modo, se logrará que la plataforma llegue a muchas audiencias, se generarán vínculos con los potenciales usuarios gracias a la credibilidad y confianza que transmiten los *influencers*.
 - Publicidad en paneles en centros comerciales: Se utilizarán paneles estratégicamente ubicados en las principales avenidas y calles con alta circulación en Lima y provincias.
 - Publicidad en redes sociales: La plataforma se publicitará mediante las principales sociales Facebook, Instagram y LinkedIn, lo que MyWay espera lograr es promocionar los *posts*, el perfil de la marca, promocionar videos interactivos y sobre todo incrementar el número de seguidores. Se tendrá una participación en redes sociales con el objetivo de interactuar de manera directa con los usuarios y lograr *feedback* constante.

- Publicidad radial: Con el objetivo de asegurar que la publicidad llegue a todos, también se ha considerado invertir en espacios publicitarios en las radios de mayor audiencia y que escucha el segmento de usuarios objetivo.
- Pack de bienvenida: Para todos los usuarios afiliados, se les brindará una caja de bienvenida con *merchandising* MyWay que contendrá útiles para las clases y un polo con el logo MyWay con el objetivo de fidelizar a los usuarios desde el inicio y generar un vínculo, y aumentar su confianza.

A continuación, se presenta el detalle de los gastos de presupuesto de *marketing* (ver Figura 11) y en el Apéndice O se pueden observar los volúmenes como los costos unitarios utilizados en publicidad.

Figura 11

Distribución de Gastos de Venta en Publicidad (miles de soles)



En la Tabla 29 se observan los gastos en ventas desde el año 2022 con S/. 108 000 hasta tener un incremento sustancial de S/. 2.59 millones en el 2031.

6.2.2 Plan de operaciones

MyWay al ser una plataforma de enseñanza virtual, requiere dentro del plan de operaciones, controles y políticas que permitan que los procesos puedan fluir de manera que

el usuario adquiera una experiencia sin interrupciones, sin inconvenientes y dar un servicio de acuerdo con lo que se ofrece. Es por eso, que se necesita de distintas áreas de soporte según el modelo de negocio como: Comercial y *marketing*, pedagógica y tecnología de información, las cuales permitirán poner en marcha el negocio teniendo dos objetivos importantes:

- Brindar una óptima experiencia al usuario en la navegación de la plataforma, ofreciendo las herramientas que el usuario seleccione en su compra, además obtener una calificación alta en las encuestas de satisfacción del usuario.
- Reducir los riesgos operacionales, mediante controles de prevención y calidad, supervisando cada proceso y reduciendo el riesgo al error, mediante el seguimiento personalizado al usuario y supervisión de los servidores y *hosting* a través de la prueba de sitio web constantemente.

Política de control y calidad. MyWay en búsqueda del cumplimiento de sus objetivos y brindar un servicio a un público objetivo, busca bajo lineamientos y acciones ser óptimos en la experiencia del usuario y su satisfacción en el uso e interacción de la plataforma. Así como también garantizar la transparencia en sus operaciones y procesos, brindando información verídica, además de actualizar y capacitar a sus profesores, actualizando constantemente su interfaz de test de perfil para garantizar resultados certeros. Entre las políticas de control y calidad se pueden resaltar las siguientes:

- Los canales de atención al cliente son: Correo electrónicos, redes sociales (Facebook, Instagram y WhatsApp), *chat online* y vía telefónica, las cuales se monitorean constantemente.
- Para la afiliación a los servicios, el usuario debe estrictamente poder completar el acuerdo de las condiciones del servicio que incluye: manual de indicaciones, precio, duración, contenido, canales de reclamos, canales de enseñanza y confidencialidad de evaluación de perfil.

Tabla 29*Inversión en Publicidad para MyWay*

Gasto de Ventas (en miles de soles)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/
Gastos en personal ventas	0.28	0.46	0.51	0.69	0.73	0.83	0.87	0.97	1.06	1.15
Investigación de mercados	48.00	49.44	50.92	69.93	72.03	74.19	76.42	78.71	81.07	83.51
Publicidad en redes sociales	7.80	17.67	36.41	67.50	111.25	171.88	230.14	296.31	350.98	397.66
Publicidad en paneles en centros comerciales	10.00	22.66	46.68	86.54	142.62	220.35	295.06	379.88	449.97	509.82
Publicidad radial (S/10 c/u)	5.00	11.33	23.34	43.27	71.31	110.18	147.53	189.94	224.99	254.91
Publicidad <i>influencers</i>	25.00	56.65	116.70	216.36	356.56	550.89	737.64	949.71	1,124.93	1,274.55
Gastos transporte y alimentación	12.00	22.25	25.46	34.09	37.82	44.52	48.72	56.08	63.85	72.02
Total	108.08	180.46	300.02	518.40	792.33	1,172.83	1,536.37	1,951.60	2,296.84	2,593.61

- Las afiliaciones y el acceso al servicio son de manera automática.
- El área de Servicio al Cliente y *Community Manager* serán los encargados de recibir cualquier consulta respecto a la plataforma; el usuario podrá tener una respuesta automatizada y rápida 24/7 a través de un *Bot* automático en el *chatbot* de WhatsApp o *chat* de redes sociales. En caso el usuario tenga dudas adicionales y no tengan una respuesta automática, estas serán respondidas como un máximo de tiempo no mayor a cinco minutos después de haber sido enviado el mensaje y si fuera el caso la consulta se hace en un horario inusual, se responderá con prontitud en el horario laboral de lunes a viernes entre las 8:00 am a 6:00 pm.
- Los procesos de reclamos son canalizados por el área de servicio al cliente y *post* venta, la cual dependiendo del tipo del problema el área de recepción derivará el problema o queja ante el equipo de TI, *Marketing* y Comercial o Pedagógica, teniendo una respuesta por parte del área de recepción del usuario a un plazo no mayor de tres días. Además, los procesos de reclamos serán medidos por tiempos de respuesta y porcentaje de solución de incidentes.
- Previo al *test* final, los usuarios tendrán que responder una encuesta de satisfacción respecto a la experiencia en la plataforma, enseñanza del profesor y expresar algún comentario y/o sugerencias.
- Se mantendrán actualizados los canales de redes sociales, con la intención de prevenir a los usuarios ante posibles estafas, publicidad engañosa y contenido de los programas.
- Revisión de cumplimiento tributario, legal y ético de los proveedores.
- Los pagos para la afiliación al servicio son a través de: Tarjetas de Crédito y débito (Visa, MasterCard y American Express), PayPal y Pago Efectivo.

- Para la obtención del certificado el usuario deberá completar exitosamente el curso, teniendo como un mínimo de nota del 70% en el *test* final de conocimientos adquiridos, con dos intentos permitidos, donde el puntaje mayor se considera como nota final. El *test* final tiene como finalidad que el usuario adquiera la mayoría de los temas del curso y sean suficientes para pasar al siguiente curso o nivel siendo el máximo de nota aprobatoria de 100%, además tenga las suficientes competencias para que pueda compartir sus conceptos en la comunidad y lo ponga en práctica en el ámbito profesional.
- Respecto a los procedimientos de reembolso por insatisfacción del producto, esta información se encuentra dentro de las condiciones generales y el usuario tiene conocimiento al momento del registro. El reembolso se hará con un plazo de seis días después de haber adquirido el curso y el progreso de clases no haya superado el 5% del curso. En caso se haya superado el 25% del curso la plataforma, MyWay sugiere cambiar a la segunda mejor opción, según el *test* de perfil.

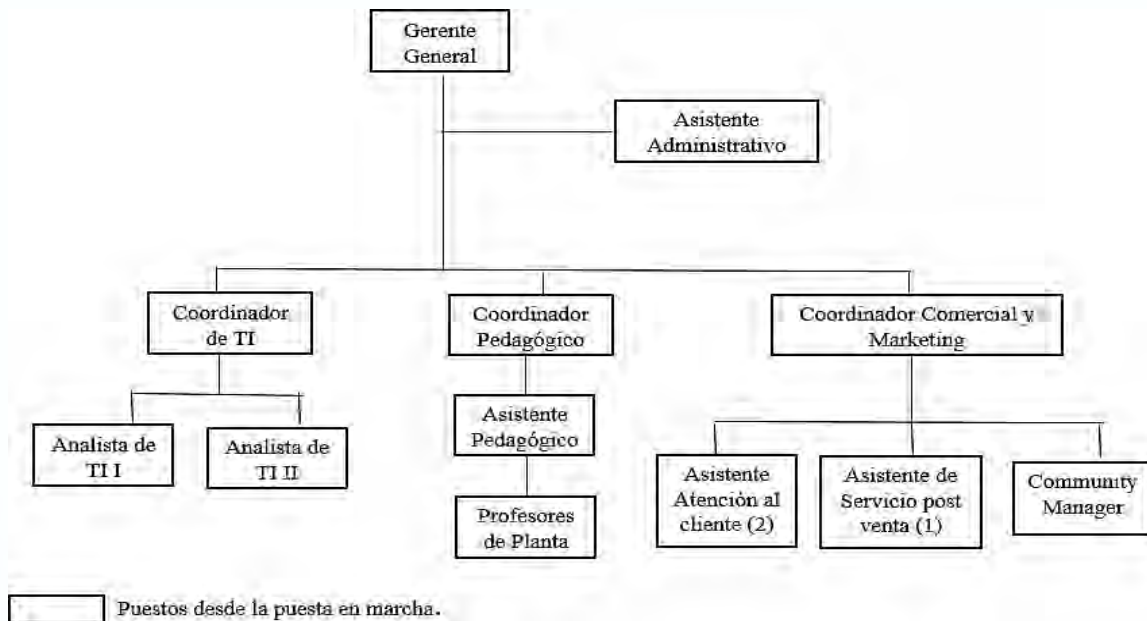
Política de procesos. Son lineamientos y acciones que contribuyen con las estrategias del negocio, son estructurados y permiten de manera organizada ejecutar las operaciones del servicio a brindar, esto incluye esquema de lineamiento, funciones y metas que a continuación se mencionará:

- Respecto a las actividades relacionadas con los servidores, data y sistemas de seguridad, estos serán monitoreados con un servidor de monitoreo, dado que es imprescindible para el servicio que todo el tema del sistema y conexiones funcione adecuadamente. Este servidor ayudará a monitorear el estado físico de las conexiones, tipo de tráfico, servicios (web, correo, BD, proxy), utilización de ancho de banda, consumo de CPU y memoria.

- Para implementar la mejora continua, el equipo de calidad liderado por el Coordinador Pedagógico se encargará de revisar si los procesos están funcionando correctamente e identificar de manera rápida si algún proceso no funciona. Igualmente se encargará de implementar mejoras ante las sugerencias y reclamos que se reciban en atención al cliente o por medio de las encuestas de satisfacción. Dentro de las mejoras se puede mencionar que los cursos irán cambiando y aumentando cada año tomando en cuenta factores como: respuestas y sugerencias de los usuarios, estudio de mercado y las nuevas tendencias del mercado profesional.
- El área del Servicio al Cliente será responsable de la medición del nivel de satisfacción del usuario, tiempo de respuesta al cliente, puntaje de recomendación del usuario y variación de ventas mensuales, estos indicadores se obtienen en la interfaz de Encuesta de Satisfacción.
- El usuario podrá optar por el ingreso a la plataforma desde smartphone, computadora o *laptop*.

Política organizacional. La organización estará compuesta y diseñada para el primer año de operaciones, para luego según las proyecciones los puestos puedan incorporarse a la organización (ver Figura 12). La estructura y funcionalidad de la empresa está elaborada para una proyección del negocio de 10 años, en la cual, como se observa en la Tabla 20 irá evolucionando de acuerdo a los años y al aumento de volumen de ventas. Para el primer año, se ha implementado una variedad de puestos liderado por el Gerente General, quien tendrá como objetivo principal velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos y tendrá las siguientes funciones:

- Planificar las actividades estratégicas de la empresa.
- Representar a la organización con los *stakeholders* de la empresa.

Figura 12*Organigrama MyWay*

- Realizar los trámites pre-operativos y de control operativo como: (a) licencias de funcionamiento, y (b) permisos municipales otros con entidades públicas e instituciones privadas.
- Analizar y ejecutar el plan de presupuestos.
- Evaluar de manera periódica (cada tres meses) el desempeño y cumplimiento de objetivos de cada área.
- Aprobar y controlar el gasto de cada área, así como el pago de personal.

Para el cumplimiento de objetivos y ejecución de procesos la Gerencia General trabajará en conjunto con las siguientes posiciones:

- Subgerente Administrativo: Se encargará de la supervisión de los procesos internos de la empresa. Asimismo, planificar las actividades estratégicas en conjunto con el gerente general. También deberá analizar y ejecutar los planes para conseguir los objetivos financieros, de marketing y operativos.

- Asistente Administrativo: Se encargará de atender los requerimientos administrativos de la gerencia para mantener la coordinación e información uniforme con las demás áreas respecto al control de facturación y pagos.
- Coordinador de TI: Modificará, implementará y optimizará los procesos de ingeniería de sistemas, el diseño y programación, pruebas, despliegue, mantenimiento, data y sistemas de la plataforma.
- Analista de TI –I: Se encargará al coordinador y dará seguimiento a las actualizaciones de la plataforma.
- Analista de TI -II: Dará soporte técnico constante, así también administrará la data de los usuarios y docentes.
- Coordinador Pedagógico: Supervisará, coordinará el área pedagógica y seleccionará a los profesores de planta, también creará la estructura curricular de cada curso y dará asesoría a usuarios en relación con sus cursos. Además, el Coordinador garantizará la calidad educativa, dando el *feedback* a los profesores en base la información obtenida de la encuesta de satisfacción de los usuarios y NPS, con los resultados obtenidos, los indicadores e incidencias del área comercial, servicio al cliente y de TI, liderará las mesas de trabajo para los programas de mejora continua.
- Asistente Pedagógico: Dará seguimiento y soporte al avance de los cursos de los usuarios para trasladarlo en indicadores y dará información inmediata al equipo de servicio al cliente.
- Profesores de Planta: Son las personas encargadas de impartir las enseñanzas dependiendo la modalidad (sincrónica, asincrónica o híbrida). Además, hará seguimiento al usuario, atenderá consultas, incentivará el uso de los foros y dará el *feedback* durante el avance del usuario. En este caso particular para la selección de

profesores se consideran dos puntos importantes: (a) experiencia en el rubro de metodologías ágiles de cinco años y (b) tres años en docencia.

- **Coordinador Comercial y Marketing:** Liderará las estrategias de *marketing* mediante la supervisión de campañas, hará coordinaciones para campañas de redes sociales, concretará ventas y convenios corporativos.
- **Asistente de Atención al Cliente:** Se encargará de brindar atención al cliente de manera telefónica y virtual en lo que respecta a dar información y además tomará acciones necesarias para poder dar solución a algún problema, según los protocolos de control y calidad.
- **Asistente *post* venta:** Será el encargado de dar seguimiento a los usuarios una vez culminado sus cursos, dará seguimiento a las encuestas de satisfacción, además de mantener culminación constante mediante el envío de información.
- **Community Manager:** Se encargará de crear y gestionar el contenido en redes sociales y generar contenido de marca y publicidad. Además, dará información puntual a inquietudes de los usuarios y potenciales usuarios.

Por otro lado, los servicios de contabilidad y mantenimiento serán servicios tercerizados desde el primer año. El primero reportará a la gerencia general y el segundo al asistente administrativo respectivamente. Asimismo, en la Tabla 30 se observa la remuneración bruta total mensual por persona, también se puede observar la evolución de la cantidad por puesto de trabajo hasta el 2031. Teniendo en cuenta un aumento del 3% de las remuneraciones relacionada a la inflación del país, se tendrían los gastos anuales en *staff* presentados en la Tabla 31.

Localización y diseño de instalaciones. En los aspectos de macro localización se analizaron los factores propios de la zona y distrito a ponderar, considerando a cada uno de ellos según la relevancia e importancia del proyecto, de una manera u otra contribuyen a la

continuidad y a ejecutar los procesos del negocio. El proyecto da importancia a factores como el costo de alquiler del inmueble en mérito de minimizar costos, también debido al equipo tecnológico que se usará y el modelo de negocio de busca una zona donde se registre la menor cantidad posible de quejas de señal de internet y telefonía y a la vez registre un mejor desempeño de calidad, según el *ranking* elaborado por el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel).

Para la micro localización se toma como relevancia el factor el costo del alquiler, ya que es un costo fijo y el metraje de la oficina considerando el *staff* de los dos primeros años, además de los equipos y servidores que se utilizarán. Debido al costo de los equipos y salvaguardar la integridad de los trabajadores se tomaron en cuenta los factores de seguridad dentro del recinto y sus zonas aledañas (ver Tabla 32).

Aparte de la propuesta final, se consideraron dos puntos extras, una oficina en el distrito de San Isidro donde el internet tiene un 90% de efectividad según un artículo elaborado por Miñán (2021), pero con un precio elevado del costo de alquiler de 20% más en comparación con la propuesta final. También se tuvo como propuesta otra en el distrito de Chorrillos que cuenta con un 81.61%, sin embargo, en un reporte de Rosas (2021) el distrito reporta incremento en robos de distintas modalidades, lo cual el factor seguridad es un factor a tomar en cuenta en la macro localización (ver Tabla 33).

Tabla 30

Staff para MyWay

Cargo	Área	Cantidad											Remuneración bruta mensual 2021 por persona (S/)
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
Gerente General	Site (administrativo)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14,222.95
Subgerente	Site (administrativo)	0	0	1	1	1	1	1	1	2	2	3	12,740.32
Asistente Administrativo	Site (administrativo)	1	2	4	4	4	4	4	4	6	6	8	3,844.48
Coordinador de IT	IT (Mano Indirecta)	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	7,551.08
Analista IT	IT (Mano Indirecta)	2	3	3	3	3	3	6	6	8	8	10	4,585.80
Coordinador Comercial & Marketing	Marketing (ventas)	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	7,551.08
Asistente Atención al Cliente	Marketing (ventas)	2	4	4	4	5	5	6	6	7	8	9	3,844.48
Asistente Servicio Post-Venta	Marketing (ventas)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10	3,844.48
Community Manager	Marketing (ventas)	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3,844.48
Agile Coach	Educación (Mano Directa)	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	7,551.08
Asistente Pedagógico	Educación (Mano Directa)	1	2	4	4	4	4	4	6	6	6	6	3,844.48
Profesores	Educación (Mano Directa)	2	2	5	9	12	15	18	20	22	25	25	5,030.59

Tabla 31

Gastos de Staff

Staff (en miles)	2022 S/	2023 S/	2024 S/	2025 S/	2026 S/	2027 S/	2028 S/	2029 S/	2030 S/	2031 S/
Site (administrativo)	216.81	262.94	415.83	415.83	415.83	415.83	415.83	568.71	568.71	721.59
IT (Mano Indirecta)	200.67	346.31	346.31	346.31	346.31	602.02	602.02	712.08	712.08	822.14
Marketing (ventas)	275.15	459.68	505.82	688.70	734.83	827.10	873.23	965.50	1,057.77	1,150.04
Educación (Mano Directa)	257.48	394.23	667.60	909.07	1,090.17	1,271.27	1,544.64	1,665.37	1,786.11	1,967.21
Total	950.11	1,463.17	1,935.56	2,359.90	2,587.14	3,116.21	3,435.71	3,911.66	4,124.66	4,660.97

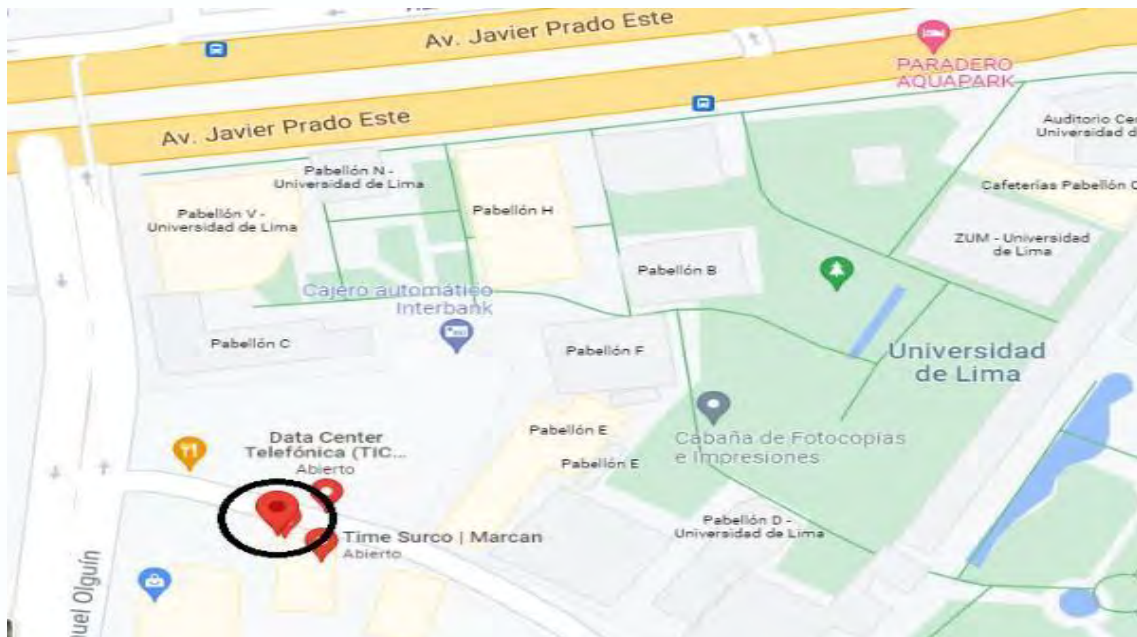
Tabla 32*Ponderación a las Variables del Factor*

VARIABLES DEL FACTOR	PESO
Cercanía a mercado objetivo	0.10
Disponibilidad de locales	0.15
Costo de alquiler	0.30
Permisos municipales	0.15
Calidad de señal y telefonía	0.30
Total	1.00

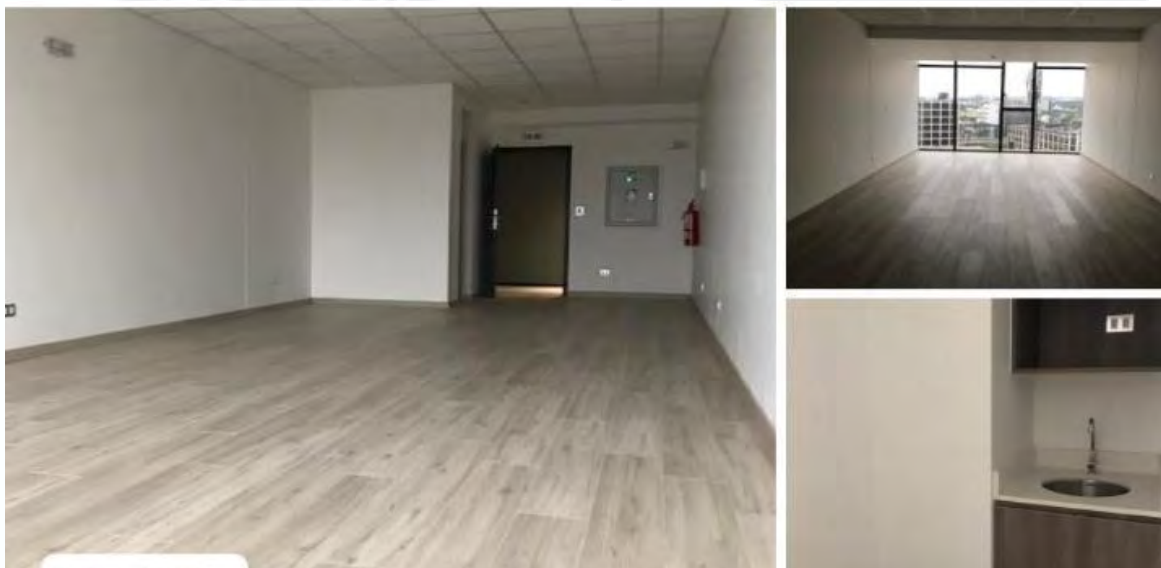
Tabla 33*Ponderación de Factores para Micro Localización*

FACTORES	PESO
Disponibilidad de servicios	0.10
Costo de Alquiler	0.25
Metraje de oficina	0.25
Seguridad	0.15
Condiciones aledañas	0.15
Facilidades complementarias	0.10
Total	1.00

En consecuencia, el lugar propuesto para ejecutar las operaciones de MyWay es en Jirón Cruz del Sur 119, Santiago de Surco, distrito que cuenta con una efectividad de internet del 91.38%, el área de la oficina cuenta con 132 m^2 (ver Figura 13 y Figura 14), para ello se seguirán los lineamientos de metraje según la Nota Técnica de Prevención sobre la Ergonomía en Oficinas NTP 243 (4 m^2 por persona) y sumado a los nuevos lineamientos y protocolos de seguridad por el covid-19 que es mantener 1.5 m de distancia, es por eso que los espacios serán distribuidos de la siguiente manera: (a) 90 m^2 para capacidad de trabajo para 14 personas, siendo el promedio de 6.4 m^2 ocupada por persona; (b) 7 m^2 de área común; (c) 15 m^2 destinados para equipos de cómputo y servidores, y (d) 20 m^2 para sala de reunión.

Figura 13*Localización Geográfica*

Nota: Tomado de “Jirón Cruz del sur al 100, Santiago de Surco, Lima,” por Google Maps, 2021 (<https://www.google.com/maps/search/Jiron+Cruz+del+sur+al+100,+Santiago+de+Surco,+Lima/@-12.0846569,-76.9726577,18.38z>).

Figura 14*Jirón Cruz del Sur 119, Santiago de Surco*

Nota: Tomado de “Alquilo Oficina Implementada Surco,” por A donde vivir, 2021 (<https://www.adondevivir.com/propiedades/alquilo-oficina-implementada-surco-58944641.html>).

Mapa de servicios Blueprint. En el mapa de servicios Blueprint se puede observar las interacciones que existen de parte de MyWay, el usuario y las áreas de soporte (ver Apéndice R). Se utilizó como guía y soporte el plan de operaciones, así como las actividades de política de control y calidad, política de procesos y las políticas organizacionales, todo el proceso se dividió de la siguiente manera:

- Fase de registro: En esta fase de inicio, se ven los procesos e interacción del usuario con la plataforma para poder obtener información, realizar el registro, realizar el pago y poder obtener el *link* de acceso a la plataforma con su información de usuario y contraseña.
- Fase de ejecución de servicio: Esta fase empieza una vez el usuario tenga el *link* de acceso a la plataforma, para su navegación en la comunidad, realizar el *test* de perfil y poder llevar algún curso, según la plataforma le recomiende en base su perfil.
- Fase *post* ejecución: Comprende la interacción del área de servicio al cliente con los usuarios para absolver dudas y consulta. Además, de ser el nexo de contacto en caso un usuario desee seguir tomando más cursos o realizar seguimientos personalizados.

6.3 Validación de la Viabilidad de la Solución

Se elaboraron diferentes escenarios basados en la coyuntura actual del país, estos son: (a) optimista, (b) conservador y (c) pesimista. Aunque debido al incremento de personas vacunadas y el restablecimiento de la economía en el Perú, se presentaran los resultados en un escenario conservador.

6.3.1 Presupuesto de inversión

A continuación, se presenta en la Tabla 34 el presupuesto de la inversión que se requiere para iniciar la empresa y para los gastos preoperativos se deben considerar los siguientes:

- La adquisición de los activos fijos e intangibles de la empresa como se muestra en el Tabla J4: Relación de Activos a Adquirir.
- El pago de planillas de los tres primeros meses del *staff* inicial como se mostró en el punto 6.2.1.3.
- Tanto la administración como constitución de la empresa para certificados de funcionamiento y arrendamiento del local.
- Gastos operativos que corresponde a seis meses de costos variables para el funcionamiento de MyWay.
- La inversión total asciende a S/ 968,000.

Tabla 34*Gastos Preoperativos para MyWay*

Gastos preoperativos	Inversión (en miles de S/)
Activo Fijo	515.1
Activo Intangible	71.00
Staff (3 meses)	237.53
Administración	94.35
Constitución de la empresa	3.65
Activos intangibles de duración ilimitada	0.00
Gastos operativos	46.27

Tabla 35*Asignación de Financiamiento*

Asignación de financiamiento (en miles)	Inversión (en miles)	% Inversión
Financiamiento bancario	145	15
Aporte de accionistas	823	85
Inversión total	968	

Para el financiamiento de la inversión total de S/ 968,000 se ha optado por una figura del 85% capital de accionistas y del 15% de financiamiento bancario que se obtendrá poniendo en garantía todos los activos fijos que representa el 282% del financiamiento bancario esperado (ver Tabla 35). La tasa de interés del financiamiento bancario según el BCR del Perú es aproximadamente 17.34% anual. Asimismo, el rendimiento esperado del mercado por los accionistas es de 16.0%.

6.3.2 Análisis financiero

Para el ingreso se utilizó la demanda del punto 6.2.1, para ello se dividió a las personas inscritas en dos grupos importantes: (a) personas que optan por Plan Premium y (b) personas que optan por el Plan Básico. Posterior a ello se subdividió en grupos como: Cursos sincrónicos, asincrónicos e híbridos. Se espera que el porcentaje de las personas que opten por un curso Premium sea del 85% como se muestra en la Tabla 25. Para la proyección de los volúmenes de venta que tendrá MyWay, se utilizó como base la Tabla 26 donde se observan los potenciales usuarios que interactúan y con alta probabilidad de inscribirse a los cursos. Asimismo, como se observa en el punto 6.1.2 que el 85% de los encuestados optarán por la inscripción en los planes premium debido al valor agregado que este presenta, la proyección de número de jóvenes inscritos por Plan se encuentra en el Apéndice I. Por otro lado, como se observa en el Apéndice S, la cantidad de personas que desearía optar por un curso sincrónico o híbrido es la misma con un 40% en ambos casos; caso contrario ocurre con la categoría de curso asincrónico que solo representaría el 20% (ver Tabla 36 – Tabla 41).

Con las tarifas validadas en el punto 6.1.2 (ver Apéndice L), que se encuentran dentro de los precios de mercado (ver Tabla 6), se observa una alta tendencia de los potenciales usuarios a optar por los cursos *premium* se logra obtener los ingresos. Tanto los gastos administrativos (ver Apéndice N) y gastos de ventas (ver Apéndice O) se encuentran directamente relacionados a la estrategia de MyWay de crecer a gran escala basándose en

costos altos de calidad y publicidad para mantener el ritmo esperado y planteado en la demanda proyectada (ver Apéndice H). Por otro lado, los costos variables poseen tres grandes categorías:

- Costo por mantener la comunidad: Por cada persona que interactúa con la plataforma se realizan gastos para mantenerlos informados y pueda experimentar brevemente de MyWay (ver Apéndice M).
- Materiales del curso: Por cada persona que se inscriba a los diferentes cursos MyWay se le suministran materiales para mejorar su experiencia. El costo de los materiales (ver Apéndice K) se encuentran con diferentes características según su subcategoría.
- Elaboración de cursos: Este punto es el que genera el mayor gasto durante el primer año (ver Apéndice K) y es el pilar clave como se menciona en el punto 6.2.2.

Valoración del negocio MyWay. Las ventas se obtienen del resultado de la cantidad de personas inscritas en cada curso con la tarifa de su respectivo plan como se puede observar en el Apéndice L, y en la Tabla 38 se puede observar el resumen de las ventas de MyWay. Asimismo, el costo variable en MyWay posee dos importantes categorías donde se realiza la mayor inversión debido a que son los pilares fundamentales para un buen servicio, estos son: Comunidad y Personalización y Materiales de Cursos. En el Apéndice K se podrán encontrar los costos unitarios tanto de los materiales de los cursos y la elaboración de los mismos; por otro lado, los volúmenes y tarifas para los costos variables estimados se pueden observar en el Apéndice M, y en la Tabla 39 se presenta el resumen de los costos variables de MyWay.

Tabla 36

Proyección y Volúmenes para MyWay

Distribución de Cursos brindados por MyWay	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Proyección de número de potenciales usuarios que interactuaron que se inscriben a cursos (en miles)	0.0	0.7	2.6	8.9	19.9	27.3	33.9	40.0	44.5	48.4	52.7
Proyección de número de jóvenes inscritos en cursos MyWay de categoría Base	0.0	0.1	0.4	1.3	3.0	4.1	5.1	6.0	6.7	7.3	7.9
Proyección de número de jóvenes inscritos en cursos MyWay de categoría Premium	0.0	0.6	2.2	7.6	16.9	23.2	28.8	34.0	37.9	41.1	44.8
Cursos Categoría Base	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Proyección de número de cursos al año (en miles)	0.0	0.1	0.4	1.3	3.0	4.1	5.1	6.0	6.7	7.3	7.9
Proyección de % de cursos sincrónico	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Proyección de % de cursos asincrónico	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Proyección de % de cursos híbrido	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Proyección de número de cursos sincrónico	0	45	158	537	1,195	1,637	2,036	2,398	2,673	2,902	3,161
Proyección de número de cursos asincrónico	0	23	79	269	598	819	1,018	1,199	1,337	1,451	1,581
Proyección de número de cursos híbrido	0	45	158	537	1,195	1,637	2,036	2,398	2,673	2,902	3,161
Proyección de número de cursos disponibles en la plataforma	9	9	11	14	17	19	21	21	21	21	21
Cursos Categoría Premium	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Proyección de número de cursos al año	0	1	2	8	17	23	29	34	38	41	45
Proyección de % de cursos sincrónico	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Proyección de % de cursos asincrónico	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Proyección de % de cursos híbrido	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Proyección de número de cursos sincrónico	0	255	892	3,040	6,769	9,271	11,535	13,587	15,146	16,443	17,913
Proyección de número de cursos asincrónico	0	128	446	1,520	3,385	4,636	5,768	6,794	7,573	8,222	8,957
Proyección de número de cursos híbrido	0	255	892	3,040	6,769	9,271	11,535	13,587	15,146	16,443	17,913
Proyección de número de cursos disponibles en la plataforma	9	9	11	14	17	19	21	21	21	21	21

Los estados de resultados del modelo de negocio de MyWay reflejan una importante inversión, así como resultados negativos en los dos primeros años; sin embargo, después de del año 3 se comienza a tener un crecimiento importante. Esto debido al buen plan de mercadeo presentado en el punto 6.2.1 que permitirá un crecimiento importante de los jóvenes inscritos en MyWay aprovechando el contexto global sobre educación virtual como se mencionó en el punto 1.1

Para la valoración del negocio en el escenario conservador se realiza el flujo de caja en base al estado de resultados y se descuentan los flujos de caja a la tasa WACC de un 16.8% (ver Apéndice Q). Considerando el flujo de caja se calcula el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto que da un total de S/19.5 millones con una tasa de crecimiento de la demanda mostrada en el punto 6.2.1. Asimismo, se calculó la Tasa Interna de Retorno (TIR) igual a 78.4%. A continuación, se muestran los resultados de la simulación de Montecarlo realizada con 1,000 iteraciones y en función a los resultados obtenidos (ver Tabla 37), se puede concluir que se valida la hipótesis de viabilidad del modelo de negocio cuando el riesgo de obtener un VAN por debajo de S/.2.5 millones para un período de análisis de 10 años es menor a 5%. Finalmente, se realizó el cálculo de VAN para un plazo de 10 años, obteniendo que el VAN es menor a S/ 2.5 millones un 3.4% de veces, lo cual confirma la hipótesis inicial de viabilidad del modelo de negocio (ver Apéndice P).

Tabla 37

Resultados de Simulación Montecarlo

Primera simulación	S/ 19,588,600
VAN promedio simulado	S/ 19,110,262
VAN desviación estándar simulada	S/ 11,127,680
VAN Mínimo	S/ -571,417
VAN Máximo	S/ 53,219,140
Riesgo de pérdida VAN < S/ 2,500,000	3.4%

6.4 Conclusiones

Después de realizar los experimentos a las hipótesis propuestas se logró obtener un VAN positivo que refuerza el modelo seleccionado por MyWay de la venta de cursos en metodologías ágiles. El público objetivo de MyWay se siente atraído por una enseñanza con metodología personalizada y seguimiento constante. De igual manera, 19 de cada 20 personas se siente atraído por la plataforma presentada debido a su sencillez y amigabilidad (ver Tabla 15). Finalmente, el análisis financiero confirma una viabilidad del modelo de negocio en un período de 10 años con un VAN de S/ 19.5 millones, garantizando un modelo rentable y con una gran proyección.



Tabla 38*Ventas (En Miles)*

		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Ventas (en miles)	2021	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/
Cursos Base		58.70	211.56	740.83	1,697.77	2,395.42	3,068.37	3,722.34	4,273.93	4,779.02	5,361.97
Cursos Premium		433.78	1,561.89	5,482.73	12,574.64	17,739.12	22,733.11	27,580.43	31,667.04	35,410.51	39,733.45
Total		492.48	1,773.45	6,223.56	14,272.41	20,134.54	25,801.48	31,302.77	35,940.97	40,189.52	45,095.41

Tabla 39*Costos Variables de MyWay*

		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Costo total (en miles)	2021	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/
Comunidad y Personalización		47.85	172.27	604.71	1,386.92	1,956.53	2,507.34	3,041.97	3,492.69	3,905.58	4,382.37
Materiales de cursos		228.13	821.67	2,883.22	6,611.90	9,327.67	11,952.83	14,501.33	16,650.05	18,618.21	20,890.84
Elaboración de cursos		271.60	341.92	448.22	1,121.19	1,290.69	1,469.35	2,270.15	2,338.25	2,408.40	2,480.65
Total		547.58	1,335.85	3,936.16	9,120.01	12,574.89	15,929.51	19,813.45	22,480.99	24,932.18	27,753.86

Tabla 40

Estado de Resultados

(en miles)	Año 0 S/	Año 1 S/	Año 2 S/	Año 3 S/	Año 4 S/	Año 5 S/	Año 6 S/	Año 7 S/	Año 8 S/	Año 9 S/	Año 10 S/
Ventas netas	0.00	492.48	1,773.45	6,223.56	14,272.41	20,134.54	25,801.48	31,302.77	35,940.97	40,189.52	45,095.41
Costo de ventas	0.00	-547.58	-1,335.85	-3,936.16	-9,120.01	-12,574.89	-15,929.51	-19,813.45	-22,480.99	-24,932.18	-27,753.86
Utilidad bruta	0.00	-55.10	437.61	2,287.40	5,152.41	7,559.65	9,871.96	11,489.33	13,459.99	15,257.34	17,341.55
Gastos de operación	0.00	-257.48	-394.23	-667.60	-909.07	-1,090.17	-1,271.27	-1,544.64	-1,665.37	-1,786.11	-1,967.21
Gastos administrativos	0.00	-295.77	-384.81	-601.70	-649.76	-701.08	-860.99	-1,016.48	-1,220.45	-1,259.46	-1,473.14
Gasto de ventas	0.00	-108.08	-180.46	-300.02	-518.40	-792.33	-1,172.83	-1,536.37	-1,951.60	-2,296.84	-2,593.61
EBITDA	0.00	-716.43	-521.90	718.09	3,075.19	4,976.08	6,566.87	7,391.83	8,622.57	9,914.94	11,307.59
Depreciación	0.00	-127.65	-127.65	-127.65	-127.65	-0.75	-0.75	-0.75	-0.75	-0.75	-0.75
Amortización	0.00	-7.10	-7.10	-7.10	-7.10	-7.10	-7.10	-7.10	-7.10	-7.10	-7.10
Utilidad operativa (EBIT)	0.00	-851.17	-656.64	583.34	2,940.44	4,968.23	6,559.02	7,383.98	8,614.72	9,907.09	11,299.74
Otros ingresos (egresos)											
Gastos financieros	0.00	-49.29	-44.71	-40.12	-35.54	-30.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes participaciones e impuesto renta	0.00	-900.46	-701.35	543.22	2,904.90	4,937.27	6,559.02	7,383.98	8,614.72	9,907.09	11,299.74
Participación a los trabajadores	0.00	0.00	0.00	-13.58	-72.62	-123.43	-163.98	-184.60	-215.37	-247.68	-282.49
Utilidad antes impuesto renta	0.00	-900.46	-701.35	529.64	2,832.28	4,813.84	6,395.05	7,199.38	8,399.35	9,659.41	11,017.25
Inversión inicial	-921.60										
Utilidad neta del ejercicio	-921.60	-900.46	-701.35	370.75	1,982.60	3,369.69	4,476.53	5,039.57	5,879.54	6,761.59	7,712.07

Tabla 41*EBIT*

EBIT (en miles de soles)	Año 0 S/	Año 1 S/	Año 2 S/	Año 3 S/	Año 4 S/	Año 5 S/	Año 6 S/	Año 7 S/	Año 8 S/	Año 9 S/	Año 10 S/	V Terminal
EBIT(1-t)	0.0	-600.1	-462.9	411.3	2,073.0	3,502.6	4,624.1	5,205.7	6,073.4	6,984.5	7,966.3	
(+) D&A	0.0	134.7	134.7	134.7	134.7	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	
(-) CAPEX	-586.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
FCL	-586.1	-465.3	-328.2	546.0	2,207.8	3,510.5	4,632.0	5,213.6	6,081.2	6,992.3	7,974.2	48,995.8

Tabla 42*Resultados del Modelo de Negocio*

WACC - Tasa de descuento	16.8%
Tasa crecimiento a perpetuidad – (g)	0.5%
VAN (en miles de soles)	S/ 19,588.6
VAN (en miles de USD)	\$4,897.15
TIR	78.4%

Capítulo VII. Solución Sostenible

El objetivo de todas las empresas o de un negocio es brindar un producto o servicio con contenido social, no solo que busque ganancias e ingresos sino también que aporte valor a la sociedad. En el presente capítulo determinaremos como MyWay contribuye a los objetivos de desarrollo sostenible, asimismo se calculará la rentabilidad social de nuestro modelo de negocio en base a los cálculos de beneficios y costos sociales.

7.1 Relevancia Social de la Solución

Desde la solución propuesta por nuestro modelo de negocio, se identifica un impacto directo en la ODS N4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. La educación a todos los niveles es importante porque influye en el progreso de la sociedad y las personas además de promover la igualdad de oportunidades y reduce la brecha social.

De acuerdo a las Naciones Unidas (2021) “El objetivo de lograr una educación inclusiva y de calidad para todos se basa en la firme convicción de que la educación es uno de los motores más poderosos y probados para garantizar el desarrollo sostenible” (p. 1).

En esta línea, la propuesta de solución aspira a lograr acceso igualitario a una formación técnica asequible y eliminar las disparidades de género e ingresos, además de lograr el acceso universal a educación superior de calidad.

Para determinar el índice de relevancia social (IRS) se revisó el ODS 4 y se analizaron cada una de sus metas y el impacto en la propuesta de solución (ver Tabla 43).

Tabla 43*Evaluación del Impacto del ODS N° 4*

<i>Item</i>	<i>Descripción de la Meta</i>	<i>Impacto MyWay</i>
4.4	De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.	Desde la solución propuesta los usuarios inscritos desarrollaran habilidades relacionadas con metodologías ágiles e innovación y con ello tendrán la posibilidad de acceder a un trabajo decente.
4.5	De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad	Desde la solución propuesta los usuarios inscritos tienen la posibilidad de acceder por igual a la plataforma virtual, dando la oportunidad de crecimiento profesional a todos los usuarios de Lima y provincias.
4.7	De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible.	Desde la solución propuesta los usuarios inscritos serán capacitados con conocimiento teóricos y prácticos en el marco ágil y estarán en la capacidad de promover por medio de su trabajo o emprendimiento el desarrollo sostenible de la sociedad.

Se calculó el índice de relevancia (IRS) identificando 3 metas movilizadas de un total de 7 de este modo se tiene:

$$\text{IRS (MyWay)} = 3/7 \Rightarrow \text{IRS (MyWay)} = 0.43 \quad (43\%)$$

7.2 Rentabilidad Social de la Solución

El VAN social proyectado de MyWay es de S/7,954,572.12 durante los 10 años de operación, con una tasa de descuento social del 8% (TSD) que representa el costo de oportunidad.

$$VAN_{\text{social}} = \sum_{t=0}^N \frac{(\text{Beneficios sociales} - \text{Costos sociales})_t}{(1+TDS)^t} = S/7,954,572.12$$

Tabla 44

Lienzo de Modelo de Negocio Próspero

Medio ambiente	Actualmente los modelos de negocio están empezando a considerar como parte de su planeamiento estratégico, el pilar de responsabilidad social y cuidado de medioambiente				
Sociedad	Jóvenes entre 26 y 38 años con 3 o más años de experiencia profesional con deseos de superación y capacitación profesional. A raíz de la pandemia en el Perú, la educación <i>online</i> se ha incrementado y existe una mayor cantidad de jóvenes que busca capacitarse desde su casa, con horarios flexibles y costos menores				
<u>Existencias biofísicas</u>	<u>Procesos</u>		<u>Valor</u>	<u>Personas</u>	<u>Actores del ecosistema</u>
- Soporte Técnico: servidores, <i>laptops</i> , licencias	<u>Recursos</u>	<u>Alianzas</u>	<u>Co-creación del valor</u>	<u>Relaciones</u>	
	- Aplicativo móvil/ Plataforma - Capacitadores - Inversión - Dinero - Insumos y materiales - Oficina - Equipos Telefónicos - Servicios de internet, luz y agua - Marca y licencias Constitución empresa	Alianzas con consultoras especializadas en metodologías ágiles	- Plataforma de cursos cortos especializado en metodologías ágiles alineado a tu perfil profesional. - Plataforma que te brinda una ruta específica de acuerdo al nivel y habilidades de cada usuario a través de la composición de una ruta cursos cortos específicos - Servicio integral con soporte de consultas, servicio post venta, acceso a materiales y plantillas descargables de cada curso, <u>acceso a Comunidad My Way</u> <u>Destrucción del valor</u> - Costos sociales por emisión de CO2 por uso de transporte.	- Relaciones personalizadas con los clientes. - Alianzas con universidades e institutos - Soporte técnico y soporte especializado para los clientes.	- Actores clave - Clientes con NSE A, B y C que adquieren servicios por una <i>app</i> . - Jóvenes con deseo de superación y necesidad de capacitarse - Proveedores que brindan los insumos y materiales - Profesores, Coach Agile, Psicólogo - Expertos Capacitación - regulaciones del país. - Inversionistas - Entidad Financiera
<u>Servicios ecológicos</u>	<u>Actividades</u>	<u>Gobernanza</u>		<u>Canales</u>	<u>Necesidades</u>
Reciclaje de basura electrónico como descuento en el precio del servicio contratado.	- Desarrollo de la <i>app</i> / <i>plataforma</i> - Plan de <i>Marketing</i> - Capacitaciones - Compra de Insumos - Selección de proveedores - Selección de profesores	- CEO - Gerente de Finanzas - Gerente de Operaciones y Soporte		- <i>App</i> móvil - WhatsApp - Teléfono - Página <i>web</i> - Facebook - YouTube - <i>Influencers</i>	- Jóvenes con deseos de capacitarse en metodologías ágiles - Lograr un desarrollo profesional y línea de carrera a futuro
<u>Costos</u>		<u>Metas</u>		<u>Beneficios</u>	
Gastos preoperativos y operativos, costos de activos tangibles, costos de intangibles, costos financieros, y costos de la huella de carbono y consumo de energía Co2		- Rentabilidad que supere la expectativa de accionistas - Brindar desarrollo profesional a los jóvenes - Contribuir al desarrollo sostenible y la educación continua		Venta por <i>ticket</i> de cursos, ahorro de tiempo de los usuarios y ahorro en combustible	

7.2.1 *Beneficios sociales*

La propuesta de solución permite capacitarse en metodologías ágiles desde casa, ello trae consigo beneficios sociales que son básicamente ahorro en tiempo para el usuario y reducción en el consumo de combustibles fósiles. El primero se traduce en que dado que no tendrá que trasladarse hacia su centro de estudio presencial usando transporte público o auto particular, se generará un ahorro en tiempo. Según parámetros obtenidos en el MEF el costo de una hora por persona es s/.6.80, este dato se ha tomado para realizar los cálculos del beneficio social. Con respecto al segundo, el transporte público es la principal causa del calentamiento global, por las emisiones de gases que potencian el efecto invernadero y la contaminación. Se estima que se ahorra 0.5 galones por persona por traslado (el precio fue hallado en la página del Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería OSINERGMIN) y en la Tabla 45 se muestra el flujo de beneficios sociales.

7.2.2 *Costos sociales*

La propuesta de solución ha considerado los costos sociales relacionados al consumo de energía, que produce CO₂, causado por los servidores donde se encuentra la plataforma MyWay y también por las PC's o *laptops* que utilizarán los usuarios para conectarse a los cursos virtuales. El principal indicador utilizado es el consumo y valor de kWh. Como uno de los costos más importantes se ha considerado el consumo de energía producida por las *laptops* de los alumnos de plataforma virtual; el consumo energético por *laptop* es de 2.2 kWh /día, estos datos han sido obtenidos de los parámetros del fabricante. También se considera como costo social el consumo generado por los servidores, que almacenarán información de los usuarios y darán el soporte a la plataforma virtual. Para el cálculo se ha proyectado en 5,424 kWh/día. En la Tabla 46 se muestra la estimación de flujo de costos sociales considerando el consumo energético kWh/día diario por servidor y el consumo energético kWh/día diario por servidor.

Tabla 45

Estimación de Flujo de los Beneficios Sociales

Estimación del flujo de los beneficios sociales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad de Cursos	747	2,621	8,940	19,908	27,267	33,926	39,961	44,547	48,361	52,683
Cantidad de sesiones	5,977	20,971	71,523	159,265	218,136	271,406	319,687	356,375	386,891	421,466
Costo hora ahorrado por el usuario	S/6.80	S/6.80	S/6.80	S/6.80	S/6.80	S/6.80	S/6.80	S/6.80	S/6.80	S/6.80
Valor de tiempo ahorrado en ida y vuelta del/al centro de estudio (1hr)	S/40,641.48	S/142,603.11	S/486,355.12	S/1'082,999.49	S/1'483,326.26	S/1'845,557.41	S/2'173,874.72	S/2'423,350.39	S/2'630,859.56	S/2'865,971.78
Precio del combustible por galón	S/18.00	S/18.00	S/18.00	S/18.00	S/18.00	S/18.00	S/18.00	S/18.00	S/18.00	S/18.00
Valor de combustible ahorrado en transporte (0.5 galones/ viaje)	S/53,790.20	S/188,739.41	S/643,705.31	S/1'433,381.68	S/1'963,225.94	S/2'442,649.51	S/2'877,187.13	S/3'207,375.52	S/3'482,020.01	S/3'793,197.95
Valor total de los beneficios sociales	S/94,449.68	S/331,360.52	S/1,130,078.43	S/2,516,399.18	S/3,446,570.20	S/4,288,224.92	S/5,051,079.86	S/5,630,743.91	S/6,112,897.57	S/6,659,187.73

Tabla 46

Estimación del Flujo de los Costos Sociales

Estimación del flujo de los costos sociales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad de Cursos	747	2,621	8,940	19,908	27,267	33,926	39,961	44,547	48,361	52,683
Cantidad de sesiones (8 sesiones/módulos por curso)	5,977	20,971	71,523	159,265	218,136	271,406	319,687	356,375	386,891	421,466
Consumo energético teórico de KWh/día diario por laptop	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2
Consumo energético teórico de KWh/día diario por servidor	5,424	5,424	5,424	5,424	5,424	5,424	5,424	5,424	5,424	5,424
Total de consumo energético de laptops (KWh / año)	4,799,281	16'839,749	57'432,818	127'889,499	175'163,381	217'938,618	256'709,030	286'169,171	310'673,563	338'437,550
Total de consumo energético de servidor (KWh / año)	1,979,760	1'979,760	1'979,760	1'979,760	1'979,760	1'979,760	1'979,760	1'979,760	1'979,760	1'979,760
Total de consumo energético de MyWay	6,779,041	18'819,509	59'412,578	129'869,259	177'143,141	219'918,378	258'688,790	288'148,931	312'653,323	340'417,310
Factor de emisión de CO ₂	0.4119	0.4119	0.4119	0.4119	0.4119	0.4119	0.4119	0.4119	0.4119	0.4119
Huella de carbono	2,792,287	7'751,756	24'472,041	53'493,148	72'965,260	90'584,380	106'553,913	118'688,545	128'781,904	140'217,890
Costo de emisión de CO ₂	0.0287	0.0287	0.0287	0.0287	0.0287	0.0287	0.0287	0.0287	0.0287	0.0287
Valor total de los costos sociales	S/80,082.79	S/222,320.36	S/701,858.13	S/1'534,183.48	S/2'092,643.65	S/2'597,960.01	S/3'055,966.21	S/3'403,987.46	S/3'693,465.00	S/4'021,449.09

7.3 Conclusiones

Una vez analizado el modelo de negocio, se puede observar que MyWay tiene una propuesta enfocada en la educación virtual, específicamente en metodologías ágiles que ayuda a los jóvenes a mantenerse actualizados y preparados para los cambios y nuevos modelos de trabajo, logrando una sociedad con mayor educación y en búsqueda de mejorar profesionalmente.

MyWay al ser una plataforma virtual en lugar de una educación presencial genera ahorro a sus clientes en tiempo y consumo de combustible fósil, dado que evitamos el traslado de los jóvenes al centro de estudios.

Asimismo además del VAN Económico de S/ 19.5 millones (Ver punto 6.3.2), se obtiene un VAN social de S/ 7.90 millones considerando los beneficios y costos sociales de MyWay lo que nos indica, que si es conveniente ejecutar el proyecto, dado que contribuirá directamente al aumento del bienestar social de los usuarios y a su vez ayudará a reducir los efectos negativos de la contaminación ambiental.

Capítulo VIII. Decisión e Implementación

8.1 Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

El plan de implementación se ejecutará en el 2022, entre los meses de marzo a diciembre. Asimismo, el detalle de las fases y actividades se puede apreciar en el Apéndice R. El equipo responsable de llevar a cabo el plan lo constituyen los cuatros miembros fundadores: Franko Baldovino (FB), Melissa Morales (MM), Julissa Quispe (JQ) y Sergio Ruesta (SR). El plan se ha estructurado de la siguiente manera:

- Fase 1 – Inicio: Constituida por la planificación de las principales actividades como constitución de la empresa y contratación de recursos: personal de operaciones, administrativo, de ventas y *staff* de profesores.
- Fase 2 – Diseño: Elaboración de la versión final del prototipo.
- Fase 3 – Validación del prototipo: Esta validación se realizará con 28 personas que han participado desde un inicio desde las entrevistas.
- Fase 4 – Desarrollo e Implementación de la plataforma.
- Fase 5 – Marcha blanca: Se realizará durante un mes para identificar los puntos fuertes y puntos de mejora de la plataforma, paralelamente se iniciará con el plan de *marketing*.
- Fase 6 – Lanzamiento: Será el inicio de operación durante los primeros días de marzo, el presupuesto total asciende a S/ 968,000.

8.2 Conclusiones

La propuesta de MyWay que está orientada a solucionar el problema que actualmente enfrentan los jóvenes profesionales de no encontrar una plataforma que se especialice en Metodologías Ágiles y que brinde un servicio integral. De acuerdo al análisis, MyWay es viable a la problemática de profesionales que toman la decisión de tomar un curso *online*. A continuación, se presentan los siguientes sustentos:

- Si bien existen actualmente varias plataformas educativas en el mercado, el cuadro comparativo de la competencia (ver Tabla 4) dio como resultado que este modelo de negocio sería innovador al aplicar personalización en los cursos que ofrece por el resultado del *test* de perfil.
- MyWay tiene relevancia social y pueda crear valor compartido contribuyendo con la ODS N° 4 Educación de Calidad. En consecuencia, esto ayudará a los profesionales a potenciar su perfil profesional de manera que se encuentren preparados para un ascenso o una nueva oportunidad laboral. En tal sentido; estos jóvenes capacitados brindarían a la sociedad sus competencias técnicas e impulsarían la investigación y con ello aportarían al progreso del país.
- Respecto a la plataforma digital de MyWay, se puede recalcar que es innovadora, debido a que su valor radica el desarrollo profesional con ayuda de una personalización de los cursos mediante el test de perfil.
- De acuerdo al análisis de brechas (ver Capítulo 2), se evidenció que no existen plataformas que se especialicen en metodologías; es por ello, que MyWay brinda un valor agregado al profesional dado que al llevar cursos de metodologías ágiles se contribuye a una mejor educación y formación profesional, esto tiene como consecuencia que las empresas puedan mejorar sus procesos de agilidad al tener más profesionales capacitados, en una metodología que actualmente tiene crecimiento según las entrevistas realizadas.
- El *test* de perfil permite diferenciarse de los principales competidores, dado que actualmente ninguna plataforma ofrece un *test* de perfil personalizado y basado en habilidades blandas y técnicas y considerando ello ofrece una ruta de cursos. Además,

de acuerdo a los usuarios encuestados, el 95% valoran esa característica de plataforma presentada (ver Tabla 15).

- En referencia a la deseabilidad de la solución, se realizaron experimentos como entrevistas con los usuarios potenciales, la creación de una *landing page* con un video que explique el modelo de negocio y por último una publicidad *online* en Instagram, también un prototipo web, así pudiendo obtener retroalimentación mediante respecto a la funcionalidad, aspecto, grado de satisfacción y aceptación de la plataforma, así como comprobar la facilidad en el uso y el grado de satisfacción. Obteniendo como resultados finales, un alto grado de satisfacción y atracción a la plataforma, donde según las encuestas a los usuarios que interactuaron en las redes sociales, el 90 % y 85% están dispuestos a pagar el Plan Básico y Plan Premium, respectivamente (ver Tabla 25).
- Respecto a los resultados financieros obtenidos, se concluye que MyWay cuenta con un VAN de S/ 19.5 millones en un escenario normal y con una TIR de 78.4% (ver Tabla 41), concluyendo que es un proyecto rentable económicamente.
- Respecto a los resultados sociales obtenidos, se concluye que MyWay cuenta con un VAN de S/ 7.90 millones en un escenario esperado (ver punto 7.2), concluyendo que MyWay contribuirá positivamente en beneficio de la sociedad. Se espera que los usuarios de MyWay dispongan mayor tiempo para actividades personales y recreacionales debido a la reducción de viajes a un centro de estudios presencia; asimismo, se espera que la sociedad reduzca su consumo de combustibles en 1.1 millones de galones durante los primeros 10 años de MyWay.

8.3 Recomendaciones

- Para que este proyecto sea económicamente rentable, es necesario lograr un alcance de 2,325 inscriptores en promedio por mes durante los primeros 10 años, lo cual

originaría anualmente S/ 1.8 millones aproximadamente. Finalmente, luego del inicio de operaciones, la recomendación sería evaluar el mercado para tener más temarios (*marketing*, logística o producción, entre otros) en la plataforma MyWay. Así como ampliar las asociaciones con certificadoras más reconocidas en el mercado como CertiProf, SCRUMstudy™, entre otros.

- El tema de metodologías ágiles tiene una tendencia creciente, debido que ahora todos los procesos en las empresas se orientan a la transformación digital, por lo que es recomendable ofrecer una plataforma especializada en cursos ágiles.
- La recomendación como siguiente paso para MyWay sería posicionarse en el mercado y afianzar relaciones estratégicas con universidades nacionales e internacionales de Latinoamérica.
- Para que MyWay se diferencie por su servicio, se recomienda aplicar y mejorar el plan de mejora continua en sus procesos de manera trimestral de este modo que se asegure la calidad de cursos, los docentes y personal de atención al cliente.

Referencias

A donde vivir. (2021). *Alquilo oficina implementada Surco*.

<https://www.adondevivir.com/propiedades/alquilo-oficina-implementada-surco-58944641.html>

Chávez, J. (2014, 20 de mayo). Problemática de la educación superior en el Perú. *Alerta*

Económica. <https://alertaeconomica.com/problematika-de-la-educacion-superior-en-el-peru-2/>

Cisneros, R. (2019, 11 de setiembre). Cómo somos los peruanos: ¿Los peruanos somos

conformistas o competitivos? La mejor gastronomía, voleibol y fútbol. *RPP Noticias*

[Video]. https://www.youtube.com/watch?v=ItSHE_GGW5M

Crehana. (2022). *Prepárate para los desafíos del futuro*. <https://www.crehana.com>

Crehana recauda capitales y continúa revolucionando Latinoamérica en favor de la educación de millones de personas. (2020, 29 de mayo). *La República*.

<https://larepublica.pe/marketing/2020/05/29/crehana-recauda-capitales-y-continua-revolucionando-latinoamerica-en-favor-de-la-educacion-de-millones-de-personas/>

Coursera. (2022). *Aprende sin límites*. <https://es.coursera.org>

Domestika. (2022). *Domestika es la comunidad de la clase creativa*.

<https://www.domestika.org/>

Escudero, F. (2021, 27 de abril). EY: Impacto de la crisis en la madurez digital de las

empresas peruanas. *EY Perú*. https://www.ey.com/es_pe/consulting/madurez-digital-en-peru

Google Maps. (2021). *Jirón Cruz del Sur al 100, Santiago de Surco, Lima*.

<https://www.google.com/maps/search/Jiron+Cruz+del+sur+al+100,+Santiago+de+Surco,+Lima/@-12.0846569,-76.9726577,18.38z>

Insider Latam. (2020, 19 de agosto). Mario Chamorro de Coursera: El futuro de la educación será un híbrido de aprendizaje en línea y en persona. *Destacados Insider*.

<https://insiderlatam.com/mario-chamorro-de-coursera-el-futuro-de-la-educacion-sera-un-hibrido-de-aprendizaje-en-linea-y-en-persona/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020a). *Índice temático: Ocupación y*

vivienda. <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020b, 17 de enero). La población de Lima supera los nueve millones y medio de habitantes. *Nota de Prensa N° 006*.

<http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/notadeprensa006.pdf>

International Data Corporation (2019). *Estudio de la agilidad en América Latina por IDC*.

Everis Agile.

https://www.somospymes.com.ar/item/download/2415_7f2493de81cac4da55ff7c3a415e0dcc.html

Ledesma, M. (2020, 22 de diciembre). 2020: El año de mayor crecimiento para los cursos

MOOC. *Noticias IPLACEX*. <https://www.iplacex.cl/blog/observatorio/2020-el-a%C3%B1o-de-mayor-crecimiento-para-los-cursos-mooc>

Meneses, N. (2020, 07 de octubre). La educación ‘online’ es mucho más accesible, y en el futuro se combinará con la formación presencial. *El País*.

https://elpais.com/economia/2020/10/07/actualidad/1602063943_874241.html

Miñán, W. (2021, 16 de setiembre). Estos son los cinco distritos con mejor y peor calidad de

servicio móvil en Lima. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/internet-movil-osiptel-telefonía-estos-son-los-cinco-distritos-con-mejor-y-peor-calidad-de-servicio-movil-en-lima-noticia/?ref=gesr>

Naciones Unidas. (2021). *Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.*

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>

Netzun. (2022). *Aprende de cero a experto.* <https://netzun.com>

Netzun. (s.f.). *Cursos on line.* <https://netzun.com/cursos-online?pagina=1>

QS Quacquarelli Symonds. (2021). *QS Latin America University Rankings 2021.*

<https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2021>

Rosas, Y. (2021, 30 de setiembre). Chorrillos: vecinos en alerta extrema ante incremento de robos en Los Cedros de Villa. *El Comercio.*

<https://elcomercio.pe/lima/seguridad/chorrillos-vecinos-en-alerta-extrema-ante-incremento-de-robos-en-los-cedros-de-villa-robos-al-paso-inseguridad-ciudadana-augusto-miyashiro-noticia/>

Salas, L. (2020, 11 de setiembre). Brecha de profesionales en temas de tecnología supera los

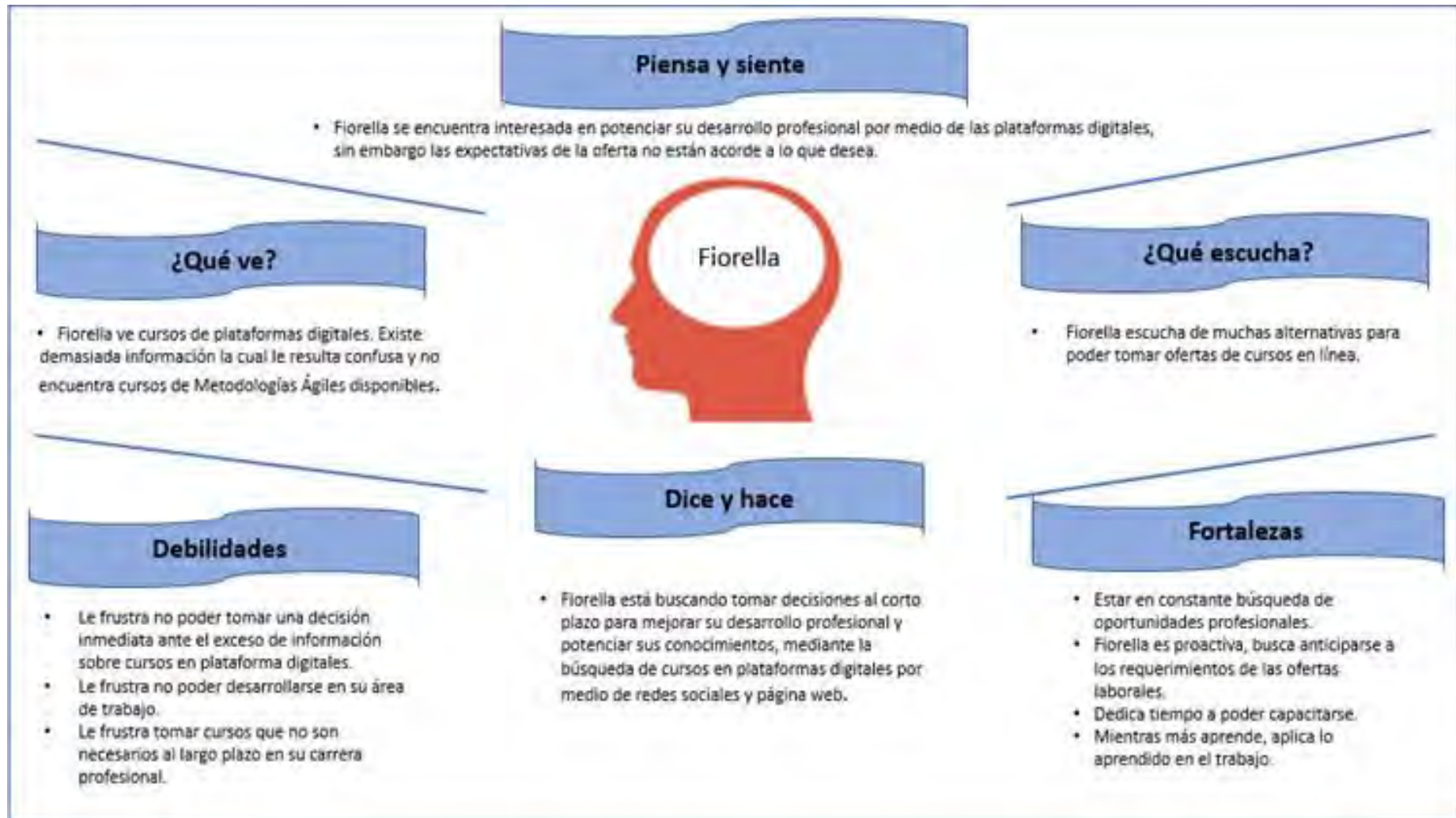
17.000 en el Perú. *El Comercio.* <https://elcomercio.pe/economia/negocios/brecha-de-profesionales-en-temas-de-tecnologia-supera-los-17000-en-el-peru-ciberseguridad-procesamiento-de-data-cisco-cisco-networking-academy-programacion-soporte-tecnico-pandemia-ncze-noticia/>

Udemy. (2022). *A broad selection of courses.* <https://www.udemy.com/>

USIL Onlife. (2020, 17 de diciembre). Más del 80% de profesionales del sector educación planea llevar un curso virtual este o el próximo año. *Gestión.*

<https://gestion.pe/tendencias/mas-del-80-de-profesionales-del-sector-educacion-planea-llevar-un-curso-virtual-este-o-el-proximo-ano-noticia/#:~:text=Respecto%20a%20la%20intenci%C3%B3n%20de,usuario%20nuevo%20o%20como%20continuador>

Apéndice A: Mapa de Empatía



Apéndice B: Formato de Entrevista - Proyecto MyWay

Datos para Consignar (Llenados por el Entrevistador)

Apellidos y nombres:

Cargo o posición:

Edad:

Sector:

Objetivo de la Entrevista

- Conocer hábitos de estudio en plataformas digitales.
- Conocer opiniones sobre la metodología ágil.
- Obtener respuestas e ideas para nuestra propuesta de valor.
- Evocar emociones e historias para identificar los *pains* y aliviadores de solución

Speech de Bienvenida

Buenas tardes/noches/días _____ queremos agradecerte por tu tiempo y formar parte de nuestra investigación. Yo soy _____ alumno del programa MBA en CENTRUM Católica.

Con la implementación de la tecnología en el sistema educativo que viene aplicándose en los últimos años, el aumento de los cursos en plataformas digitales y la alta competencia de desarrollo profesional, en esta entrevista queremos conocer un poco más sobre tus hábitos de estudio y opiniones respecto a las plataformas digitales y el uso de las metodologías ágiles.

Agradeceremos contestar todas las preguntas, ya que cualquier respuesta, como información nos puede ayudar, esta entrevista es totalmente confidencial.

Preguntas

1. ¿Has continuado tus estudios superiores luego de finalizar el pregrado?
2. ¿Qué tipo de educación prefieres: presencial, virtual o mixta? ¿Por qué?
3. ¿Has escuchado de las metodologías ágiles?

4. ¿Por qué las consideras importantes?
 5. ¿Aplican metodologías ágiles en tu empresa? ¿Te gustaría aprender más sobre el tema?
 6. ¿Consideras importante capacitarte en MA? ¿Por qué?
 7. ¿Qué aspectos consideras complicados de las MA?
 8. Con el cambio de la modalidad de clase de presencial a virtual, ¿Qué recomendarías o qué mejorarías en esta modalidad de clases?
 9. ¿Conoces las plataformas de cursos virtuales que actualmente existen en el mercado?
¿Cómo las valoras?
-

Durante la cuarentena:

10. ¿Llevaste algún curso virtual? ¿Qué curso y en que plataforma?
 11. ¿Qué aspectos te gustaron y qué no te gustaron de la plataforma? En qué modalidad fue: ¿sincrónica, asincrónica? Especificar y detallar
-
12. ¿Qué esperas de un curso virtual?
 13. ¿Qué beneficios quisieras que te ofrezca la plataforma de educación virtual?
 14. ¿Qué aspectos importantes consideras al llevar un curso virtual?
Ejemplos: Tomo un curso porque quiero aprender del tema
Tomo un curso porque quiero certificarme
Tomo un curso porque quiero incluirlo en mi hoja de vida.
 15. ¿Qué tipo de cursos te gustaría llevar? ¿De qué temas?
 16. Con las características deseadas y beneficios para un curso virtual, ¿cuánto dinero estarías dispuesto a pagar por un curso virtual? Especificar.

Agradecer al entrevistado.

Apéndice C: Producto Mínimo Viable (PMV)

MYWAY

MyWay Log in

Cursos

Comunidad MyWay

Profesores

Centro de Soporte

Preguntas frecuentes

Básico > Transformación e Innovación Cultural.

Intermedio > Agile Mindset

Avanzado > Desarrollo de Equipos con Lego Serious Play

Design Thinking

SCRUM

Management 3.0

UX

Lean Change Management

Definición de OKR's y Planeamiento Estratégico

Aprende y construye tu desarrollo profesional

Crear tu camino profesional con nuestros cursos de Metodologías Ágiles

REGISTRATE

Review: Design Thinking

Review: Agile Mindset

Review: SCRUM

125 214

46 218

61 129

Certificación

Al finalizar cualquiera de nuestros cursos podrás obtener una certificación

Mentorías Personalizadas

Recibe asesoría en el avance de tus cursos.

Profesores Especialistas

Aprende de los mejores especialistas en el rollo y ve las clases las veces que desees.

¡Hola! ¿Cómo podemos ayudarte?
Escríbenos un mensaje y te ayudamos.

WhatsApp

Disponible en el App Store

Disponible en Google Play

MYWAY

MyWay Log in

Cursos

Comunidad MyWay

Profesores

Centro de Soporte

Preguntas frecuentes

Inicio sesión con LinkedIn

Inicio sesión con Facebook

Nombres*

Apellidos*

Dirección de correo electrónico*

Confirme dirección de correo electrónico*

Contraseña (longitud mínima 6 caracteres)*

Confirme contraseña*

Número de contacto*

Dirección de domicilio

Centro de Laboral

Grado Académico

Seleccionar

*Todos los campos del formulario son obligatorios

Acepto y entiendo las Condiciones Generales y particulares del registro.

Acepto y entiendo las Condiciones particulares asociadas al país donde resido.

CONFIRMA TU REGISTRO

← → ↻ myway.com ☆ ⚙ 👤

MYWAY

Inicio >

Preguntas frecuentes >

INGRESA A LA COMUNIDAD MY WAY

Con MyWay puedes escoger el curso método de enseñanza que más se ajuste a tus necesidades. Además de nuestros cursos ofrecemos planes complementarios para que puedas incrementar tu desarrollo en el mundo de las Metodologías ágiles.

MYWAY

- **Curso Sincrónico:** Sucede en tiempo real entre el instructor y usuario.
- **Curso Asincrónico:** Se utilizan recursos educativos como grabaciones, lecturas previamente proporcionados por el instructor.
- **Curso Híbrido:** Combinación de modalidad sincrónica y asincrónica

	Plan Básico			Plan Premium		
	Curso Sincrónicas	Curso Asincrónicas	Curso Híbrido	Curso Sincrónicas	Curso Asincrónicas	Curso Híbrido
Costo	USD 150.00	USD 100.00	USD 125.00	USD 190.00	USD 140.00	USD 165.00
Duración	24 horas	24 horas	12 horas asincrónicas + 12 horas sincrónicas	24 horas	24 horas	12 horas asincrónicas + 12 horas sincrónicas
Foros	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Debates	✓		✓	✓	✓	✓
Clases grabadas	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Calendario de actividades	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Certificado	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Networking	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Últimas actualizaciones de MA	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Asesorías y seguimientos				✓	✓	✓
Charlas y podcast				✓	✓	✓
Mentorías personalizadas				✓	✓	✓
Entrevistas de especialistas				✓	✓	✓

tarjetas de crédito

PAGO CON PANTAL

Compra segura. Facilite más dinero.

Compras de menor costo. Mayor funcionalidad de pago.

PagoEfectivo

MyWay Windows

100% en español

CONFIRMAR

← → ↻ myway.com ☆ ⚙ 👤

MYWAY

MyWay Log in

Cursos >

Comunidad MyWay >

Profesores >

Centro de Soporte

Preguntas frecuentes >

DESARROLLA TU TEST DE PERFIL

Desarrolla con mayor exactitud tu potencial y realiza nuestros test de perfil para acceder a nuestros cursos de Metodologías Ágiles.

MYWAY

TEST DE PERFIL



Inicio

¿Quieres compartir y expandir tus conocimientos? Desarrolla tus conocimientos y vive la experiencia en Metodologías Ágiles.

Foro de consultas

Manuel Castro: Me encantó el curso de Scrum. ¿Algunos de ustedes ya llevó algún curso de nivel avanzado?

Carla Jara: Yo estoy llevando el curso de Lean Change Management, lo recomiendo con el profesor López.

Claudio Espinoza: El curso de Lean Change se hace muy entretenido, te ayudará a proponer cambios efectivos en la organización.

Inserte aquí su comentario.

Enviar

En este foro participan:



Manuel Castro
Analista de Proyectos TI



Conectar



Carla Jara
Especialista en UX



Conectar



Claudio Espinoza
Product Owner



Conectar

Charlas y entrevistas



¿Estás listo para desarrollar nuestro cursos?

Realizar nuestro Test de perfil

Activar Windows
Vea la configuración para activar Windows.
IR A TEST DE PERFIL



myway.com

MYWAY
Inicio

TEST DE PERFIL

Habilidades blandas

1. Cuando trabajo en equipo.
 - a. Delego y organizo los grupos.
 - b. Sigo instrucciones y colaboro con las tareas.
 - c. Suelo trabajar por mi propia.
2. Cuando hay un nuevo proyecto, suelo...
 - a. Seguir trabajando con el proyecto actual.
 - b. Aceptar el reto y trabajar en el proyecto.
 - c. Proponer una mejora al proyecto actual, antes de iniciar el nuevo.
3. Ante una situación de incertidumbre, suelo...
 - a. Buscar información de soporte.
 - b. Cuestionar información.
 - c. Anticipar las necesidades de la incertidumbre.
4. El hábito que más me caracteriza es...
 - a. Leer libros mensualmente.
 - b. Escuchar podcasts semanalmente.
 - c. Asistir a seminarios cada medio año.
5. Me siento más cómodo:
 - a. Interpretando gráficos y dashboards.
 - b. Diseñando propuestas de solución.
 - c. Leyendo reportes y memorias.

Habilidades técnicas

6. ¿Qué son los métodos ágiles?
 - a. Son metodologías tecnológicas.
 - b. Es un conjunto de herramientas.
 - c. Son una mentalidad y comportamiento guiados por valores y principios comunes, recogidos en el Agile manifesto.
7. ¿Cuáles de las siguientes son las metodologías ágiles?
 - a. Scrum, Kanban y XP.
 - b. Agile inception, product vision board y backlog.
 - c. User story mapping, backlog, product vision board.
8. ¿Qué es el Agile inception?
 - a. Es un conjunto de dinámicas que ayudan a que todas las partes involucradas en un proyecto estén alineadas hacia un mismo objetivo.
 - b. Es una metodología Scrum.
 - c. Una metodología de ayuda y soporte.
9. ¿Qué es un Product Vision Board?
 - a. Es un Kanban del proyecto ágil.
 - b. Es una herramienta que permite capturar la visión de un producto de forma colaborativa.
 - c. Es el backlog del proyecto.
10. ¿Cuáles son los 4 valores del manifiesto ágil?
 - a. Individuo e interacciones, desarrollar software que funcione, colaboración del cliente, el responder a los clientes.
 - b. Software, individuos, Colaboradores y Personas.
 - c. Ceremonias, Clientes, Software y Personas.
11. ¿Has trabajado alguna vez con la metodología Design Thinking?
 - a. Sí
 - b. No
12. ¿Has trabajado alguna vez en un Marco Scrum?
 - a. Sí
 - b. No
13. Si la respuesta fue SI, Contesta la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los 3 roles de scrum?
 - a. Scrum Master, Product Owner y team member
 - b. PO, team master y jefé Scrum
 - c. Scrum Master, Product Owner y Daily Master
14. ¿Cuál es la función principal del Scrum Master?
 - a. Facilita ceremonias ágiles.
 - b. Mantiene el backlog en buena forma.
 - c. Definir y velar por la visión del producto.
15. ¿Cuáles son los 5 eventos principales en el Marco Scrum?
 - a. Sprint, Sprint planning, Daily Scrum, Sprint Final y Sprint introducción.
 - b. Sprint, Sprint planning, Daily Scrum, Sprint Review y Sprint retrospectiva.
 - c. Daily Sprint, introducción, Daily Scrum, Retrospectiva and Sprint Final.
16. ¿Cuál es la función principal del Product Owner?
 - a. Facilita ceremonias ágiles.
 - b. Define como construir el producto y su ejecución.
 - c. Define el product backlog y release plan.

ENVIAR

myway.com

MYWAY
Inicio

MI PERFIL

Tu nivel sugerido es: **INTERMEDIO**

Habilidades técnicas y blandas

Transformación e Innovación Cultural

- Agile Mindset: 5%
- Desarrollo de Equipos - Lego Serious Play: 5%
- Design Thinking: 8%
- Scrum: 36%
- Management 3.0: 20%
- UX: 5%
- Lean Change Management: 5%
- Definición de OKR's y P.E.: 5%

Habilidades técnicas y blandas

- Manejo de Big Data: 5
- Brinda propuestas de mejora: 10
- Creatividad: 15
- Trabajo en equipo: 25
- Busqueda de objetivos: 18
- Liderazgo de equipos: 20
- Cuestiona ideas: 15

Cursos Recomendados

Curso	Nivel Sugerido (%)
UX	5%
Design Thinking	20%
Scrum	36%
Management 3.0	20%

Tipo de enseñanza

- Híbrido: 35%
- Sincrónico: 45%
- Asincrónico: 20%

Estilo de Aprendizaje

- Kinestesico: 20%
- Auditivo: 35%
- Visual: 45%

MYWAY Inicio

NUESTROS CURSOS

Elige uno de nuestros cursos de Metodología ágil.

Básico

- Transformación e Innovación Cultural
- Agile Mindset
- Desarrollo de Equipos con Lego Serious Play

Intermedio USTED ESTÁ AQUÍ

- SCRUM
- Design Thinking
- Management 3.0

Avanzado

- UX
- Lean Change Management
- Definición de OKR's y Planeamiento Estratégico

ENVIAR

MYWAY

METODOLOGÍAS SCRUM

MyWay Log in

Cursos >

Comunidad MyWay >

Profesores >

Centro de Soporte

Preguntas frecuentes >

Híbrido
Visual 60% auditivo 40%

Conoce más aquí

Híbrido
Visual 70% Auditivo 30%

Conoce más aquí

Híbrido
Visual 100%

Conoce más aquí

Híbrido
Visual 100%

Conoce más aquí

REGISTRAR CURSO

MYWAY Inicio

METODLOGÍAS SCRUM

MYWAY

TEMA 1 Introducción y contexto

TEMA 2 Manifiesto Ágil

TEMA 3 Introducción a Scrum

TEMA 4 Artefactos de Scrum

TEMA 5 Reuniones de en Scrum

TEMA 6 Roles en Scrum

TEMA 7 Estimación Ágil

TEMA 8 Kanban

Foro y consultas Test final Obtén tu certificado

MYWAY

METODLOGÍAS SCRUM

MyWay Log in

Cursos

Comunidad MyWay

Profesores

Centro de Soporte

Preguntas frecuentes

REGRESAR

MÓDULO 3 Introducción a Scrum

Materiales Descargables

- Lectura 001 - Una Introducción básica y práctica al Scrum - Deem...
Adobe Acrobat Document
- Lectura 002 - Implementación de Scrum - Mariño 2014
Adobe Acrobat Document
- Roles del Scrum Master
Adobe Acrobat Document
25.0 KB
- Tableros y Lienzos
Hoja de cálculo de Microsoft Excel
6.45 KB

Descargar todo

Product Backlog Sprint Planning Sprint Backlog Sprint 20 days 24 hours

← → ↻ myway.com

MYWAY

MyWay Log in

Cursos >

Comunidad MyWay >

Profesores >

Centro de Soporte

Preguntas frecuentes >

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

MyWay siempre está en la búsqueda de la mejora continua, por eso buscamos tu retroalimentación. Por favor sírvase llenar esta breve encuesta.

Sobre el profesor:
 Demuestra que domina los contenidos del curso.
 Orienta con claridad el desarrollo de actividades y tareas.
 Utiliza ejemplos, gráficos y casos prácticos.
 Promueve la participación y reflexión en clase.
 Muestra buena disposición a resolver dudas y consultas.

Totamente de acuerdo

Totamente de acuerdo

Sobre el curso:
 El contenido del curso era el esperado.
 Aplicaré los conocimientos adquiridos en el ámbito profesional.
 Recomendaría el curso desarrollado.

Totamente de acuerdo

Totamente de acuerdo

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS:

ENVIAR



← → ↻ myway.com

MYWAY

Inicio

MI CERTIFICADO

MYWAY

CERTIFICADO FINAL
 POR MEDIO DE LA PRESENTE RECONOCEMOS A

FIGORELLA MENDOZA PEREZ

por haber concluido el curso de **Metodologías SCRUM**.

MELISSA MORALES
 Director empresarial

MARICELA QUISPE
 Coordinadora Académica

Lima, 15 de diciembre del 2021.

Descargar



Apéndice D: Guion Narrativo

Speech de Bienvenida

Buenas tardes/noches/días _____ queremos agradecerte por tu tiempo y formar parte de nuestra investigación. Yo soy _____ alumno del programa MBA en CENTRUM Católica.

Nuestra propuesta es poder brindar una plataforma educativa digital especializada en metodologías ágiles, es por ello que quisiéramos mostrarte nuestra plataforma de manera funcional y nos puedas brindar tus impresiones, comentarios, aspectos a resaltar y *feedback*.

Agradeceremos contestar todas las preguntas, ya que cualquier respuesta, como información nos puede ayudar, esta entrevista es totalmente confidencial.

Preguntas

1. Página N° 1 – Portada web
 - ¿Cuál es tu opinión sobre la información que aparece en nuestra portada?
 - ¿Con qué puedes relacionar el nombre MyWay?
2. Página N° 2 – Inscripción y registro de página
 - ¿Consideras algún dato adicional que debería estar en el registro?
3. Página N° 3 - Opción de curso y método de pago
 - ¿Consideras que la información está específica y ordenada?
 - ¿La clasificación de los cursos es clara y precisa? ¿Por qué?
4. Página N° 4 – Bienvenida a plataforma
 - ¿Qué comprendes en el párrafo de la bienvenida de MyWay?
5. Página N° 5 – Test de perfil
 - ¿Cuál es tu impresión sobre el test de perfil?
 - ¿Existe alguna pregunta que llame tu atención? ¿Por qué?
6. Página N° 6 – Resultados (Mi Perfil)

¿Qué llegas a comprender en la primera muestra de resultados?

¿Cuál es el curso que la plataforma te sugiere?

¿Crees que la información que se muestra es relevante para la toma de decisión de la elección de un curso? ¿Por qué?

7. Página N° 7 – Elección de curso general

No existen preguntas.

8. Página N° 8 – Elección de curso específico y profesor

No existen preguntas.

9. Página N° 9 - Presentación del curso elegido.

¿Consideras interactiva la presentación del curso? ¿Por qué?

¿Existe información relevante en relación con el curso?

10. Página N° 10 – Materiales descargables del curso.

No existen preguntas.

11. Página N° 11 – Certificado

No existen preguntas.

12. Página N° 12 - Comunidad MyWay

¿En términos generales cuáles son tus impresiones generales sobre la plataforma?

¿Consideras adecuado el diseño de la plataforma?

¿Cuáles son las oportunidades de mejora?

Agradecer al invitado por la entrevista.

Apéndice E: Respuestas de las Entrevistas

Nombre y Apellidos	Aspectos a positivos resaltar	Aspectos a mejorar
Alejandra Loo Salinas	<ul style="list-style-type: none"> - Test de perfil muestra preguntas combinadas completas. - Plataforma con diseño amigable y funciones interactivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mostrar nota que se puede aprobar en la información. - Indicar introducción y numerar las preguntas en el test de perfil. - Personalizar método de pago en cursos y paquetes.
Fiorella Mendoza Hidalgo	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto resalta y es atractivo como usuario. - El test de perfil direcciona hacia qué curso poder elegir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requerir información adicional al usuario profesional para estadísticas. - Usar colores más vivos en el diseño.
Fiorella Canaval Temoche	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma útil y personalizada. - Variedad de cursos. - Página con funciones para una óptima navegación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar el diseño con colores más vivos y relacionado a las metodologías ágiles.
Jesús Buendía Cuellar	<ul style="list-style-type: none"> - Aporta mucho valor el hecho de dar un test de perfil, valor que no se ha visto en otra plataforma digital. - Preguntas acertadas para la creación de perfil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clasificar las preguntas en el test de perfil. - Brindar un certificado adicional si se llega a terminar los nueve cursos.
Manuel Morales Rojas	<ul style="list-style-type: none"> - Va enfocado a un nicho específico de mercado. - La plataforma muestra una imagen fresca e interactiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mostrar más información en los métodos de pago, descripción de curso y beneficios específicos de paquetes. - Aumentar más beneficios en el paquete de la comunidad <i>premium</i>. - Modificar diseño, orden y número de preguntas del test de perfil.

Apéndice F: Resultados de la Prueba – Video con Anuncio de Instagram



Apéndice G: Resultados de la Prueba – Post en Landing Page



Apéndice H: Resultados de la encuesta Dispuestos a pagar el precio

Tabla H1

Respuestas de la Encuesta para Validar la Disposición a Pagar el Precio

	¿Por qué? ¿Estarías dispuesto a pagar por el Plan Básico?	¿Por qué? ¿Estarías dispuesto a pagar por el Plan Premium?	¿Con cuál de las dos opciones te gustaría suscribirte?
1	Cumple con mis expectativas	-	Ambas me parecen bien.
2	Porque me interesa la modalidad híbrida y es económico	Si, porque no dista mucho en el costo del plan básico.	Ambas me parecen bien.
3	Se ajusta a mi presupuesto teniendo buenas opciones	Es un plan mucho más completo, con más cursos muy bien distribuidos	Plan Premium
4	Porque ofrecen precios accesibles y dentro de su currícula hay temas de gran interés	Me ofrecen variedad de opciones y variedad de beneficios	Ambas me parecen bien.
5	Se ajusta a mi presupuesto	Por ahora n estaría a mi alcance	Plan Básico
6	El <i>test</i> de perfil me parece de mucho valor	Por economía	Plan Básico
7	Porque me parece interesante y práctico	Porque es más completo y no hay mucha diferencia con el precio del plan básico.	Ambas me parecen bien.
8	Porque son precios accesibles para los servicios que ofrecen.	Porque por un monto adicional y accesible puedo obtener mejores beneficios en los cursos.	Plan Premium
9	Porque considero que es una excelente opción en el mercado, tengo la seguridad que estoy pagando por un buen servicio.	Porque se me ofrece muchos beneficios para mi crecimiento profesional	Plan Premium
10	Porque tiene lo que más resalta en los cursos de metodología	Si porque no es mucho la diferencia entre precios.	Ambas me parecen bien.
11	Porque comparando con el plan premium, este último tiene más beneficios y el precio no varía mucho.	Por los beneficios que ofrece	Plan Premium
12	Porque iría al premium	No hay mucha diferencia con el básico y podría interactuar con otras personas	Plan Premium
13	Por el precio y por las opciones que dan	Por mi presupuesto	Plan Básico

Apéndice I: Distribución de la Demanda de MyWay

Según la proyección de la demanda como se muestra en el punto 6.2.1 (Ver tabla 26) y en base a las entrevistas realizadas que se presentan en el Apéndice B, se encontró la distribución de los cursos que brindará MyWay según su categoría. Asimismo, se observa un crecimiento importante los primeros años debido a la importante inversión realizada en publicidad y calidad de los cursos, teniendo como base lo mencionado por Meneses (2020) donde la cantidad de inscriptores a cursos online ha crecido un 473% los últimos años; por último, logrando una estabilización durante los últimos años que demostraría una madures del modelo de negocio

Tabla II

Distribución de Cursos Brindados por MyWay para el Plan Premium

Distribución de cursos brindados por MyWay	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Proyección de # de potenciales usuarios que interactuaron que se inscriben a cursos (en miles)	0.0	0.7	2.6	8.9	19.9	27.3	33.9	40.0	44.5	48.4	52.7
Proyección de % de jóvenes inscritos en cursos MyWay de categoría <i>Premium</i> . Porcentaje obtenido de la tabla 25.	0	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Proyección de # de jóvenes inscritos en cursos MyWay de categoría <i>Premium</i> (en miles)	0.0	0.6	2.2	7.6	16.9	23.2	28.8	34.0	37.9	41.1	44.8

Tabla I2*Distribución de Cursos Brindados por MyWay para el Plan Básico*

Distribución de cursos brindados por MyWay	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Proyección de # de potenciales usuarios que interactuaron que se inscriben a cursos (en miles)	0.0	0.7	2.6	8.9	19.9	27.3	33.9	40.0	44.5	48.4	52.7
Proyección de % de jóvenes inscritos en cursos MyWay de categoría Base. Porcentaje obtenido de los potenciales usuarios que no optara por el plan <i>Premium</i> .	0	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Proyección de # de jóvenes inscritos en cursos MyWay de categoría Base (en miles)	0.0	0.1	0.4	1.3	3.0	4.1	5.1	6.0	6.7	7.3	7.9

Apéndice J: Gastos Preoperativos

Tabla J1

Gastos Preoperativos

	Monto (en miles de S/)
<i>Staff</i> (Tres meses)	
<i>Site</i> (administrativo)	54.20
IT (Mano indirecta)	50.17
Marketing (ventas)	68.79
Educación (Mano Directa)	64.37
 Administración	
Lanzamiento de la marca	26.95
Equipamiento de la oficina	25.00
Bioseguridad oficina	1.20
Servicios generales	8.20
Alquiler de local (Seis meses)	33.00
 Constitución de la empresa	
Registro público	0.94
Legislación de libros	0.51
Licencias de funcionamiento	1.57
Patente	0.63
Total de gastos preoperativos	335.52

Tabla J2

Activos

	S/
Activo fijo (en miles)	515.08
Activos fijos de duración ilimitada	-
Edificios y construcciones	-
Remodelaciones	-
Ganado	-
Vehículos	-
Maquinaria y equipo (minera, petrolera y construcción)	-
Equipos de procesamiento de datos	507.58
Maquinaria y equipo	-
Otros activos fijos	7.50
Activo intangible (en miles)	71.00
Activos intangibles de duración limitada	71.00
Activos intangibles de duración ilimitada	-
Total de inversión en activos (en miles)	586.08

Tabla J3*Depreciación de Activos Fijos (En Miles)*

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/
Activo fijo	-	127.65	127.65	127.65	127.65	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75
Activos fijos de duración ilimitada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Edificios y construcciones		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Remodelaciones		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ganado		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vehículos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Maquinaria y equipo (minera, petrolera y construcción)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipos de procesamiento de datos		126.90	126.90	126.90	126.90	-	-	-	-	-	-
Maquinaria y equipo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos fijos		0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75
Activo intangible	-	7.10	7.10	7.10	7.10	7.10	7.10	7.10	7.10	7.10	7.10
Activos intangibles de duración limitada		7.10	7.10	7.10	7.10	7.10	7.10	7.10	7.10	7.10	7.10
Activos intangibles de duración ilimitada		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total de inversión en activos (en miles)	-	134.75	134.75	134.75	134.75	7.85	7.85	7.85	7.85	7.85	7.85

En la tabla J4, los activos edificios y construcciones, equipos de datos y otros bienes del AF son considerados activos fijos tangibles.

Tabla J4*Relación de Activos a Adquirir*

Nombre del activo	Cant.	C. Unit.	C. Total	Tipo de activo	Vida útil
Alquiler de local	1	-	-	Edificios y construcciones	20
Servidores	1	60,000	60,000	Equipos de datos	4
Network Essentials + Essentials three year license	2	10,000	20,000	Equipos de datos	4
CX 12 Port PoE IP Base	2	8,000	16,000	Equipos de datos	4
DOM	8	1,400	11,200	Equipos de datos	4
Cisco Catalyst 9120AX Series	12	6,000	72,000	Equipos de datos	4
Wireless Controller + Smartnet tres años	1	40,000	40,000	Equipos de datos	4
Tendido de fibra óptica	1	24,000	26,400	Equipos de datos	4
Puntos de red	24	1,040	25,168	Equipos de datos	4
Gabinetes de comunicación de 22RU para core	2	3,200	7,040	Equipos de datos	4
HP EliteBook 840 G7	2	3,800	7,600	Equipos de datos	4
HP E24 G4 FHD Monitor-Latin America - (120-240V)Spanish loc	4	1,160	4,640	Equipos de datos	4
HP Slim USB <i>keyboard</i> and <i>mouse</i>	2	160	320	Equipos de datos	4
Docking HP USB-C/A universal dock G2	2	680	1,360	Equipos de datos	4
Jabra Headset Evolve 30 II Wired	2	280	560	Equipos de datos	4
Matricial DFX-9000 (Planillas)	-	14,000	-	Equipos de datos	4
Materiales Especiales	1	10,000	10,000	Equipos de datos	4
Candado para laptop	2	140	280	Equipos de datos	4
Cámara fotográfica	2	800	1,760	Equipos de datos	4
PDA zebra MC33 + accesorios	23	6,000	138,000	Equipos de datos	4
01 UPS on line APC - 3 KVA	1	8,000	8,800	Equipos de datos	4
Cargador múltiple de baterías MC33 de 4-slots	4	1,600	6,133	Equipos de datos	4
<i>Software</i> de etiquetas (zebra <i>designer</i>)	1	7,200	7,920	Equipos de datos	4
Antivirus	20	200	4,000	Activos intangibles	10
Computadoras de oficina	20	2,000	40,000	Equipos de datos	4
Sillas	17	400	6,800	Otros bienes del AF	10
Teléfonos	10	240	2,400	Equipos de datos	4
Impresoras	2	350	700	Otros bienes del AF	10
Licencias de sistema operativo	1	4,000	4,000	Activos intangibles	10
Programas de computadora	6	500	3,000	Activos intangibles	10
<i>Software</i> de servidor (especial)	1	60,000	60,000	Activos intangibles	10

Apéndice K: Gastos en Operaciones – Servicios

En la Tabla K1 se encuentran los costos que se tomarán como referencia como los insumos.

Tabla K1

Costos Variables

Unidad de Negocio	Material	Cantidad	Unidad	Unidad de Compra	Precio unitario (S/)	Precio sin IGV (S/)	Política de Compra
Cursos	Libretas	1	Unidad	Caja	5.00	4.24	Mensual
Cursos	Tazas	1	Unidad	Caja	6.00	5.08	Mensual
Cursos	Lapiceros	1	Unidad	Caja	1.00	0.85	Mensual
Cursos	Resaltadores	1	Unidad	Caja	2.00	1.69	Mensual
Cursos	Libros	1	Unidad	Caja	50.00	42.37	Bimensual
Cursos	Impresiones	1	Millar	Caja	100.00	84.75	Mensual
Cursos	Folletos	1	Millar	Caja	600.00	508.47	Mensual
Comunidad	Polos	1	Unidad	Paquete	10.00	8.47	Semestral

En las Tablas K2, K3, K4 se encuentran los costos incurridos para la elaboración de un curso. Este costo corresponde por cada vez que se decida analizar y actualizar el contenido de los cursos. Para los cursos híbridos existe una sinergia de lo obtenido tanto en los cursos sincrónicos como asincrónicos, por lo tanto, su costo de elaboración es menor.

Tabla K2

Costos de Elaboración de Cursos Sincrónicos

Material	Cantidad	Unidad	Precio unitario (S/)	Precio sin IGV (S/)	Precio total (S/)	Política de Compra
Elaboración de diapositivas	324	Hoja	5.00	4.24	1,372.88	Por curso
Elaboración de formatos en Excel	67.5	Recogedor	10.00	8.47	572.03	Por curso
Recopilación de lecturas	27	Trapeador	150.00	127.12	3,432.20	Por curso
Cámara	36	Hora	20.00	16.95	610.17	Por curso
Horas del profesor	45	Hora	200.00	169.49	7,627.12	Por curso
Horas de editor de videos	27	Hora	50.00	42.37	1,144.07	Por curso
Total					14,758.47	Por curso

Tabla K3

Costos de Elaboración de Cursos Asincrónicos

Material	Cantidad	Unidad	Precio unitario (S/)	Precio sin IGV (S/)	Precio total (S/)	Política de Compra
Elaboración de diapositivas	324	Hoja	5.00	4.24	1,372.88	Por curso
Elaboración de formatos en Excel	67.5	Recogedor	10.00	8.47	572.03	Por curso
Recopilación de lecturas	27	Trapeador	150.00	127.12	3,432.20	Por curso
Cámara	36	Hora	20.00	16.95	610.17	Por curso
Horas del profesor	45	Hora	120.00	101.69	4,576.27	Por curso
Horas de editor de videos	27	Hora	50.00	42.37	1,144.07	Por curso
Total					11,707.63	Por curso

Tabla K4*Costos de Elaboración de Cursos Híbridos*

Material	Cantidad	Unidad	Precio unitario (S/)	Precio sin IGV (S/)	Precio total (S/)	Política de compra
Elaboración de diapositivas	0	Hoja	5.00	4.24	0.00	Por curso
Elaboración de formatos en Excel	0	recogedor	10.00	8.47	0.00	Por curso
Recopilación de lecturas	0	trapeador	150.00	127.12	0.00	Por curso
Cámara	36	Hora	20.00	16.95	406.78	Por curso
Horas del profesor sincrónico	22.5	Hora	200.00	169.49	2,542.37	Por curso
Horas del profesor asincrónico	0	Hora	120.00	101.69	0.00	Por curso
Horas de editor de videos	27	Hora	50.00	42.37	762.71	Por curso
Total					3,711.86	Por curso

En las Tablas K5, K6, K7 se puede observar el costo de los materiales que se le brindará a las personas inscritas en cada curso. Este varía dependiendo de la categoría del curso que ha optado llevar.

Tabla K5*Costo de Materiales de Curso Sincrónico*

Material	Cantidad	Unidad	Precio unitario (S/)	Precio sin IGV (S/)	Precio total (S/)	Política de Compra
Libretas	3	Unidad	5.00	4.24	12.71	Por curso
Tazas	3	Unidad	6.00	5.08	15.25	Por curso
Lapiceros	8	Unidad	1.00	0.85	6.78	Por curso
Resaltadores	8	Unidad	2.00	1.69	13.56	Por curso
Impresiones	1	Millar	100.00	84.75	84.75	Por curso
Folletos	0.5	Millar	600.00	508.47	254.24	Por curso
Total					387.29	Por curso

Tabla K6*Costo de Materiales de Curso Asincrónico*

Material	Cantidad	Unidad	Precio unitario (S/)	Precio sin IGV (S/)	Precio total (S/)	Política de compra
Libretas	1.5	Unidad	5.00	4.24	6.36	Por curso
Tazas	1.5	Unidad	6.00	5.08	7.63	Por curso
Lapiceros	5.5	Unidad	1.00	0.85	4.66	Por curso
Resaltadores	5.5	Unidad	2.00	1.69	9.32	Por curso
Impresiones	0.25	Millar	100.00	84.75	21.19	Por curso
Folletos	0.25	Millar	600.00	508.47	127.12	Por curso
Total					176.27	Por curso

Tabla K7*Costo de Materiales de Curso Híbrido*

Material	Cantidad	Unidad	Precio unitario (S/)	Precio sin IGV (S/)	Precio total (S/)	Política de compra
Libretas	2	Unidad	5.00	4.24	8.47	Por curso
Tazas	2	Unidad	6.00	5.08	10.17	Por curso
Lapiceros	5	Unidad	1.00	0.85	4.24	Por curso
Resaltadores	5	Unidad	2.00	1.69	8.47	Por curso
Impresiones	0.6	Millar	100.00	84.75	50.85	Por curso
Folletos	0.25	Millar	600.00	508.47	127.12	Por curso
Total					209.32	Por curso



Apéndice L: Ventas

En la Tabla L1 se puede observar las tarifas esperadas según el análisis del mercadeo del punto 6.2.1 y van a ir aumentando de manera anual debido a la inflación estimada del 3%. Asimismo, se podrá observar los volúmenes esperados por cada categoría de curso (ver Apéndice I).

Tabla L1

Tarifas y Volúmenes de MyWay

Tarifas	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
		S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/
Curso sincrónico - Base		600.00	618.00	636.54	655.64	675.31	695.56	716.43	737.92	760.06	782.86
Curso asincrónico - Base		400.00	412.00	424.36	437.09	450.20	463.71	477.62	491.95	506.71	521.91
Curso híbrido - Base		500.00	515.00	530.45	546.36	562.75	579.64	597.03	614.94	633.39	652.39
Curso sincrónico - Premium		760.00	782.80	806.28	830.47	855.39	881.05	907.48	934.70	962.75	991.63
Curso asincrónico - Premium		560.00	576.80	594.10	611.93	630.28	649.19	668.67	688.73	709.39	730.67
Curso híbrido - Premium		660.00	679.80	700.19	721.20	742.84	765.12	788.07	811.72	836.07	861.15
Volumen	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Curso sincrónico - Base	0	45	158	537	1,195	1,637	2,036	2,398	2,673	2,902	3,161
Curso asincrónico - Base	0	23	79	269	598	819	1,018	1,199	1,337	1,451	1,581
Curso híbrido - Base	0	45	158	537	1,195	1,637	2,036	2,398	2,673	2,902	3,161
Curso sincrónico - Premium	0	255	892	3,040	6,769	9,271	11,535	13,587	15,146	16,443	17,913
Curso asincrónico - Premium	0	128	446	1,520	3,385	4,636	5,768	6,794	7,573	8,222	8,957
Curso híbrido - Premium	0	255	892	3,040	6,769	9,271	11,535	13,587	15,146	16,443	17,913

En la Tabla L2 puede observar los ingresos totales de MyWay. En los primeros años se observa como los cursos base es la principal fuente de ingreso, pero se espera tener un crecimiento exponencial de los cursos premium que permitiría tener un 63% de la participación de ingresos para el año 2031.

Tabla L2*Ingresos Totales de MyWay*

Ventas (en miles)	2021	2022 S/	2023 S/	2024 S/	2025 S/	2026 S/	2027 S/	2028 S/	2029 S/	2030 S/	2031 S/
Cursos base		58.70	211.56	740.83	1,697.77	2,395.42	3,068.37	3,722.34	4,273.93	4,779.02	5,361.97
Cursos premium		433.78	1,561.89	5,482.73	12,574.64	17,739.12	22,733.11	27,580.43	31,667.04	35,410.51	39,733.45
Total		492.48	1,773.45	6,223.56	14,272.41	20,134.54	25,801.48	31,302.77	35,940.97	40,189.52	45,095.41



Apéndice M: Gastos Variables de My Way

En los gastos variables, poseen tres grandes grupos donde se puede encontrar: (a) para la comunidad, (b) materiales propios del curso y (c) la elaboración de los cursos (ver Tablas M1 y M2).

Tabla M1

Costos y Volúmenes de My Way

Costo unitario	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/
Seguimiento horas extra en comunidad premium	75.00	77.25	79.57	81.95	84.41	86.95	89.55	92.24	95.01	97.86
Elaboración de curso sincrónico	14,758.47	15,201.23	15,657.27	16,126.98	16,610.79	17,109.12	17,622.39	18,151.06	18,695.59	19,256.46
Elaboración de curso asincrónico	11,707.63	12,058.86	12,420.62	12,793.24	13,177.04	13,572.35	13,979.52	14,398.90	14,830.87	15,275.80
Elaboración de curso híbrido	3,711.86	3,823.22	3,937.92	4,056.05	4,177.74	4,303.07	4,432.16	4,565.13	4,702.08	4,843.14
Materiales de curso sincrónico	209.32	215.60	222.07	228.73	235.59	242.66	249.94	257.44	265.16	273.12
Materiales de curso asincrónico	S/81.36	83.80	86.31	88.90	91.57	94.31	97.14	100.06	103.06	106.15
Materiales de curso híbrido	81.36	83.80	86.31	88.90	91.57	94.31	97.14	100.06	103.06	106.15
Certificado	30.00	30.90	31.83	32.78	33.77	34.78	35.82	36.90	38.00	39.14
Volumen	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Comunidad estándar	3,735	10,922	31,930	62,213	75,742	84,814	90,820	92,806	93,003	94,077
Curso sincrónico - Base	45	158	537	1,195	1,637	2,036	2,398	2,673	2,902	3,161
Curso asincrónico - Base	23	79	269	598	819	1,018	1,199	1,337	1,451	1,581
Curso híbrido - Base	45	158	537	1,195	1,637	2,036	2,398	2,673	2,902	3,161
Curso sincrónico - Premium	255	892	3,040	6,769	9,271	11,535	13,587	15,146	16,443	17,913
Curso asincrónico - Premium	128	446	1,520	3,385	4,636	5,768	6,794	7,573	8,222	8,957
Curso híbrido - Premium	255	892	3,040	6,769	9,271	11,535	13,587	15,146	16,443	17,913
Curso sincrónico	300	1,050	3,577	7,964	10,908	13,571	15,985	17,819	19,345	21,074
Curso asincrónico	151	525	1,789	3,983	5,455	6,786	7,993	8,910	9,673	10,538
Curso híbrido	300	1,050	3,577	7,964	10,908	13,571	15,985	17,819	19,345	21,074
Certificado	751	2,625	8,943	19,911	27,271	33,928	39,963	44,548	48,363	52,686
Cursos disponibles en plataforma	9	11	14	17	19	21	21	21	21	21

Tabla M2*Costos Totales Operativos de MyWay*

Costo total	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
		S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/
Comunidad		47.85	172.27	604.71	1,386.92	1,956.53	2,507.34	3,041.97	3,492.69	3,905.58	4,382.37
Materiales de cursos		228.13	821.67	2,883.22	6,611.90	9,327.67	11,952.83	14,501.33	16,650.05	18,618.21	20,890.84
Elaboración de cursos		271.60	341.92	448.22	1,121.19	1,290.69	1,469.35	2,270.15	2,338.25	2,408.40	2,480.65
Total		547.58	1,335.85	3,936.16	9,120.01	12,574.89	15,929.51	19,813.45	22,480.99	24,932.18	27,753.86

Apéndice N: Gastos Administrativos

Los gastos administrativos están relacionados a la cantidad de personas en My Way como se observa en la tabla 30.

Tabla N1

Gastos Administrativos

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
Rate increase (% annual)		3.0 %	3.0 %	3.0 %	3.0 %	3.0 %	3.0 %	3.0 %	3.0 %	3.0 %	3.0 %	
Stafftotal		14.00	23.00	32.00	39.00	43.00	52.00	58.00	67.00	71.00	81.00	
Gasto unitario	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Unid
		S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	
Gastos en personal administrativo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Útiles de oficina		40.00	41.20	42.44	43.71	45.02	46.37	47.76	49.19	50.67	52.19	Soles/Staffxmes
Insumos de aseo y limpieza		20.00	20.60	21.22	21.85	22.51	23.19	23.88	24.60	25.34	26.10	Soles/Staffxmes
Alquiler de oficina administrativa		2,000.00	2,060.00	4,243.60	4,370.91	4,502.04	9,274.19	9,552.42	9,838.99	10,134.16	10,438.19	Soles/mes
Servicio de Internet		120.00	123.60	127.31	131.13	135.06	139.11	143.29	147.58	152.01	156.57	Soles/Staffxmes
Servicio de telefonía + teléfono corporativo		140.00	144.20	148.53	152.98	157.57	162.30	167.17	172.18	177.35	182.67	Soles/Staffxmes
Otros gastos administrativos		100.00	515.00	1,060.90	2,185.45	4,502.04	9,274.19	19,104.84	19,677.98	20,268.32	20,876.37	Soles/Mes
Gastototal (en miles de soles)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
		S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	
Gastos en personal administrativo		216.81	262.94	525.89	525.89	525.89	525.89	525.89	788.83	788.83	1,051.77	
Útiles de oficina		6.72	11.37	16.30	20.46	23.23	28.94	33.24	39.55	43.17	50.73	
Insumos de aseo y limpieza		3.36	5.69	8.15	10.23	11.62	14.47	16.62	19.78	21.59	25.36	
Alquiler de oficina administrativa		24.00	24.72	50.92	52.45	54.02	111.29	114.63	118.07	121.61	125.26	
Servicio de Internet		20.16	34.11	48.89	61.37	69.69	86.81	99.73	118.66	129.51	152.19	
Servicio de telefonía + teléfono corporativo		23.52	39.80	57.03	71.60	81.31	101.27	116.35	138.43	151.10	177.55	
Otros gastos administrativos		1.20	6.18	12.73	26.23	54.02	111.29	229.26	236.14	243.22	250.52	
Total		295.77	384.81	719.90	768.21	819.78	979.95	1,135.71	1,459.45	1,499.03	1,833.38	

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Gasto unitario	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/
Gastos en personal ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investigación de mercados	16,000.00	16,480.00	16,974.40	17,483.63	18,008.14	18,548.39	19,104.84	19,677.98	20,268.32	20,876.37
Desarrollo de productos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Publicidad en redes sociales	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
Publicidad en paneles en centros comerciales	1,000.00	1,030.00	1,060.90	1,092.73	1,125.51	1,159.27	1,194.05	1,229.87	1,266.77	1,304.77
Publicidad radial (S/10 c/u)	5.00	5.15	5.30	5.46	5.63	5.80	5.97	6.15	6.33	6.52
Publicidad <i>influencers</i>	500.00	515.00	530.45	546.36	562.75	579.64	597.03	614.94	633.39	652.39
Gastos transporte y alimentación	2,400.00	2,472.00	2,546.16	2,622.54	2,701.22	2,782.26	2,865.73	2,951.70	3,040.25	3,131.46

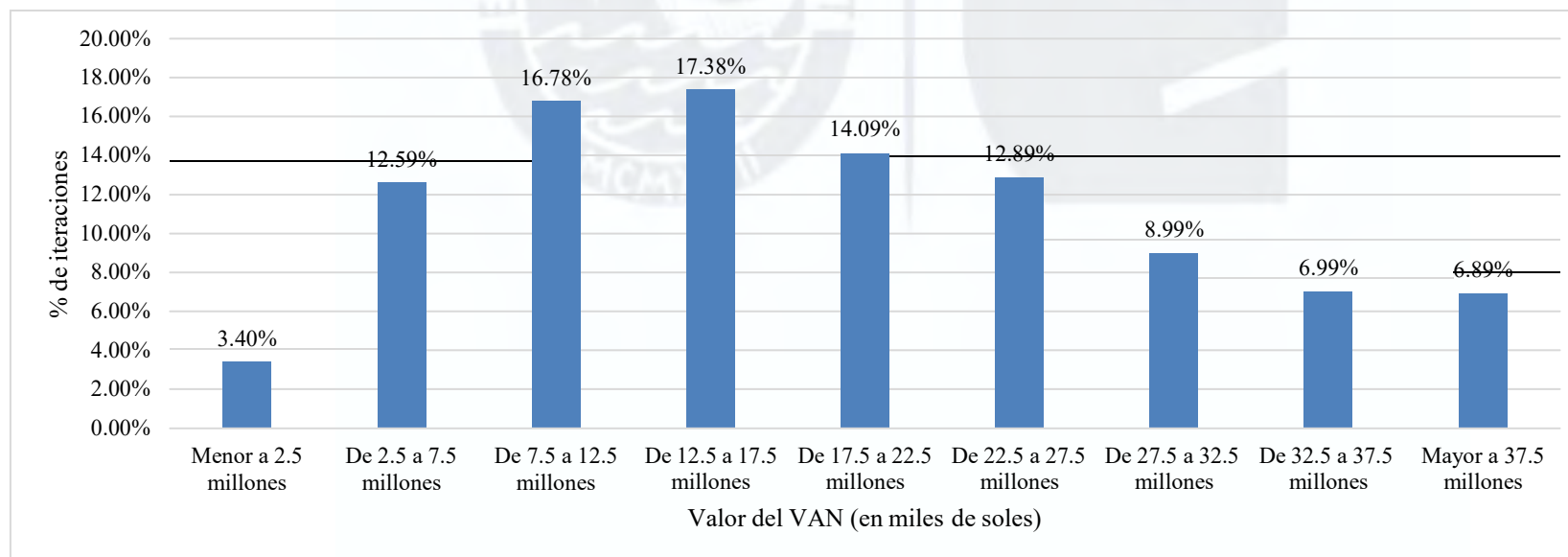
Gasto total de ventas (en miles de soles)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
		S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/
Gastos en personal ventas		0.28	0.46	0.51	0.69	0.73	0.83	0.87	0.97	1.06	1.15
Investigación de mercados		48.00	49.44	50.92	69.93	72.03	74.19	76.42	78.71	81.07	83.51
Publicidad en redes sociales		7.80	17.67	36.41	67.50	111.25	171.88	230.14	296.31	350.98	397.66
Publicidad en paneles en centros comerciales		10.00	22.66	46.68	86.54	142.62	220.35	295.06	379.88	449.97	509.82
Publicidad radial (S/10 c/u)		5.00	11.33	23.34	43.27	71.31	110.18	147.53	189.94	224.99	254.91
Publicidad <i>influencers</i>		25.00	56.65	116.70	216.36	356.56	550.89	737.64	949.71	1,124.93	1,274.55
Gastos en transporte y alimentación		12.00	22.25	25.46	34.09	37.82	44.52	48.72	56.08	63.85	72.02
Comisión de ventas		0.00	0.02	0.08	0.21	0.35	0.51	0.69	0.87	1.07	1.30
Total		96.08	158.21	274.56	484.30	754.51	1,128.32	1,487.66	1,895.52	2,233.00	2,521.59

Apéndice P: Simulaciones de Montecarlo

Para el análisis de rangos para el modelo de negocio de My Way se realizó un estudio de Montecarlo con 1,000 iteraciones teniendo como variables principales: el porcentaje de personas que interactúan con My Way y el porcentaje de los profesionales que interactuaron con My Way y se terminaron inscribiendo. En ambos casos se utilizaron valores aleatorios independientes. Como resultado de la simulación, se puede observar que el 96.6% de los escenarios el VAN es mayor a 2.5 millones de soles reflejando una alta probabilidad de que My Way sea un modelo de negocio rentable. Asimismo, se puede observar que el resultado con mayor probabilidad del VAN se sitúa entre los 12.5 y 17.5 millones de soles con el 17.38% de escenarios. El promedio del VAN en los 1,000 escenarios fue S/ 19.1 millones

Figura P1

Resultado de Simulación de Montecarlo



Apéndice Q: Cálculo del WACC

Para el cálculo del WACC del modelo de negocio MyWay se basó en el método CAPM. Como primer paso, se obtuvo los pesos del capital según la Tabla 35 obteniendo una razón de endeudamiento de 0.18. Asimismo, la beta desapalancado se logró obtener en base a las principales empresas educativas a nivel mundial (por ejemplo: Laureate Education, Inc., etc). Por otro lado, la tasa libre de riesgo se obtuvo con la rentabilidad de los bonos a 10 años de los Estados Unidos de América; asimismo, el riesgo país del Perú se obtuvo con el Banco Central de Reserva del Perú. Con el método CAPM, se obtuvo que el costo de oportunidad del inversionista apalancado sería de 17.58%; con ello, el costo ponderado del proyecto sería 16.78%.

Tabla Q 1

Cálculo del WACC

Peso del capital aportado por los accionistas (W_e)	85.00%	
Peso del capital de fuentes externas (W_d)	15.00%	
Razón de endeudamiento (D/C)	0.18	$\beta_L = \beta_u \left[1 + \frac{D}{E} (1 - IR) \right]$
Beta desapalancado (β_u)	0.88	
Beta apalancado (β_L)	0.99	
Tasa libre de riesgo (R_f)	1.57%	$CAPM = R_f + \beta [E(R_m) - R_f] + CRP$
Rendimiento esperado del mercado ($E(R_m)$)	16.00%	
Prima de riesgo del mercado ($E(R_m) - R_f$)	14.43%	
Prima de riesgo del activo ($\beta^* (E(R_m) - R_f)$)	14.28%	
Riesgo país de Perú ($CRP_{Perú}$)	1.73%	
Impuesto a la Renta (IR)	29.50%	
	Nominal	
Costo de oportunidad del inversionista desapalancado (K_0)	15.86%	
Costo de oportunidad del inversionista apalancado (K_c)	17.58%	$WACC = K_e W_e + K_d (1 - IR) W_d$
Costo de la deuda financiera (K_d)	17.34%	
Costo promedio ponderado del proyecto (WACC)	16.78%	

Apéndice R: BluePrint

FASE DE REGISTRO						FASE DE EJECUCIÓN DE SERVICIO										POST EJECUCIÓN
Evidencia física	Plataforma web MyWay	Interfaz de datos	Interfaz de selección de plan	Interfaz de pago	Confirmación vía correo de registro	Interfaz de ingreso de usuarios	Interfaz Comunidad de MyWay	Interfaz de test de perfil	Interfaz de selección de cursos	Interfaz Bienvenida del Curso	Interfaz de lista de archivos descargables	Profesores que brindan el servicio	Interfaz de servicio al cliente	Interfaz de Test Final	Interfaz de descarga de certificado	Personal de servicio al cliente
Acciones de Usuario	Cliente ingresa a plataforma	Registra datos	Suscribe al curso y/o plan a escoger	Realiza pago del servicio	Confirma link de acceso	Coloca usuario y clave para ingresar	Cliente se ingresa y navega en la Comunidad MyWay	Cliente hace test de perfil	Selecciona el curso	Accede al curso	Accede a archivos descargables	Cliente desarrolla el curso	Desarrolla encuesta de satisfacción	Realiza test final del curso	Descarga y guarda certificado	Ingresa a la plataforma a ver el seguimiento y resultados de curso
Línea Interacción																
Acciones que ve el cliente	Publicidad en medios digitales y redes sociales. Botón de WhatsApp para servicio	Términos y condiciones del servicio	Lista de cursos y planes a escoger	Adición de servicios según usuario requiera	Link de acceso	Interfaz para ingresar información	Foros, networking, últimas actualizaciones, entrevistas, lecturas relacionadas a MA.	Lista de preguntas de habilidades técnicas y blandas a contestar	Lista de cursos a seleccionar	Información del curso	Lista de archivos, actividades, lecturas, matrices, guías y silabo	Enseñanza y know how de profesionales del rubro del curso	Interfaz para realizar opiniones de valor y hacer comentarios del servicio	Lista preguntas relacionadas al curso hecho	Archivo en PDF de certificado	Analista post venta contacta usuario para poder corroborar experiencia según encuesta de satisfacción. Ofrece asistencia en caso de usuario tome más cursos o algún seguimiento personalizado.
Línea Visibilidad																
Acciones que no ve el cliente	MyWay contrata un servicio de hosting y exclusividad de dominio. Crea e implementa plan de publicidad y marketing.	Registro de base de datos relacionados a política de confidencialidad de datos	Coordinación pedagógica, garantizando información según las políticas de calidad	Verificación de pago con entidad financiera	Envío de link para acceso	Automatizado	Coordinación pedagógica actualiza noticias relacionadas a MA. Coordinador de Marketing lanza entrevistas y diseña aspecto de interfaz. Equipo de TI actualiza información general	Habilidad y criterios adquiridos por profesional pedagógico y psicológico	Automatizado	Coordinación pedagógica, garantizando las políticas de calidad	Coordinación pedagógica, garantizando las políticas de calidad	Habilidades e información adquirida mediante estudios y capacitaciones	Trasladar información de usuario a servicio de atención al cliente	Habilidades y criterios adquiridos de los profesionales para adquirir el expertis	Seguimiento y verificación de aprobación de curso	Registro y consolidación de datos del usuario de servicio post venta
Línea Interna																
Procesos de Soporte	Proceso de actualización y mantenimiento, soporte de TI, gestión comercial y atención al cliente	Mantenimiento y actualización del servidor y base de datos	Actualización de disponibilidad de cursos de la coordinación pedagógica	Mantenimiento y actualización de plataforma	Seguimiento de información de link, libre de spam.	Mantenimiento y actualización de plataforma	Mantenimiento y actualización periódica de la interfaz. Registro de usuarios que interactúan en el networking	Servicio de clasificación de respuestas según perfil por curso.	Mantenimiento y actualización de plataforma	Mantenimiento y actualización de plataforma	Actualización de información de la coordinación pedagógica	Plan de capacitación y actualizaciones de linamientos de sílabos	Supervisión, seguimiento y traslado de información de servicio al cliente	Actualiación y mantenimiento de interfaz	Supervision y seguimiento de coordinación pedagógica	Supervisión y seguimiento del área de post venta a usuarios despues de haber usado plataforma

Apéndice S: Encuesta Preferencia de Curso

En la encuesta de preferencia de curso se realizó a 20 diferentes personas como se puede observar en la Tabla S1; asimismo, como resultado de ello, se observó que el 40% de los usuarios optaría por una modalidad sincrónica, un 20% optaría por asincrónica y otro 40% optaría por la modalidad híbrida (ver Tabla S2).

Tabla S1

Encuesta de Preferencia de Curso

#	Elemento	Descripción del elemento de prueba	Uso
1	Encuesta de preferencia de curso	Formulario en Google Forms, para recoger el grado de preferencia del usuario respecto a los tipos de cursos de la plataforma MyWay	Link: https://forms.gle/tMR7qgbsAjvsFYUs8

Tabla S2

Resultado de Encuesta de las Preferencias de Modalidad de Enseñanza

	Nombre y Apellidos	¿Con cuál de las siguientes modalidades de enseñanza te gustaría suscribirte?
1	Sebastián Roque	Sincrónico
2	Kiara Ajen Montero	Híbrido
3	María Fernanda Barranzuela Quinde	Híbrido
4	Lucia Alejandra Barranzuela Quinde	Sincrónico
5	Steven Miranda Romero	Híbrido
6	Mayra Farías	Asincrónico
7	Angélica Huambachano Gonzáles	Sincrónico
8	Daniela Vilcatoma Canales	Híbrido
9	Fiorella Canaval	Híbrido
10	Katherine Arce	Sincrónico
11	Marlene Campos Loyola	Sincrónico
12	Jesús Vásquez	Híbrido
13	Nora Chauca	Asincrónico
14	Valeria Allca Chauca	Asincrónico
15	Cristhian Fernando Quispe Chauca	Híbrido
16	Tefy Tapia	Sincrónico
17	Ricardo Morales	Asincrónico
18	Fernando Aguirre	Sincrónico
19	Ronald Palomino	Híbrido
20	Maribel Quintano	Sincrónico
	Porcentaje Sincrónico	8 personas de 20: 40%
	Porcentaje Asincrónico	4 personas de 20: 20%
	Porcentaje Híbrido	8 personas de 20: 40%

Apéndice T: Diagrama de Gantt

N°	Actividad/Tareas	Responsables	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
			s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4
1	Fase 1: Inicio																	
1.1	Alquiler de oficina	SR	■	■														
1.2	Definición de perfiles para la implementación	MM/ JQ		■														
1.3	Definición de proveedores	FB		■														
1.4	Búsqueda de alianzas con universidades e institutos especializados en metodologías ágiles	SR/ MM		■	■	■	■	■	■	■	■	■						
1.5	Selección de profesores , capacitadores y staff en general	JQ		■	■	■												
2	Fase 2: Diseño																	
2.1	Contratación del equipo de Diseño y UX	FB			■	■												
2.2	Elaboración de la versión final del diseño del prototipo	SR/JQ			■	■	■											
2.3	Definición de personal comercial y operativo	SR			■	■												
2.4	Elaboración de procedimientos y normativas para el personal	MM/ JQ						■	■									
3	Fase 3: Validación																	
3.1	Prueba final del prototipo	SR						■	■									
3.2	Ajustes al prototipo I	SR/MM							■									
4	Fase 4: Desarrollo																	
4.1	Desarrollo y pruebas de la plataforma	FB/SR										■	■					
4.2	Gestionar los servicios de soporte a la plataforma	FB											■					
4.3	Hito: Finalización del desarrollo de la plataforma													■				
4.4	Contratación de equipo de ventas y comercial	FB														■		
5	Fase 5: Lanzamiento																	
5.1	Lanzamiento de la plataforma	FB/SR/ MM/ JQ															■	