

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Modelo Prolab: Warmi U, centro integral de asesoría empresarial y capacitación para la mujer.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

**ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Vilma Magali Padilla Gutiérrez, DNI: 41675725

Roberto Kevin Requejo Sarmiento, DNI: 47029640

Víctor Francisco Romero Infantes, DNI: 42529371

Ketty Margarita Ruiz Llacsahuanga, DNI: 72673836

ASESOR

Dr. Pablo José Arana Barbier, DNI: 44614140

ORCID 0000-0002-4449-0086

JURADO

Carlos Armando Bazán Tejada

María del Carmen Arrieta Quispe

Pablo José Arana Barbier

Surco, junio 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Pablo José Arana Barbier, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada Warmi U, centro integral de asesoría empresarial y capacitación para la mujer.

de los(as) autores(as):

- Vilma Padilla Gutiérrez, DNI: 41675725
- Roberto Requejo Sarmiento, DNI: 47029640
- Víctor Romero Infantes, DNI: 42529371
- Ketty Ruiz Llacsahuanga, DNI: 72673836

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 22/05/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, Perú 22/05/2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora:	
Arana Barbier, Pablo José	
DNI: 44614140	Firma 
ORCID: 0000-0002-4449-0086	

Agradecimientos

Agradezco a todas las personas que colaboraron con mi tesis, por sus enseñanzas, paciencia y sobre todo motivación, en especial a mi jefe Walter Del Águila quien siempre fue mi ejemplo a seguir.

Vilma Padilla Gutiérrez

Agradezco a todas las personas que fueron parte de este gran reto, a todos mis profesores y al grupo 1 del MBA40B por haberme acompañado en cumplir este reto académico.

Roberto Requejo Sarmiento

Agradezco a mi esposa por la comprensión y paciencia. A los profesores y mi grupo del MBA40B, por ser partícipes activos de haber cumplido este gran reto.

Víctor Romero Infantes

Agradezco a todos los que apoyaron en este estudio, especialmente a María Julia y Axel. Gracias también a quienes entendieron al equipo y nos dieron tiempo para ir poco a poco sacando adelante este trabajo.

Ketty Ruiz Llacsahuanga

Dedicatorias

A mi adorado hijo Joaquín, por todas esas horas perdidas que no le dedique para elaborar la tesis, que a pesar de ser tan pequeño ha comprendido y apoyado.

Vilma Padilla Gutiérrez

A mi hijito Mateo, que me acompañó en toda la maestría estando en todas las clases a mi lado, y a mi madre por ser siempre mi modelo a seguir.

Roberto Requejo Sarmiento

A mi esposa y mi familia, por acompañarme siempre y brindarme su apoyo. A mis padres por su apoyo y a mis abuelos que me cuidan siempre.

Víctor Romero Infantes

Este estudio está dedicado a mi familia y al Grupo 1, y con el apoyo especial de cada uno de ustedes, se elaboró esta investigación.

Ketty Ruiz Llacsahuanga

Resumen Ejecutivo

La brecha de género en el Perú según el Índice Global de la Brecha de Género del Foro Económico Mundial (2022), asciende a 74.9%, y se ubica en el lugar 37 a nivel global. Esta brecha existente entre ambos sexos se puede observar en diversas áreas como en las oportunidades de acceso y control de recursos políticos, culturales, económicos, sociales y otros (Cepal, 2018). Esto es un obstáculo que enfrenta el desarrollo humano que debe trabajarse, ya que, para llegar a tener una sociedad sostenible, se debe crear igualdad de oportunidades de la misma manera para los varones y las mujeres (PNUD, 2022).

El presente emprendimiento Warmi U nace en respuesta a este problema social relevante. Por tanto, la propuesta es un centro integral de asesoría y capacitación que brinda un servicio de consultoría personalizada para aplicar políticas de igualdad de género en las entidades. Este servicio ofrece también cursos asíncronos para empoderar y capacitar a la mujer y al personal de las empresas con la finalidad de combatir las brechas de género existentes.

En los primeros tres capítulos se define el problema social relevante, se analiza la competencia y se define el usuario. En los capítulos subsiguientes se definen el diseño y modelo de negocio, el análisis financiero y la solución sostenible. Finalmente se define la implementación y recomendaciones para invertir y demostrar la factibilidad del negocio.

En conclusión, se crea un modelo de negocio sostenible que tiene ventajas competitivas como buen precio y contenido brindado por expertos. Se proyecta un Valor Actual Neto (VAN) de S/9'533,992 (correspondiente a US\$2'495,809) a 10 años y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 234% cuya inversión de S/178,604 es recuperada en el primer año. Asimismo, cubre los requerimientos reconocidos en el estudio del mercado por lo que se recomienda implementarlo.

Abstract

The gender gap in Peru, according to the World Economic Forum Global Gender Gap Index (2022), amounts up to 74.9%, and ranks 37th globally. This existing gap between both genders can be observed in various areas such as access to opportunities and control of economic, social, cultural, political, and other resources (Cepal, 2018). This is an obstacle facing human development that must be worked on, since, to have a sustainable society, equal opportunities must be created in the same way for men and women. (UNDP, 2022).

The Warmi U project was born in response to this relevant social problem. Therefore, the proposal is a comprehensive advisory and training center that provides a personalized consulting service to apply gender equality policies in the private sector. This service also offers online asynchronous courses to empower and train women to combat the existing gender gap.

In the first three chapters the relevant social problem is defined, the competition is analyzed, and the user is defined. In the subsequent chapters, the design and business model, the financial analysis and the sustainable solution are defined. Finally, the implementation and recommendations to invest and to demonstrate the feasibility of the business are defined.

In conclusion, a sustainable business model is created that has competitive advantages such as a good price and content provided by experts. This project has a Net Present Value (NPV) of S/9'533,992 (corresponding to US\$2'495,809) at 10 years and an Internal Rate of Return (IRR) of 234% whose investment of S/178,604 is recovered in the first year. Finally, this research covers all the requirements identified by the market study, so it is recommended to implement it.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	x
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
Capítulo II. Análisis del Mercado.....	5
2.1. Descripción del Mercado o Industria	5
2.2 Análisis Competitivo Detallado	8
Capítulo III. Investigación del Usuario.....	14
3.1. Perfil del Usuario	14
3.2. Mapa de Experiencia de Usuario	20
3.3. Identificación de la Necesidad a Resolver para el Usuario.....	23
Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio	24
4.1. Concepción del Producto o Servicio	24
4.2. Desarrollo de la Narrativa	24
4.3. Carácter Innovador y Disruptivo del Producto o Servicio	25
4.4. Propuesta de Valor.....	26
Capítulo V. Modelo de Negocio	29

5.1. Lienzo del Modelo de Negocio.....	29
5.2. Viabilidad Financiera del Modelo de Negocio	32
5.3. Escalabilidad y Exponencialidad del Modelo de Negocio	33
5.4. Sostenibilidad Social del Modelo de Negocio	33
Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable.....	34
6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución	34
6.1.1 Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución.....	34
6.1.2 Experimentos Empleados para Validar la Deseabilidad de la Solución	35
6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución	38
6.2.1. Plan de Mercadeo.....	39
6.2.2. Plan de Operaciones.....	43
6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar la Factibilidad de la Solución.....	46
6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución.....	47
6.3.1. Presupuesto de Inversión	48
6.3.2. Análisis Financiero	54
6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar la Viabilidad de la Solución.....	63
Capítulo VII. Solución Sostenible.....	65
7.1. Relevancia Social de la Solución.....	65
7.2. Rentabilidad Social de la Solución	69
Capítulo VIII. Decisión e Implementación	75

8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo	75
8.2. Conclusiones	75
8.3. Recomendaciones	76
Referencias	77
Apéndices	84
Apéndice A: Gráfica de la Participación Laboral Femenina en los Sectores Económicos del Perú	84
Apéndice B: Lienzo 6x6	85
Apéndice C: Lienzo de dos dimensiones	87
Apéndice D: Prototipo	88
Apéndice E: Detalle de Deuda con Terceros	91
Apéndice F: Tarjeta de Prueba para la Validación de Deseabilidad	92
Apéndice G: Encuestas a Empresas	95
Apéndice H: Encuestas a Mujeres	102
Apéndice I: Tarjetas de Aprendizaje de la Evidencia Generada por las Hipótesis	106
Apéndice J: Matriz de priorización de Hipótesis	109
Apéndice K: Diagrama de Gantt	110

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Estimación del Mercado</i>	7
Tabla 2 <i>Cuadro Comparativo de las Alternativas Existentes en el Mercado</i>	9
Tabla 3 <i>Información Relevante por Categoría</i>	15
Tabla 4 <i>Definición del Mercado Meta</i>	40
Tabla 5 <i>Presupuesto de Marketing</i>	42
Tabla 6 <i>Costos y Gastos Preoperativos de Constitución, en Soles</i>	44
Tabla 7 <i>Simulación de Montecarlo VTVC/CAC: Datos Iniciales</i>	47
Tabla 8 <i>Inversión Total, en Soles</i>	48
Tabla 9 <i>Cálculo del Capital de Trabajo, en Soles</i>	49
Tabla 10 <i>Estimación de la Demanda</i>	50
Tabla 11 <i>Costos de Ventas Anuales. Año 1 al Año 10, en Soles</i>	51
Tabla 12 <i>Detalle de Gastos Administrativos. Año 1 al Año 10, en Soles</i>	51
Tabla 13 <i>Detalle de Gastos de Ventas. Año 1 al Año 10, en Soles</i>	52
Tabla 14 <i>Proyección de Estado de Resultados. Año 1 al Año 10, en Soles</i>	53
Tabla 15 <i>Estructura de Capital y Opciones de Financiamiento, en Soles</i>	56
Tabla 16 <i>Proyección de Flujo de Caja Libre. Año 0 al Año 10, en Miles de Soles</i>	57
Tabla 17 <i>Proyección de Flujo de Caja del Inversionista. Año 0 al Año 10, en Miles de Soles</i>	58
Tabla 18 <i>Cálculo de Tasa WACC</i>	59

Tabla 19 <i>Proyección de Flujo de Caja Libre. Año 0 al Año 5, en Miles de Soles</i>	60
Tabla 20 <i>Proyección de Flujo de Caja del Inversionista. Año 0 al Año 5, en Miles de Soles</i>	60
Tabla 21 <i>Proyección de Flujo de Caja Libre. Año 0 al Año 5, en Miles de Soles (Incremento de 5% en Precio)</i>	61
Tabla 22 <i>Proyección de Flujo de Caja del Inversionista. Año 0 al Año 5, en Miles de Soles (Incremento de 5% en Precio)</i>	61
Tabla 23 <i>Proyección de Flujo de Caja Libre. Año 0 al Año 5, en Miles de Soles (Disminución de 5% en Precio)</i>	62
Tabla 24 <i>Proyección de Flujo de Caja del Inversionista. Año 0 al Año 5, en Miles de Soles (Disminución de 5% en Precio)</i>	62
Tabla 25 <i>Medición del Impacto - Índice de Impacto de Relevancia de la Meta</i>	66
Tabla 26 <i>Evaluación de los ODS Impactados</i>	67
Tabla 27 <i>Beneficios Sociales</i>	69
Tabla 28 <i>Costos Sociales</i>	71
Tabla 29 <i>Flujo de Caja Neto Social y VAN Social</i>	73

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Lienzo Meta – Usuario - Empresa. Warmi U</i>	17
Figura 2 <i>Lienzo Meta – Usuario - Mujer. Warmi U</i>	18
Figura 3 <i>Mapa de la Experiencia de Usuario – la Empresa</i>	21
Figura 4 <i>Mapa de la Experiencia de Usuario – la Mujer</i>	22
Figura 5 <i>Lienzo de Propuesta de Valor</i>	27
Figura 6 <i>Lienzo del Modelo de Negocio Warmi U</i>	32
Figura 7 <i>Lienzo del Bosquejo del Servicio de Warmi U: Mujeres (Usuario)</i>	45
Figura 8 <i>Lienzo del Bosquejo del Servicio de Warmi U: Empresas (Usuario)</i>	46
Figura 9 <i>Simulación de Montecarlo para el VAN de Warmi U</i>	63
Figura 10 <i>Parámetros para la Simulación de Montecarlo</i>	64
Figura 11 <i>Flourishing Business Canvas</i>	68

Capítulo I. Definición del Problema

En el actual capítulo se describen las problemáticas sociales a combatir con respecto a la brecha de género que abarca las diferencias y falta de igualdad que existen entre los varones y mujeres de acuerdo con un indicador. Esta brecha de género existente se encuentra en las áreas cultural, política, social, económica y otros (Cepal, 2018). Además, las féminas tienen solo las tres cuartas partes de los derechos que ya poseen los hombres y no disfrutan de los mismos beneficios legales (Banco Mundial, 2023).

1.1. Contexto en el que se Determina el Problema a Resolver

Según el Índice Global de la Brecha de Género del Foro Económico Mundial (2022), el Perú se sitúa en el lugar 37 en el mundo con respecto a la brecha de desigualdad de género. Esta realidad lleva a discusiones sobre tendencias de desarrollo de políticas de igualdad de género. En los últimos años, ha habido un reconocimiento de las desventajas que enfrentan las féminas en las sociedades modernas de todo el mundo, lo que ha estimulado un progreso significativo observado en la igualdad de género, incluso en países altamente igualitarios (INEI, 2022).

Las desigualdades de género persisten y recientes eventos como el Covid-19 y la dificultad económica han exacerbado la situación ya que persiste la desigualdad de género, de igual forma hay desafíos en áreas que requieren cambios drásticos. Aquí se encuentran sectores como los de educación, el trabajo, representación política de la mujer en puestos de dirección o liderazgo y empoderamiento de la mujer. Este es un obstáculo para el desarrollo humano que debe enfocarse, ya que, para llegar a tener una sociedad sostenible, se debe crear igualdad de oportunidades de la misma manera para los varones y las mujeres (PNUD, Informe sobre Desarrollo Humano, 2021/2022).

1.2. Presentación del Problema a Resolver

La principal problemática del mercado laboral en Perú es que las oportunidades para mujeres y hombres aún son desiguales (Flores, 2022). En América Latina, la brecha entre varones y féminas son del 7%, donde los hombres dominan. Sin embargo, en Perú esta cifra sube al 10.8%, lo que también favorece a los varones, por lo que el país presenta una alta brecha de género (Avolio y Del Carpio, 2023). En los puntos siguientes se explican los puntos principales de este problema social:

- Acceso al empleo y segregación ocupacional: Según Flores (2022) en 2021, los hombres trabajaron en promedio un 40% más que las féminas y todavía existe la percepción de que hay trabajos predominantemente masculinos. El problema se agrava porque existe una gran subrepresentación en los sectores prioritarios productivos del Perú, por ejemplo, en minería, según Vaccaro (2022) la participación laboral femenina en el sector minero de Perú se ha mantenido parcialmente estable: alrededor del 6% entre 2010 y 2019. Esto se debe a que en el Perú y Latinoamérica solo el 30% de féminas escogen carreras superiores asociadas a la tecnología y la ciencia, en contraste con el 70% de varones. Se adjunta la referencia estadística gráfica de la participación laboral femenina en los sectores económicos del Perú (ver Apéndice A).
- Salarios desiguales y menos tiempo para trabajar: según INEI (2022) en el año 2021, las mujeres tuvieron una remuneración de un 27.4% menos que los varones. Esta desigualdad en los salarios tiene como principal motivo el rol de madre o jefe de familia que tiene la mujer ya que muchas de ellas al dedicarse a su familia, trabajan menos horas por dedicarse a sus hijos, o también dejan de trabajar para poder criar a sus hijos. Adicionalmente, según el IPE (2022) el problema de la paridad económica es un problema muy grave y complejo que se podría eliminar

recién dentro de 50 años tomando como referencia el indicador de crecimiento de los ingresos de los últimos 15 años.

- Segregación jerárquica: según SERVIR (2021), las mujeres desempeñan funciones diferentes en el sector público que los hombres. Entre los funcionarios y gerentes, 4 de cada 10 empleados en el sector público son mujeres. Por ejemplo, según la Defensoría del Pueblo (2023), solo el 8% de las gobernadoras en Perú representan a las mujeres en la política, 2% alcaldesas provinciales y 1% alcaldesas distritales. Adicionalmente, con respecto a la participación de la fémina en el sector privado, Kim y Starks (2016) evidencian que las féminas que asumen cargos directivos hacen más eficientes los comités consultivos debido a que se cuenta con un conjunto de habilidades diversificadas y una mayor heterogeneidad en la experiencia, desafortunadamente, en el Perú las mujeres solo ocupan 33.5% de representación en cargos directivos con respecto a los varones (INEI, 2021).

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

Las féminas presentan tasas de participación menores a la de los varones en los mercados laborales latinoamericanos, por lo que es más probable que trabajen en empleos informales a tiempo parcial, sean menos productivas y reciban una menor remuneración que los varones. Esta baja participación y complejidad del mercado laboral está relacionada muchas veces en que la mujer, al ser madre, muchas veces deja de trabajar o estudiar para cuidar a sus hijos. En Perú, este problema es uno de los motivos más relevantes de los sesgos en las decisiones al momento de contratar capital humano (Marchionni, 2019).

Además, el sector privado juega un rol esencial en combatir la brecha de género, ya que depende de este fomentar un mercado laboral más igualitario y sin estereotipos. Lamentablemente, existe poca presencia femenina en diversas carreras relacionadas a la tecnología, ciencia, matemáticas e ingeniería y en ciertos sectores como la minería y

construcción donde la oferta femenina es baja y limitada debido a las características estructurales de estos empleos (Vaccaro, 2022). También, el machismo en el Perú muchas veces hace que se perciba que existen trabajos solo para hombres y/o mujeres y esto hace que los estereotipos influyan en la inclusión laboral femenina.

Finalmente, según Avolio y Laura (2017), en el mercado laboral existen prejuicios frente al papel de liderazgo de la mujer, porque lo ven como una vulneración del rol tradicional de liderazgo masculino. Estos sesgos repercuten directamente en las mujeres que intentan ocupar puestos de liderazgo en las empresas, ya que cobran menos que los hombres o ascienden más lentamente, pero obtienen una cualificación profesional equivalente, a pesar de haber alcanzado el mismo nivel que sus homólogos masculinos. Por ejemplo, esto se evidencia en el hecho de que las féminas en Perú ocupan solo el 9.59% de los puestos directivos de las entidades y las mujeres ocupan puestos directivos durante 4.8 años mientras que la de los varones, de 10.8 años (Deloitte, 2022).

Capítulo II. Análisis del Mercado

De acuerdo con la investigación de la OCDE (2022), en el Perú existen estereotipos de género que pueden influir en el empleo femenino de múltiples maneras, ya sea por machismo o creencias de que existen trabajos exclusivamente para varones donde la mujer no puede participar, entre otros. Adicionalmente, las opiniones sobre los roles de género en el mercado laboral pueden influir en la demanda de trabajos para mujeres, ya que existen empleadores que creen que ciertos trabajos sólo deben ser ejercidos por varones, de esta forma las mujeres tienen menos probabilidades de ser contratadas e incluso obtener iguales salarios a los que obtienen sus contrapartes. La brecha de género que hay entre varones y féminas es notoria en todos los sectores del mercado, sumado a ello, se puede decir que, una mujer se sentirá menos inclinada a buscar empleo en sectores con mayor presencia masculina, pues sabe que existe la brecha de género que puede impedir su acceso.

2.1. Descripción del Mercado o Industria

El mercado que cubre este proyecto incluye grandes y medianas empresas, así como también a las mujeres entre 18 y 50 años, orientados en combatir la brecha de género. En el Perú, según la Ley N° 30056 publicada en 2013, las empresas se clasifican de acuerdo con su facturación anual: una gran empresa de más de 2,300 Unidades Impositivas Tributarias (en adelante UIT), medianas empresas de 1,700 UIT a 2,300 UIT, pequeñas empresas de 150 UIT a 1,700 UIT y microempresas cuya facturación anual no supere las 150 UIT. De acuerdo con el informe anual de ComexPerú 2021, basados en las cifras de Enaho (Encuesta nacional de hogares) 2021, el sector privado en Perú está compuesto principalmente por mypes, que evidencia el 96% de todas las entidades. Sin embargo, de este 96%, un 86% de empresas son informales, mediante el registro en la SUNAT.

Asimismo, según lo mencionado en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (2018), en Latinoamérica, donde las estructuras de las pequeñas empresas

son muy frágiles y las líneas entre informal y formal a menudo son difusas, la tasa de supervivencia a tres años se estima en alrededor del 45%. Basado en estas cifras, Warmi U está enfocada en empresas medianas y grandes, es decir, entidades con ingresos anuales mayores a 1,700 UIT equivalente a S/8'415,000 (en base a la UIT aprobada para el 2023 la cual asciende a S/4,950) que busquen implementar políticas para combatir la brecha de género en las organizaciones y que éste sea un trabajo permanente con metas planteadas y renovables ya que los potenciales efectos de un compromiso formal son a largo plazo. De esta manera, con estas políticas, se busca lograr una ventaja sistemática para las organizaciones.

Por otro lado, según INEI (2022) en los indicadores del comportamiento del mercado laboral en todo el Perú, se ha extraído el tamaño de mercado de las mujeres de 18 a 50 años, el mismo que ha sido sujeto al análisis. De igual forma, se ha obtenido de INEI (2022) la demografía empresarial en el Perú - III Trimestre de 2022, donde se muestra el tamaño del mercado total de empresas. Asimismo, se ha obtenido de ComexPerú (2021) las empresas en el Perú según tipo: 96% microempresas y pequeñas empresas, 4% medianas y grandes empresas (ver Tabla 1).

Tabla 1*Estimación del Mercado*

Nº Mujeres Perú INEI	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Población peruana	33'788,589	34'102,668	34'412,393	34'718,378	35'020,909	35'319,039	35'611,848	35'898,422	36'179,425	36'455,488	36'725,576
Total mujeres	16'882,757	17'042,665	17'200,585	17'356,823	17'511,490	17'664,139	17'814,325	17'961,616	18'106,353	18'248,838	18'388,539
Mujeres de 18 a 50 años	7'519,557	7'583,888	7'644,226	7'700,292	7'752,310	7'800,702	7'845,890	7'888,298	7'928,654	7'966,681	8'001,277
% de mujeres de 18 a 50 años / total mujeres	45%	44%	44%	44%	44%	44%	44%	44%	44%	44%	44%

Nº Empresas	Cantidad
Universo	3'091,325
% Medianas y grandes empresas	4%
Total empresas	123,653

2.2 Análisis Competitivo Detallado

2.2.1 Competidores Directos:

Dentro de los competidores directos para el principal producto como servicios empresariales, se tiene a la compañía Aequales, que es una consultora que acompaña a las empresas a construir una estrategia de negocio transversal a través de la equidad de género y diversidad, para de esta forma impulsar un mundo laboral libre, de igual manera se tiene a la compañía Konecta Perú, una de las entidades líderes de diversidad e inclusión, que entre todos sus servicios brinda consultoría sobre la equidad de género, buscando la inserción laboral a personas en situación de vulnerabilidad. Por otro lado, en cuanto al producto orientado a la mujer, los competidores comprenden todas las instituciones que ofrecen algún tipo de capacitación de empoderamiento a la mujer o cursos que refuerzan las habilidades o áreas de mejora de ellas, de una manera autodidacta o asíncrona. Entre las identificadas están: “Mujeres *power* (equidad de género)” de Ana Romero, que se dedica a brindar talleres y capacitaciones enfocado a las mujeres ejecutivas y mujeres emprendedoras /empresarias, también existe la empresa “Mujeres empoderadas” fundada por la Coach Mariela Sánchez, que ofrece cursos y talleres que ayudan a desarrollar y fortalecer las habilidades necesarias para tener una vida personal y profesional más satisfactoria, las mismas se pueden encontrar en la siguiente tabla (ver Tabla 2).

Tabla 2*Cuadro Comparativo de las Alternativas Existentes en el Mercado*

Empresa	Rubro	Precios	Publicidad y canales
Usuario: Empresas			
Aequales	Consultoría	Servicios de implementación de equidad de género: desde S/55,000 (monto depende del volumen de la compañía que solicite servicios). Elaboración de políticas, protocolos, procesos, guías y manuales, con enfoque de equidad de género y diversidad, revisión de documentos organizacionales con enfoque de género y diversidad, diagnósticos de percepción de equidad de género y diversidad, etc.	Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn)
Konecta Perú	Consultoría	Servicios de implementación de equidad de género: desde S/45,000 (monto depende del volumen de la compañía que solicite los servicios).	Redes sociales (Twitter, LinkedIn y YouTube)
Usuario: Mujer			
Mujeres Power	Educación (Conferencias)	Entrada general: Presencial S/100 y en Zoom S/75 Cursos digitales *Los 5 pilares de la mujer empoderada S/768.30 *La mejor versión de ti S/386.10 *Comunica y expresa S/971.10 *Mujer en poder S/581.10	Redes Sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn), diario Gestión y página web.
Mujeres empoderadas	Educación (capacitaciones y talleres)	Talleres Comunicación asertiva profesional S/378.3 Premium S/651.30 VIP S/1,548.30 Taller virtual de liderazgo femenino básico S/581.10 Premium S/1,166.10 VIP S/1,946.10	Redes Sociales (Facebook, Instagram y YouTube) y página web

Nota. Tomado de las diferentes páginas web de cada uno de los competidores y también se recurrió a llamadas telefónicas para obtener cotizaciones y precios. Los precios en dólares fueron representados en moneda nacional al tipo de cambio de 3.90

2.2.2 Competidores Indirectos:

Entre competidores indirectos, se hallan las universidades e institutos peruanos que brindan algún tipo de capacitación, diplomado o curso corto que se enfoca en la formación a mujeres. Entre las identificadas están principalmente: Universidad Científica del Sur, Universidad UPC, Universidad del Pacífico y Universidad Autónoma del Perú. Todas estas instituciones educativas, si bien es cierto brindan similares opciones de las que ofrece el proyecto Warmi U, puesto que cuentan con capacitaciones muy interesantes orientadas a mujeres, pero no son especialistas ni están orientadas exclusivamente a ellas, ya que sus servicios son mixtos.

2.2.3 Competidores Sustitutos:

En los competidores sustitutos, se identifican a las plataformas que ofrecen capacitaciones y educación en línea de manera asíncrona no especializadas. Estas se encuentran en diversos sectores, también se ha encontrado *Edtechs* como por ejemplo las más conocidas son: Coursera y Crehana. En todas estas, se puede encontrar capacitaciones que podrían aplicar al desarrollo profesional tanto de varones como mujeres y ofrecen un listado importante de cursos a precios muy atractivos para los usuarios.

2.2.4 Referencias Internacionales:

Se tiene una infinidad de referencias internacionales, pero un proyecto similar con presencia internacional es *IESE Business School University of Navarra*, que es una institución española que brinda oportunidades a mujeres para desarrollar su potencial, fortaleciendo e impulsando habilidades técnicas para la vida. Esta institución está dirigida a mujeres y genera crecimiento a futuras líderes, de igual forma ofrece un variada e interesante lista de cursos afines. En este punto es importante enfatizar, que estas opciones son bastante buenas, pero poseen precios inaccesibles en la mayoría de los casos.

2.2.5 Análisis de Porter:

El análisis competitivo se enfocará en las cinco fuerzas de Porter para definir las posiciones competitivas de la entidad con el propósito de sacar provecho de las oportunidades actuales del mercado y, a su vez, reducir las amenazas potenciales. El análisis ayuda a determinar el equilibrio de poder de mercado entre distintas entidades y a examinar el atractivo y la rentabilidad potencial de un segmento de negocio. Las fuerzas se dividen en las siguientes categorías:

- Rivalidad entre competidores: Con relación a los competidores se identificó 4 principales actores que ofrecen servicios de consultoría y de capacitación femenina que se pueden observar en la tabla 2. Aequales es el competidor más fuerte con relación a la consultoría para combatir la brecha de género, este es un competidor importante ya que tiene presencia en Latinoamérica y sus clientes suelen ser las grandes empresas, sin embargo, la estrategia para competir con el mismo es de ofrecer un precio más accesible. Por otro lado, *Mujeres Power* es la plataforma de empoderamiento femenino en línea que más seguidores tiene, sin embargo, se busca competir con este con una mayor variedad de cursos que ayuden a empoderar a la mujer. Finalmente, el universo es bastante grande y no existe una gran variedad de competidores por lo que la rivalidad se considera media. Se tiene como objetivo posicionar a Warmi U como un centro integral que brinda servicios a empresas y mujeres con una nueva propuesta de valor.
- Amenaza de nuevos competidores entrantes: El empoderamiento femenino y las implementaciones de políticas de brecha de género cada vez son más populares, por lo que se espera que ingresen más competidores al mercado. Además, las empresas multinacionales o grandes que tienen matrices en el extranjero tienen como prioridad contar con una equidad de género, y esta finalmente se

implementa en sus subsidiarias que fácilmente puede aplicarse en el Perú. Por ejemplo, en el Perú, Red de Energía del Perú (subsidiaria de ISA Colombia), junto con el apoyo de la PNDU ha implementado el programa empresas por la igualdad, que consiste en desarrollar un sistema integrado de gestión de la igualdad de género PNDU (2021), el cual se espera pueda ser replicado por más empresas y requiera apoyo de expertos para combatir la brecha de género.

- Poder de negociación de los proveedores: Warmi U presenta varios proveedores que son claves para el desarrollo de la operación y la implementación de este proyecto. Para los proveedores del servicio de implementación estos cuentan con un poder de negociación bajo, ya que existen diversas opciones de proveedores de almacenamiento de nube, alquiler de laptops y diseño web por lo que se adecúa al presupuesto de este proyecto. Por otro lado, con respecto a los proveedores de los cursos asíncronos, están considerados los profesores que se contratan para grabar el módulo de enseñanza, y dependiendo la experiencia de cada uno de ellos se tiene un poder de negociación medio o alto.
- Poder de negociación de los clientes: Los usuarios presentan un bajo poder de negociación en relación con los precios de los cursos, ya que cuentan con un monto preestablecido para cursos individuales y paquetes corporativos para empresas. El precio ofrecido por los cursos individuales y corporativos es un precio promedio con respecto a los cursos asíncronos frente a la competencia. Además, los precios de las consultorías tienen una estrategia de segmentación de precio por tamaño de empresa, es decir, las empresas con menos ingresos pagarán menos y las grandes tienen un precio mayor, sin embargo, el mismo sigue siendo menor al de los competidores directos.

- Amenaza de productos sustitutos: Para el servicio de consultoría de implementación de políticas para combatir la brecha de género, la amenaza es considerada como medio o baja, ya que cada empresa tiene una necesidad diferente y el servicio que se brinda es personalizado, por lo que es difícil sustituirlo por un producto genérico que no esté enfocado. Sin embargo, para la capacitación de la mujer, la amenaza es considerada alta debido a que podría accederse a educación online gratuita por medios de redes sociales o videos de *YouTube*, o también se puede acceder a cursos más genéricos ofrecidos por otras empresas de capacitación virtual como *Crehana*, *Coursera*, entre otros. Si bien estos no tienen el mismo nivel de diversidad y calidad, se mapean como un posible producto sustituto y son identificados a mayor detalle en el punto anterior (ver punto 2.2.3).

Capítulo III. Investigación del Usuario

En este capítulo se describe el perfil del usuario y también reconoce quienes son los usuarios para Warmi U. Se toma como referencia dos usuarios: el usuario principal que se conforma por empresas medianas y grandes y el usuario secundario que se conforma por mujeres de Perú entre 18 y 50 años. Se debe resaltar que la diferenciación de usuario principal y secundario se da netamente por la cantidad de ingresos que cada uno de estos genera, siendo las empresas el mayor generador de ingresos para este emprendimiento. Luego, se presenta el mapa de experiencia de ambos usuarios en los que se muestran los pensamientos, emociones y se describen los requerimientos identificados.

3.1. Perfil del Usuario

Se realizan entrevistas a diversas mujeres con la finalidad de conocer sus experiencias a profundidad para que cuenten con programas de capacitación ajustados a sus necesidades y para atender a la problemática planteada en el presente estudio. Además, se ha generado una guía de entrevista para construir el perfil del usuario en el cual las mujeres entrevistadas son de diversos niveles socio económicos. El análisis de las informaciones obtenidas mediante la guía de entrevistas permite tomar conciencia con relación al ambiente que rodea a las mujeres, desde la perspectiva laboral y social. Adicionalmente, se identifica la perspectiva respecto a las posibles soluciones frente a la problemática de la brecha de género (ver Tabla 3).

Para obtener una encuesta con preguntas efectivas para las entrevistas, se tomó en consideración el trabajo de investigación de García-Holgado, A., Camacho Díaz, A., & García-Peñalvo, F. J. (2019) y las entrevistas realizadas en el artículo científico de Ruiz, M. F. R., Aranibar, M. T. N., & Dreibelbis, M. A. P. (2021). Con el análisis de las informaciones obtenidas mediante las entrevistas, se logra comprender la necesidad de concientizar el

ambiente que rodea a las mujeres, desde la perspectiva laboral y social. Tomando mayor énfasis en el ambiente laboral, el cual representa mayor inconformidad.

Un segundo actor fundamental para combatir la brecha de género son las corporaciones quienes tienen una creciente necesidad de conocer su estado en relación con los cumplimientos de las normativas brindadas por los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Teniendo en cuenta el párrafo anterior se entiende que el mayor acercamiento al cumplimiento del objetivo enmarcado en este estudio se logra mediante el planteamiento de una solución que enfoque como actor principal a la empresa. Se utiliza el lienzo del meta usuario (ver Figura 1), para saber las características de la empresa y se establece su perfil. De igual manera, se realiza con el usuario mujer y establecer su perfil (ver Figura 2).

Tabla 3

Información Relevante por Categoría

Área del perfil	Descripción
¿Cuál es tu edad?	El 83% de las entrevistadas se encuentra entre el rango de los 31 a los 50 años. Generación <i>millennials</i> y X.
¿Para qué empresa laboras? ¿Hace cuánto tiempo? ¿Cuál es el rubro de la empresa?	Rubros variados como: salud, industrial y servicios.
¿Crees que existe igualdad de oportunidades para varones y mujeres en tu centro laboral o en tu percepción como país? ¿Por qué?	Un 50% de las entrevistadas considera que, hay oportunidades equitativas en su centro laboral actual, pero tienen experiencias contrarias. El 8% reconoce equidad en oportunidades de ascender en la empresa, pero reconoce que el tema salarial carece de equidad.
En tu centro laboral ¿se promueve la igualdad de género? ¿Cómo?	El 41% de las entrevistadas reconocen que, en su centro de labores actual se promueve la igualdad de género, mientras que el 59% no está segura si esto se realiza.
En tu opinión ¿Cómo se puede tener igualdad de oportunidades laborales y sociales para varones y mujeres?	Respuestas variadas, con dos puntos en común: educación o preparación y equidad de salarios para un puesto de trabajo determinado.

Área del perfil	Descripción
¿Qué se puede hacer para promover el empoderamiento de la mujer?	Respuestas enfocadas en educación para ir criando a las futuras generaciones con un pensamiento más acorde a la realidad mundial actual. La mujer deja de ser considerada únicamente para la función de ama de casa, madre y ser vista con funciones en equidad con el género masculino.
Sobre cursos de empoderamiento a la mujer. En tu opinión ¿Crees que están ayudando a combatir la brecha de género? ¿Por qué?	El 75% de las entrevistadas reconocen que los cursos pueden ayudar a combatir la brecha de género, pero se requiere ponerlo en práctica, siendo esto último el reto a conseguir.
¿Te interesaría llevar algún curso o charla sobre las ventajas de la igualdad de género?	El 91% de las entrevistadas dan una respuesta afirmativa a esta pregunta. Esto demuestra curiosidad y deseo de aumentar su conocimiento respecto a este tema tan actual.
En tu opinión ¿Cuál crees que es el enfoque que se debe tener en los cursos o charlas?	El 50% de las entrevistadas considera que el liderazgo para mujeres y el 41% los talleres de autoconocimiento. son el enfoque necesario que los cursos o charlas deben tener.
Según tu criterio ¿cuánto crees que sería el costo por estos cursos, charlas y/o seminarios?	Los precios varían entre los S/200 a S/1,000, considerando si son cursos, charlas y/o seminarios para grupos o personalizadas. También se debe considerar al expositor, la trayectoria que debe tener.

Figura 1

Lienzo Meta – Usuario - Empresa. Warmi U

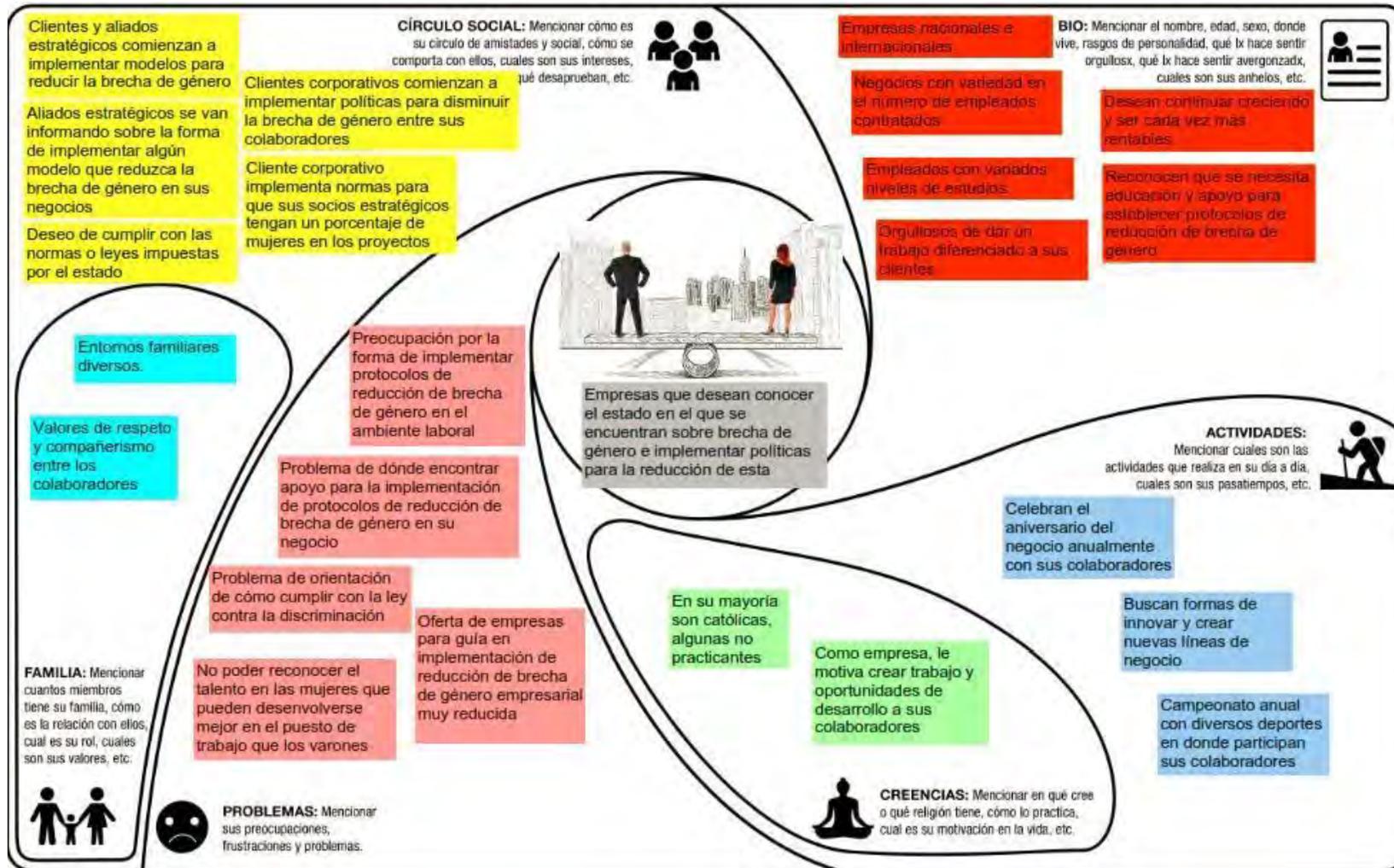
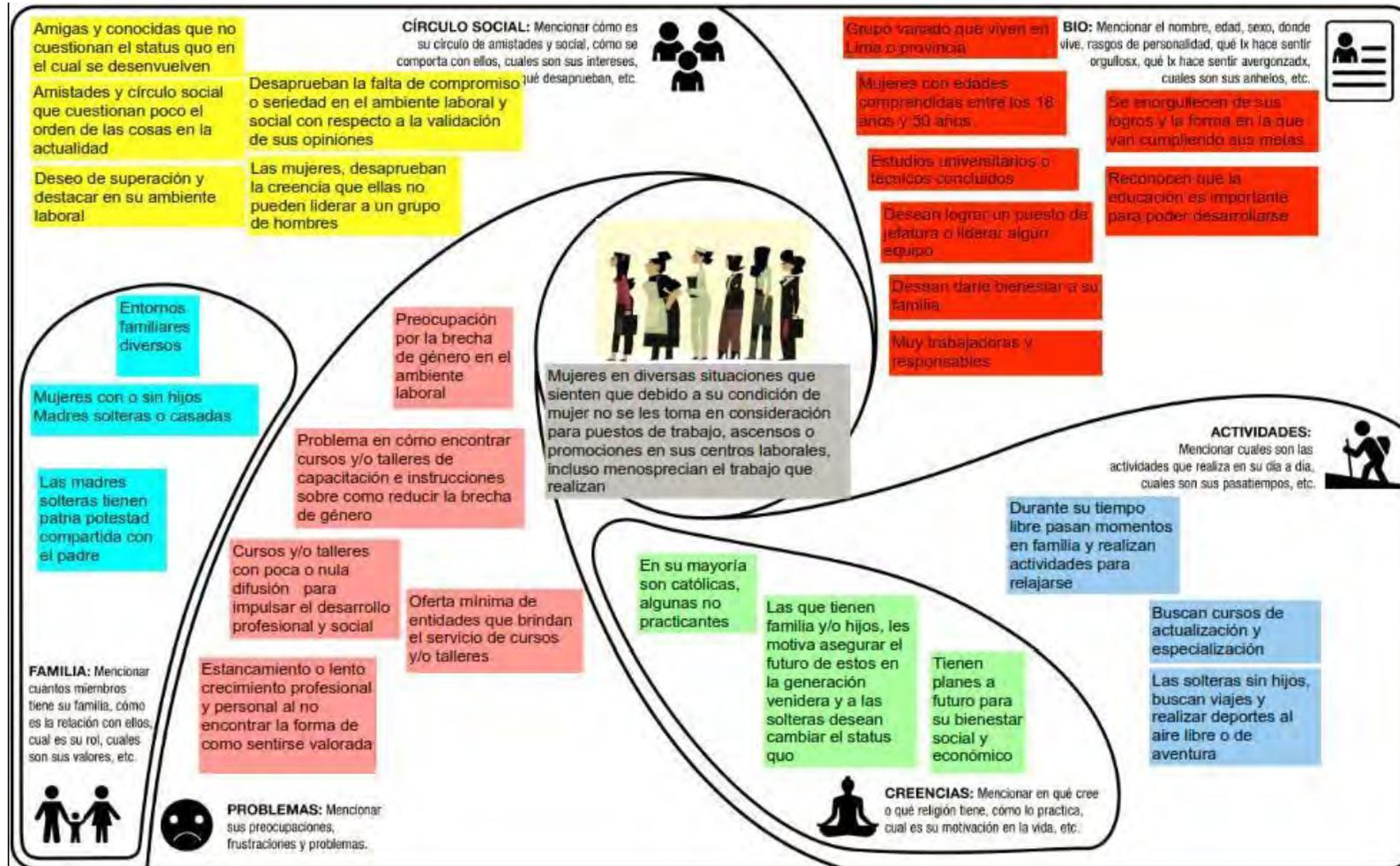


Figura 2

Lienzo Meta – Usuario - Mujer. Warmi U



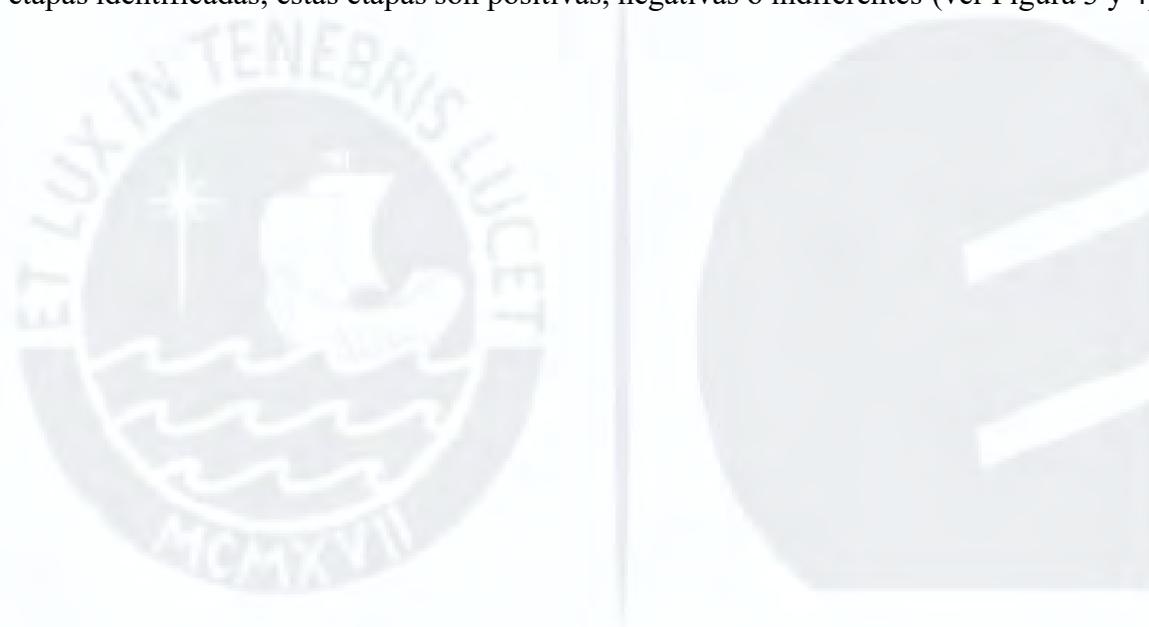
El perfil del usuario muestra la compilación de todos los datos obtenidos en las entrevistas realizadas. De la compilación de datos obtenidos del grupo entrevistado, se personifica a Greta, trabajadora de 39 años, casada, con una hija de siete años que lleva trabajando 15 años en el sector farmacéutico. Ella necesita capacitarse, al igual que los integrantes de su equipo ya que en su puesto actual, presenta mayor dificultad al gestionar y supervisar el trabajo del personal masculino. Según la información recolectada, el usuario femenino, es una profesional que observa cómo la brecha de género frena su desarrollo profesional y le genera dos caminos a seguir; mantener el *statu quo* ante la situación presente o prepararse para revertirla y crecer profesionalmente.

Asimismo, se compara la información recopilada en las entrevistas con lo encontrado por Aguilar (2022), se identifica que hay mayores iniciativas para combatir la brecha de género y atraer talento por parte de las empresas. Adicionalmente, se observa que la normativa peruana establece medios legales para combatir la brecha de género como, por ejemplo, la constitución política del Perú la cual prohíbe la discriminación del individuo por cualquier motivo y en donde el principio de igualdad se da a conocer de tres formas, las cuales son: igualdad ante la ley, igualdad de oportunidades e igualdad de trato. La “Política Nacional de Igualdad de Género”, emitida en 2019 y la ley 28983, emitida en 2007, “Ley de igualdad de oportunidades entre féminas y varones” define los derechos de todo individuo ante la ley y dispone que nadie será discriminado por su raza, lengua, origen, opinión, religión, sexo, situación económica o de cualquier otra forma. Asimismo, la ley 30709, “Leyes que prohíben la discriminación salarial entre mujeres y varones” y Reglamento de la Ley 30709 (D. S. N° 002-2018-TR, 2018) conducen al estado peruano a tomar medidas sancionadoras a aquellas instituciones que no busquen combatir la brecha de género,

esclareciendo normativas para ello. La aplicación de estas normas resulta un reto para las autoridades de un país como es el Perú, con un alto nivel de informalidad empresarial.

3.2. Mapa de Experiencia de Usuario

Se realizaron un total de 12 entrevistas a mujeres, la cantidad de entrevistas realizadas se determinó al llegar a la saturación de información durante la entrevista número 12. Con estas entrevistas se da a conocer las experiencias del usuario del día a día y en consecuencia se desarrolla el lienzo del mapa de experiencia. El cuadro a continuación muestra las 10 etapas identificadas, estas etapas son positivas, negativas o indiferentes (ver Figura 3 y 4).



Tras analizar la información obtenida, se identifica que el mayor dolor se encuentra en que los esfuerzos y capacidades de las entrevistadas no son reconocidas y deben decidir entre buscar la forma de cambiar la situación o acoplarse a la misma, lo cual implica carencia de cambios y la aceptación de condiciones poco favorables. Esta búsqueda es muy complicada y puede llevar un tiempo prolongado ya que algunas de las entrevistadas llevan estudios especializados para destacarse en su centro de labores, pero incluso si obtienen una promoción, esta nueva responsabilidad es menor al nivel remunerativo de sus compañeros varones que tienen el mismo cargo. El 70 % de entrevistadas manifiestan que tienen interés en poder potenciar su productividad y performance, sin embargo, les ha resultado complicado lograrlo y desean que se pueda ajustar a sus demandas laborales y familiares.

3.3. Identificación de la Necesidad a Resolver para el Usuario

Para el usuario empresa, se encuentra el punto crítico (ver Figura 3) y se identifica que el mayor dolor es el quedarse rezagado en comparación a su competencia ocasionando que pierda oportunidades de atraer al mejor talento a sus filas de colaboradores. Para el usuario mujer, se identifica el principal dolor en las entrevistadas (ver Figura 4) el cual implica que sus esfuerzos y capacidades no son reconocidas y deben decidir entre buscar la forma de cambiar la situación o resignarse a que todo siga igual. Finalmente, se emplea el método de lienzo matriz 6x6 (ver Apéndice B) para identificar las posibles soluciones, tomando como base los lienzos de mapa de experiencia de usuario.

Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio

El presente capítulo brinda la oportunidad de comprender el concepto de servicios a partir de una idea y demuestra el desarrollo de prototipos ágiles. También, con la realización de lienzos se brinda un sustento visual del servicio ofrecido. Finalmente, se presenta la propuesta de valor que se ofrece mediante el emprendimiento de Warmi U y se describe en qué consiste el producto mínimo viable (PMV) con una representación del servicio mediante el prototipo que se elabora para el desarrollo de esta propuesta.

4.1. Concepción del Producto o Servicio

Para el diseño de la propuesta, se ha usado *design thinking* como metodología, presentando 5 fases como: empatizar, definir, idear, prototipar y testear. Para la realización de las concepciones de los productos, primero fue preciso utilizar el pensamiento abductivo, para que desde esta forma se puede identificar lógicamente la raíz del problema central, fue así como se elaboró el lienzo de dos dimensiones para poder asimilar lo que realmente es la problemática o lo que no es, mostrando gráficamente (ver Apéndice C). Luego se pone en práctica el pensamiento creativo, el mismo que ayuda a identificar dónde, cuándo y a quién le sucede la problemática. Ello admitió limitar y enfocar el proyecto en las empresas como principal usuario, así como también a las mujeres entre 18 y 50 años a nivel nacional. De igual forma, fue necesario empatizar con los potenciales usuarios identificados, en este caso con foco a qué tipo de empresa se debe orientar y se definió que serían las medianas y grandes empresas, quienes serían capaces de pagar por los servicios y ello fue gracias a las entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas, donde se pudo entender al usuario.

4.2. Desarrollo de la Narrativa

Fue básico realizar un análisis del lienzo denominado mapa de experiencia del usuario (ver Figura 5), de esta forma evaluar qué siente y en qué actividad el problema sería más relevante, de esta manera se puede determinar dónde se debe enfocar el proyecto. Luego con

la guía de entrevista realizada, se descarta cada una de las hipótesis y esto ayuda a obtener información sobre lo que el usuario realmente quiere, que es más complicado de lo que se creía inicialmente. Después de la fase de definición y de todas las informaciones recopiladas, se deben reordenar las hipótesis para descartar o confirmar, producto de este análisis se pudo ver el comportamiento de cada usuario que brindó información valiosa para poder afinar más la idea.

En la etapa de ideación, con las informaciones de la problemática más centrada y con información del usuario confirmada, fue necesario también hacer una mayor recopilación de información relevante del proyecto como la búsqueda de las necesidades de las empresas y casos de experiencias de mujeres para así analizar inquietudes. Para ello, fue valioso la información de las entrevistas a usuarios potenciales ya que al analizarlas se pudo evidenciar necesidades claves y de esta forma se pueden crear soluciones más adecuadas para los usuarios. Adicionalmente, se realiza un *brainstorming* como respuesta a las preguntas principales que se plantean en el lienzo 6x6 (ver Apéndice B).

Finalmente, en la fase de prototipado, se crea una web intuitiva de fácil y simple acceso para que cada usuario pueda explorar y buscar con completa libertad toda la información que se necesite. Esta web se clasifica en dos partes: la primera parte se encarga de describir los servicios de consultoría empresarial y la segunda parte cuenta con los servicios de capacitación con los cursos disponibles de Warmi U. Para validar el formato y diseño de este prototipo, se obtiene retroalimentación del usuario que ayuda a complementar y obtener un prototipo final definitivo ya que las críticas ayudaron a afinar detalles, como también, atender cuestionamientos interesantes que contribuyeron al proyecto.

4.3. Carácter Innovador y Disruptivo del Producto o Servicio

Según Rodríguez (2009), en las actividades de innovación Oslo (2005) de la OCDE, se refiere a la innovación como el uso exitoso de nuevas ideas, el proceso de transformarlas

en nuevos productos y servicios. Para este proyecto se toma en cuenta, según la matriz 2 x 2 que se aplica una innovación incremental ya que se conceptualiza como la forma en que se brinda un servicio de manera más eficiente, se agrega valor y se mejora los productos que se ofrecen al usuario. En referencia a lo antes mencionado, Warmi U es una solución innovadora, porque ofrece un abanico de opciones que buscan combatir la brecha de género en un solo lugar de manera integral a diferencia de los competidores que sólo presentan algunos servicios. Warmi U ofrece consultoría, asesoría y brinda como valor agregado programas de *mentoring* de liderazgo para las empresas y *mentoring* con líderes de mercado orientado a las mujeres.

Por otro lado, existen compañías que sólo se enfocan en brindar cursos de capacitación a la mujer, pero dejan de lado el ámbito empresarial que es un gran problema para combatir la brecha de género. Warmi U asegura que la brecha de género pueda ser combatido desde dos escenarios, tomando en cuenta el importante rol que tiene las empresas al momento de contratar trabajadores ya que deben ejercer un reclutamiento y selección libre de sesgos y/o estereotipos. Finalmente, Warmi U tiene como objetivo realizar cambios de innovación incrementales en función de las necesidades de los usuarios para cumplir con sus requerimientos y expectativas.

4.4. Propuesta de Valor

4.4.1 Lienzo Propuesta de Valor

Se empleó la herramienta lienzo propuesta de valor para analizar las propuestas de valores, con ello se ha alineado las necesidades del usuario teniendo como base el perfil de un cliente con la propuesta del proyecto Warmi U. Se ha investigado así los beneficios que buscan y las desventajas con las que se hallan. También se ha realizado el mapa de valor donde se hace encaje con la propuesta de solución que se ha trabajado, las cuales generan beneficios y aliviadores de las desventajas de los usuarios.

Figura 5

Lienzo de Propuesta de Valor



4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)

Al producto mínimo viable se le denominó “Warmi U”, Warmi palabra en quechua que significa mujer, acompañado de U que fue inspirada en la palabra Universidad, lo cual hace referencia a capacitación (ver Apéndice D). Se realizaron tres etapas de prototipado para el desarrollo del PMV y en el primer *sprint* se produjo un prototipo ágil, el cual fue un diseño en borrador producto de las necesidades que ideó el equipo, el mismo que fue plasmado en hoja de papel. Luego fue mostrado a usuarios, donde se tuvo *feedback* interesante, después se formuló un segundo *sprint*, el cual fue elaborado en word para plasmar todas las ideas innovadoras, junto con imágenes que se hizo a mano, se capturó las fotos incluyéndose en el archivo word, así se logró un nuevo *feedback*. Finalmente, se hizo un tercer *sprint* y se realizó en una página web gratuita con imágenes trabajadas bajo ideas generadas a mano, esta última versión concentra todas las respuestas a las necesidades del usuario y fue producto de todo el valioso *feedback* recibido.

Capítulo V. Modelo de Negocio

En el actual capítulo se presenta el modelo de negocio de la Propuesta Warmi U. Primero, se explican brevemente sus componentes a lo largo de la herramienta Business Model Canvas (BMC). A continuación, se elaboran los esenciales motivos por los que la compañía se considera rentable, sostenible y exponencial.

5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

Según Osterwalder y Pigneur (2011), una definición de modelo de negocio describe la base de una entidad para crear, entregar y capturar valor. Con este fin, creen que se describe mejor dividiéndolo en nueve módulos básicos que representan la lógica en la que la compañía obtiene sus ingresos (ver Figura 6). Cada módulo del modelo de negocio de Warmi U se describe a continuación:

5.1.1. Segmentos de Mercado Objetivo

Warmi U está enfocado en dos segmentos de clientes: (a) empresas medianas y grandes que deseen implementar políticas de equidad de género entre sus colaboradores y (b) mujeres entre 18 y 50 años que busquen cambiar el *statu quo* en equidad de género y dejar de creer que hay sectores laborales únicamente masculinos. Ambos segmentos están dirigidos a clientes dentro del territorio nacional. La segmentación se elaboró basándose en aspectos conductuales, demográficos y geográficos.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de Warmi U, ofrece asesoría personalizada a empresas para implementar políticas que permitan combatir la brecha de género porque ello debe formar parte de toda estrategia empresarial y así promover una sociedad más inclusiva que prometa igualdad de oportunidades para ambos géneros. Asimismo, ofrece cursos de formación para los equipos de trabajo de las organizaciones con el fin de que conozcan a detalle la problemática actual y sensibilizar a los equipos para trabajar con la finalidad de combatir la brecha de género.

Finalmente, pone a disposición de las mujeres, que buscan empoderarse, un centro de capacitación integral que ofrece opciones que refuerzan conocimientos y habilidades blandas con el objetivo de que se tenga acceso a las mismas oportunidades laborales que tienen los varones.

5.1.3. Canales

Los canales que son utilizados son: área de marketing y ventas, redes sociales, página web. Asimismo, se cuenta con una plataforma web de aprendizaje muy intuitiva que muestra todos los servicios que se brindan para las empresas, así como también cursos dirigidos a las mujeres y empresas, con una atractiva lista orientada a equidad de género. Adicional a ello, se planea realizar promociones con *influencers* y eventos presenciales donde Warmi U sea auspiciador.

5.1.4. Relación con Clientes

La vinculación con las empresas es de forma directa y personalizada brindando un óptimo servicio al cliente basado en la confianza y seguridad. Se planea realizar reuniones presenciales y/o videollamadas, consultas a través de videollamada y mesas de trabajo presenciales y/o virtuales. La relación con las mujeres, que contraten el servicio como personas naturales, está orientada a través de la plataforma.

5.1.5. Fuentes de Ingresos

Del total de ingresos proyectados hasta el año 10, el 64% corresponde a los servicios brindados a las empresas. Estos servicios comprenden: (a) servicios de consultoría que incluye diagnóstico situacional de la entidad, implementaciones de políticas y acciones para combatir la brecha, capacitaciones y *mentoring* de liderazgo y (b) suscripción a cursos para capacitación al personal en temas de liderazgo, desarrollo de habilidades blandas y equidad de género. El 36% restante corresponde a los ingresos por servicios brindados a las mujeres a

través de suscripción a cursos de liderazgo, desarrollo de habilidades blandas, *mentoring* de líderes, empoderamiento, entre otros.

5.1.6. Recursos Clave

Los consultores y analistas son clave para realizar el diagnóstico en las empresas y asesorarlas en el procedimiento de implementación de políticas de equidad de género, así como también expertos en temas de liderazgo y habilidades blandas que generen un impacto en las mujeres y logren el empoderamiento que se necesita. La página web y la plataforma son parte de los recursos que permiten que el flujo de operaciones para la prestación de los servicios se logre. Adicional a ello, se prevé contar con un programador para dar soporte y operar la plataforma para asegurar la continuidad de los servicios.

5.1.7. Actividades Clave

Los eventos de networking son claves para crear relaciones y contactos profesionales. El desarrollo web ayuda a crear una plataforma accesible, intuitiva y amigable que motiva a los usuarios a seguir utilizándola. Además, el marketing digital es la clave para enviar publicaciones, eventos y actividades importantes que pueden atraer nuevos clientes.

5.1.8. Socios Clave

Se cuenta con expertos en temas de liderazgo, habilidades blandas y empoderamiento femenino. Así como también una alianza con diversas cámaras de comercio binacionales para el desarrollo de una bolsa de trabajo. Adicionalmente, la consultoría contable externa y servicios tercerizados de cobranzas permiten manejar adecuadamente los libros contables del proyecto y ratios financieros.

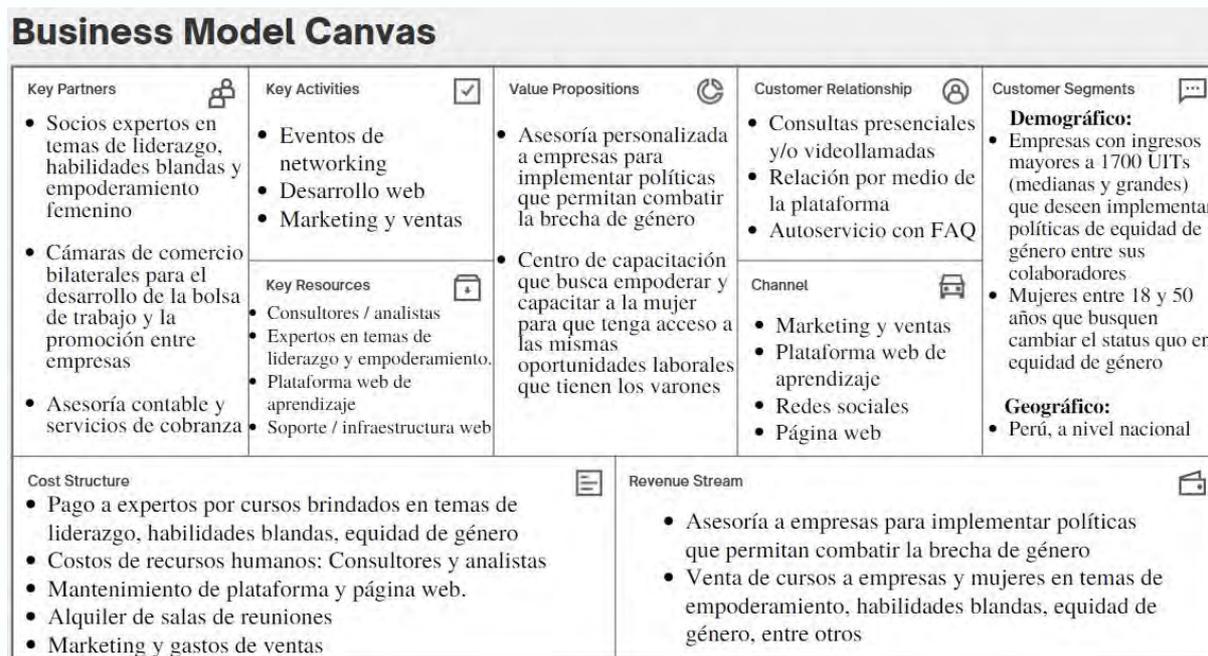
5.1.9. Estructura de Costos

Los pagos a expertos por los cursos brindados, así como los consultores y analistas son esenciales para ofrecer un servicio continuo. Los gastos por alquileres de salas de reuniones y el mantenimiento de la plataforma, así como la página web son costos fijos.

Finalmente, el marketing digital y los gastos de venta deben ser costos que le permitan comunicar sobre los servicios prestados.

Figura 6

Lienzo del Modelo de Negocio Warmi U



Adaptado de Osterwalder, A., Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernada, G. & Smith, A. (2015)

5.2. Viabilidad Financiera del Modelo de Negocio

Según Marcillo-Cedeño et al. (2021), el análisis o investigación financiera es un cálculo basado en indicadores financieros de la eficiencia, solvencia, operaciones, liquidez, pasivos y rentabilidad de una empresa, los análisis financieros se basan en montos específicos debido a la inflación, así como informaciones veraces, recientes, financieras y precisas. Se concluye que los análisis financieros son la principal herramienta de análisis y gestión de las actividades de cualquier organización, lo que determina su situación financiera para que pueda concretar su futuro. Para evaluar un modelo de negocio desde una perspectiva económica y financiera, se debe estimar la rentabilidad, la generación de ganancias y el retorno de la inversión durante el período relevante. Por ello, se tiene en cuenta los siguientes

4 indicadores: (a) Tasa interna de retorno (TIR) la cual indica si se acepta o rechaza el proyecto, (b) el Valor actual neto (VAN) se evalúa el flujo de caja en un tiempo determinado, (c) ocurrencia de utilidades mostradas en los estados de resultados y (d) el período de recuperación de las inversiones.

5.3. Escalabilidad y Exponencialidad del Modelo de Negocio

Warmi U ejecuta un modelo de negocio exponencial ya que se preocupa en adoptar la tecnología y la información para poder llegar a una cantidad importante de empresas y personas. A través del modelo de negocio mencionado en el punto 5.1 se busca cubrir la necesidad del consumidor insatisfecho ofreciéndole un servicio de consultoría en equidad de género y un servicio integral de capacitación. El objetivo es expandirse en Lima y sus provincias, luego llegar a todo el Perú. También según Ipsos (2022), el estudio puede estimarse exponencial dada la tendencia de crecimiento de la población en los próximos 10 años y el aumento de empresas que tratan combatir la brecha de género. Conforme el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2021), las entidades que consideran la igualdad de género como parte de su estrategia comercial contribuyen con una sociedad más inclusiva y presentan más probabilidades de lograr mejores resultados en términos de productividad, crecimiento e innovación.

5.4. Sostenibilidad Social del Modelo de Negocio

El modelo de negocio logra tres objetivos de Desarrollo Sostenible: la igualdad de género, el descenso de la desigualdad y la educación de calidad (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2015). Este modelo de negocio fomenta nuevas oportunidades de aprendizaje y, en este caso, nuevas oportunidades de desarrollo profesional, ayuda a mejorar las cualificaciones y empoderamiento de las féminas. Asimismo, trabajar para combatir la brecha de género que en la actualidad hay en las organizaciones.

Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable

En este capítulo se detallan las hipótesis propuestas, con el desarrollo de pruebas y finalmente se expone el resultado que se obtiene con el propósito de validar el modelo de negocio Warmi U. Asimismo, se muestra el plan de mercadeo, operaciones, la viabilidad de la solución, así como también el presupuesto de inversión y los análisis financieros proyectados. Con este proceso, se determina la validación desde la factibilidad, deseabilidad y viabilidad del proyecto.

6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

6.1.1 Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

Warmi U es una propuesta innovadora que cuenta con el sólido objetivo de contribuir activamente en combatir la brecha de género en el sector empresarial. Así como también, lograr capacitar a las mujeres que deseen empoderarse a través del fortalecimiento de habilidades blandas que las tornen más competitivas en el mercado laboral. Tomando en consideración el párrafo anterior, se determinan dos hipótesis específicas sobre el modelo de negocio, estas son:

- 1) Se considera que el usuario, para este caso la empresa, logra contar con las herramientas y capacidades con la finalidad de combatir la brecha de género en el negocio, a través de la prestación del servicio de consultoría propuesto en el presente trabajo.
- 2) Se considera que el usuario, para este escenario las féminas que se hallan entre los 18 y 50 años pueden contar con las capacidades para tener mayor competitividad en el mercado laboral, a través de las capacitaciones recibidas por los servicios propuestos en el proyecto.

Debido a su grado de alcance y analizando las encuestas realizadas a diferentes personas de todas las edades, es necesario validar la primera hipótesis. Esta misma es

sustentada más adelante en el punto 6.1.2 con evidencia científica documentada y basada en las encuestas realizadas a todos los usuarios definidos en el proyecto como son las empresas y mujeres. Estos resultados tienen alta importancia debido a que de esta forma se valida el modelo de negocio y la obtención de este contenido valioso, también contribuye como base para hacer los ajustes necesarios a los servicios que se ofrece.

6.1.2 Experimentos Empleados para Validar la Deseabilidad de la Solución

Con el fin de la validación de la hipótesis N°1, se encuentra sustento en el trabajo de investigación de Rodríguez (2018), el cual menciona que la cantidad de féminas en el mercado laboral se ha estado incrementando significativamente en los últimos tiempos. A pesar de todo ello, aún hay desigualdades significativas en algunos sectores que materializan la brecha de género. La búsqueda de combatir la brecha de género en el ámbito laboral ha hecho que internacionalmente se efectúen políticas, pero estas aún siguen siendo insuficientes, pues se mantienen diferencias injustificadas de la forma de valorar y tratar el aporte de las mujeres a la sociedad.

Por otro lado, en el artículo “La mujer en el siglo XXI: acciones para cerrar la brecha de género en el mundo de las TIC”, Ruiz (2017), indica que la era digital, tiene un gran reto, buscar la equidad de género, que conlleva a la eficiencia y competitividad. En este contexto, se puede decir que combatir la brecha cobra alta importancia para mantener un crecimiento económico sostenible, sólido y constante. Para esto, se debe ver la forma de cómo educar eficientemente, capacitar e incluir estratégicamente a las féminas en el mercado laboral. Asimismo, en la tesis de grado “Recomendación de políticas públicas con el fin del cierre de la brecha de género de la alfabetización financiera en Colombia”, Correa Carmona y Botero Velásquez (2021), concluyen que es necesaria la alianza del gobierno y la empresa para combatir la brecha de género.

Otro artículo interesante sobre la brecha de género es “Las perspectivas de género en los sectores empresariales” (Méndez et al., 2019), en este se menciona que las empresas tienen el derecho de buscar combatir la brecha de género. Entonces es propicio decir, que el fomento y la aplicación de las diferentes leyes, políticas y regulaciones con enfoque en acrecentar la intervención de las mujeres en los mercados laborales, conlleva al protagonismo invaluable que tienen las compañías y su valiosa contribución como agente de cambio. Se debe mencionar, que el equilibrio en las organizaciones con respecto a combatir la brecha de género es un beneficio para cada persona como para la organización ante los ojos de la sociedad.

Finalmente, en el artículo “¿De qué manera se modificaría la pobreza y la desigualdad del ingreso de los hogares si se cierra la brecha de género en los mercados laborales? Un estudio para 4 naciones Latinoamericanas” (Colacce, 2018), se muestran simulaciones de cómo se reducen los índices de pobreza si se disminuye en su totalidad la brecha de género en las naciones de Latinoamérica (Bolivia, Brasil, Perú y Uruguay). En esta información se considera el grado de estudio, las horas dedicadas al trabajo, data de las remuneraciones y si las labores del hogar son ejercidas equitativamente entre varones y mujeres.

Toda la información antes mencionada, demuestra que la mejor forma de lograr combatir la brecha de género es a través de las empresas o negocios, con esto se da validez a la hipótesis N°1, en donde se toma a la empresa como usuario principal. Se demuestra que, brindando las herramientas y capacidades necesarias para lograr un cambio en los colaboradores, es el camino para llegar a la meta. También se realizan dos tipos de encuestas, una enfocada a las empresas y la otra dirigida a las mujeres, la idea era entender el perfil de ambos usuarios frente a la realidad existente en la que se desenvuelven y de esta forma obtener más información con relación a la hipótesis N°1 y como base para hipótesis N°2.

Para dar análisis a la realidad de las empresas mediante encuestas, se ha tomado en consideración limitar a los encuestados y considerar sólo a los que se encuentren dentro de las siguientes posiciones: gerencias, colaboradores de recursos humanos, personal de administración, área de cultura y/o todo colaborador que tenga poder de decisión en la implementación de políticas de equidad de género. Los resultados obtenidos sirvieron para establecer la viabilidad de la hipótesis N°1, según el tamaño de empresa, se realizaron un total de 70 encuestas. Se analizaron los resultados de estas encuestas, se dividieron en micro y pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa, para un mayor entendimiento de los datos que están siendo analizados e interpretados.

En cuanto a las mypes, se confirma que el rol de la mujer en posición de alta dirección es muy bajo, al igual que la capacitación al personal con la finalidad de combatir la brecha de género ya que casi la mitad de los encuestados no tienen un presupuesto designado para este tipo de formaciones. En cuanto a las empresas medianas, tienen mayor presencia de mujeres en posiciones de alta dirección, pero los trabajadores no reciben formaciones para certificar que presente una igualdad de género en el ambiente laboral. También se constata que poseen un presupuesto con el cual pueden optar que su personal lleve cursos relacionados con la equidad de género.

Por el lado de las grandes empresas se obtuvieron resultados que muestran valores mixtos ya que se tiene una mayor participación de las mujeres en cargos gerenciales, sin embargo, la intervención en los directorios aún es baja comparada a la de los varones. Se observa también que algunas empresas han tomado la iniciativa de capacitar a su personal en políticas para combatir la brecha de género. También, cuentan con un mayor presupuesto y están decididos a utilizarlo para obtener, fomentar e implementar la equidad de género entre sus colaboradores.

Se efectúa el análisis de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a mujeres de entre los 18 años a los 65 años. Los resultados que se encuentran sirven para establecer la viabilidad de la hipótesis N°2, los datos sujetos a evaluación son: ¿existe un rango de edad? y el monto que estarían dispuestas a pagar por los cursos que el proyecto ofrece. Se realizan un total de 130 encuestas y se analizan sus datos. Se muestra que las féminas entre las edades de 18 a 55 años tienen una mayor frecuencia de capacitación, estas poseen estudios técnicos o universitarios y que están interesadas en recibir distintos tipos de cursos para mejorar su desempeño personal y laboral. Adicionalmente, se confirma que estarían dispuestas a pagar un precio acorde al mercado.

En las encuestas a empresas y encuestas a mujeres (ver Apéndices G y H), se encuentra toda la información detallada referente al resultado obtenido en las mismas, esta información está en forma gráfica para mayor entendimiento. Por otro lado, en las tarjetas de prueba para la validación de deseabilidad y las tarjetas de aprendizaje de la evidencia generada por la hipótesis (ver Apéndices F e I), se encuentran los resultados de estos. Las hipótesis están basadas en el lienzo de modelo de negocio, cada hipótesis planteada es validada con el resultado de la encuesta y plasmada en las tarjetas de aprendizaje. De igual manera, se encuentra la matriz de priorización de hipótesis, donde se hallan las hipótesis planteadas de acuerdo con la información obtenida (ver Apéndice J).

6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

La solución que ofrece Warmi U, tiene que contrastar las validaciones de factibilidad. Con el fin de lograr esto es requisito definir los métodos acerca del plan de mercadeo que incluyen los propósitos, el presupuesto y el *marketing mix* o también conocido según Kotler (2019) como la estrategia de las 4 “P”. Adicionalmente, se cubre el plan de operaciones, el cual incluye la descripción del gasto preoperativo junto con el lienzo del procedimiento de servicios para el usuario empresa y usuario mujer.

6.2.1. Plan de Mercadeo

Según Kotler (2006), el plan de mercado contiene el propósito, la estrategia y el plan de acción referente a los componentes del marketing mix que facilitan y posibilitan el acatamiento de las estrategias a nivel corporativo paso a paso y año tras año. El plan de mercadeo de Warmi U, en consecuencia, incluye la presentación de los objetivos, la identificación y sustentación del mercado meta, así como el presupuesto que se asigna al plan. De esta manera, se establecen los siguientes objetivos:

Objetivos:

- Identificar estratégicamente el mercado meta para Warmi U.
- Posicionar Warmi U en el *top of mind* de plataformas de empoderamiento femenino y de consultoría empresarial de equidad de género, con un reconocimiento y prestigio consolidado al año 5, superando las ventas de 1 millón de dólares en el año 4.
- Lograr la implementación correcta del marketing mix, para la correcta implementación y promoción de Warmi U.
- Lograr una buena reputación de marca y fidelizar a los clientes.
- Brindar un servicio de alta calidad, consiguiendo una satisfacción mayor al 90% en el año tres.

Mercado meta u objetivo

El mercado es el grupo de compradores que muestran una demanda determinada en relación con un producto. Existen 4 tipos de mercado que se subdividen en base al mercado total o el universo y aquí se encuentran el mercado potencial, el mercado disponible real, el mercado efectivo y el mercado meta (Fernández, 2009). En esta sección, se ha realizado el cálculo del mercado meta teniendo en cuenta el mercado total como referencia, y en base a las encuestas realizadas con una muestra representativa del universo, se ha realizado la

identificación del mercado disponible, el potencial mercado, el mercado efectivo y, por último, el mercado meta cuya descripción puede apreciarse en la tabla a continuación (ver Tabla 4).

Tabla 4

Definición del Mercado Meta

Tipo mercado	Concepto	N° empresas	N° mujeres
Mercado total (universo)	El número total de empresas en el Perú, así como el número total de la población peruana de mujeres a nivel nacional	3'091,325	16'882,757
Mercado potencial	Es parte del mercado que podría necesitar del producto, en este se ha usado la segmentación por edad en las mujeres (18-50) y la segmentación por tamaño de empresa en grandes y medianas	123,653	7'519,557
Mercado disponible (90% mujeres y 31% empresas)	El mercado disponible está conformado por la muestra representativa que se ha extraído en las encuestas para empresas y mujeres, del consumidor que estaría interesado en el servicio o podría necesitarlo	38,332	6'767,601
Mercado efectivo (37% mujeres y 25% empresas consultoría y 54% cursos corporativos)	El mercado efectivo se delimita por parte del mercado disponible que está dispuesto a pagar los precios de los servicios de Warmi U, tanto para el usuario individual como para el de empresa.	9,583 (consultorías)	2'504,012
Mercado meta (5% para empresas y 8% para mujeres)	Es el mercado que se define atender proyecto a la operación en 10 años en Warmi U	479 (consultorías)	200,321
		1,034 (cursos corporativos)	

Marketing Mix

- **Producto:** El servicio que brinda Warmi U es de una plataforma digital e integral de capacitación que tiene una serie de cursos *online* asíncronos que buscan empoderar a la mujer, desarrollar sus habilidades blandas, incentivarlas a seguir

una carrera que tiene poca presencia femenina y darle acceso a una bolsa de trabajo. Dentro de los cursos brindados, se encuentran los siguientes: liderazgo, empoderamiento femenino, marketing personal, cursos técnicos, brecha de género, desarrollo de habilidades blandas, orientación vocacional y *mentoring* de expertos del sector. Adicionalmente, también cuenta con servicio de consultoría corporativa en cómo aplicar políticas de equidad de género en las entidades, este es clave con la finalidad de combatir la brecha de género en el Perú. El servicio a empresas también incluye el acceso corporativo a los cursos de capacitación asíncronos a un precio reducido. Se accede a estos cursos al ingresar a la plataforma.

- Precio: Los precios se dividen en dos partes uno enfocado a las empresas y el otro enfocado al usuario individual que es la mujer. Estos son los siguientes: el precio de consultoría asignado a las empresas es dependiendo a su tamaño, las grandes empresas tienen un precio de S/50,000 y las medianas de S/30,000. En el caso la empresa opte por cursos de capacitación asíncrona, los precios varían entre S/12,000 a S/ 18,000 dependiendo el número de colaboradores. Adicionalmente, se tiene el precio dirigido al usuario individual (mujer) es cual asciende a S/100 por cada curso asíncrono que tome en la plataforma.
- Plaza: Warmi U es una plataforma totalmente digital que cuenta con una página web donde se encuentra toda la información con relación a las consultorías empresariales disponibles. Los cursos de capacitación asíncronos se encuentran disponibles en esta plataforma. La interacción con el cliente individual es de manera virtual exclusivamente y con el cliente empresarial, dependiendo sus necesidades su consultor puede optar por una comunicación presencial o virtual.

- **Promoción:** Se busca posicionar la marca Warmi U promocionándola en las diversas Cámaras de comercio bilaterales de Perú, ya que estas cuentan con una excelente base de datos de los principales líderes empresariales que son sus asociados, por lo que la estrategia de promoción es una combinación *online* y *offline*. Esta promoción se da dentro de un acuerdo de asociado y socio estratégico para el desarrollo del producto. Por otro lado, el modo *online* incluye promoción por medio de las redes sociales, *mailing* a la base de datos de potenciales clientes, *Google ads* y promoción con *influencers*. La promoción *offline* se realiza mediante activaciones de marketing BTL junto con *merchandising* de la empresa en los eventos presenciales donde Warmi U sea auspiciador.

Presupuesto de Marketing

Este plan de mercadeo es implementado teniendo como presupuesto el 5% de las ventas anuales en los dos primeros años y luego entre 3% en los próximos años. En este presupuesto se encuentran los conceptos de *community management*, publicidad *online* y *offline*, *merchandising* y presencia en redes sociales. El mismo se explica en mejor detalle en la siguiente tabla (ver Tabla 5).

Tabla 5

Presupuesto de Marketing

Concepto/ Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Community Manager e Influencers</i>	13,487	24,424	24,459	44,439	60,299
Publicidad Cámaras de Comercio binacionales	3,000	5,857	7,662	13,170	19,058
Google AdWords	3,000	5,857	7,662	13,170	19,058
Facebook e Instagram	2,000	3,905	5,108	8,780	12,705

Concepto/ Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
YouTube	2,000	3,905	5,108	8,780	12,705
Activaciones de marca BTL	7,000	13,667	17,877	30,730	44,469
Merchandising	2,000	3,905	5,108	8,780	12,705
Gastos totales marketing	32,487	61,520	72,984	127,849	180,999

Concepto/ Año	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<i>Community Manager e Influencers</i>	61,379	62,697	63,805	66,268	67,626
Publicidad Cámaras de Comercio binacionales	19,405	19,817	20,175	20,895	21,323
Google AdWords	19,405	19,817	20,175	20,895	21,323
Facebook e Instagram	12,937	13,211	13,450	13,930	14,215
YouTube	12,937	13,211	13,450	13,930	14,215
Activaciones de marca BTL	45,278	46,240	47,074	48,754	49,753
<i>Merchandising</i>	12,937	13,211	13,450	13,930	14,215
Gastos totales marketing	184,278	188,204	191,579	198,602	202,670

6.2.2. Plan de Operaciones

De esta manera se detalla el costo preoperativo por el activo tangible e intangible y el gasto preoperativo. En lo que corresponde a la operación en sí misma, Warmi U brinda consultoría en las oficinas de los clientes a través de reuniones presenciales, asimismo, los

trabajadores realizan trabajo remoto y alquilan espacios de *coworking* para reuniones internas programadas. El alquiler contiene el acceso a servicios básicos, el espacio, mobiliarios (luminaria, mesas, sillas), acceso a sala de reuniones; oferta usual en el espacio de *coworking*. Para los cursos brindados a empresas y mujeres, se invierte en el desarrollo de la plataforma ya que se realiza la carga del contenido de cursos. El colaborador en planilla involucra a la gerencia general y de desarrollo de negocios, ejecutivo de ventas, consultores y analistas. Respecto a los gastos por servicios son generados por los pagos a soporte técnico de sistemas, mantenimiento de página web, alquileres de laptops, contabilidad, cobranzas y publicidad.

De esta manera, se delimita el costo por activo intangible destinado a la operación de la plataforma y los funcionamientos en la parte administrativa, así como el gasto preoperativo (ver Tabla 6). El gasto preoperativo contiene el monto por constitución de la persona jurídica a cargo de Warmi U, el diseño de la web, etc. Asimismo, se evidencia el procedimiento *blueprint* que manifiesta las acciones de los usuarios, el *frontstage*, el *backstage* y el procedimiento de soporte del servicio (ver Figura 7 y Figura 8).

Tabla 6

Costos y Gastos Preoperativos de Constitución, en Soles

Activos intangibles	Monto S/
Desarrollo web	107,500
Windows 2023	4,224
Total	111,724

Gastos preoperativos	Monto S/
Constitución y legalización de la empresa	2,000
Lanzamiento de marca	10,000
Diseño de la web	2,000
Servicios de infraestructura en la nube	2,000
Total	16,000

Figura 7

Lienzo del Bosquejo del Servicio de Warmi U: Mujeres (Usuario)

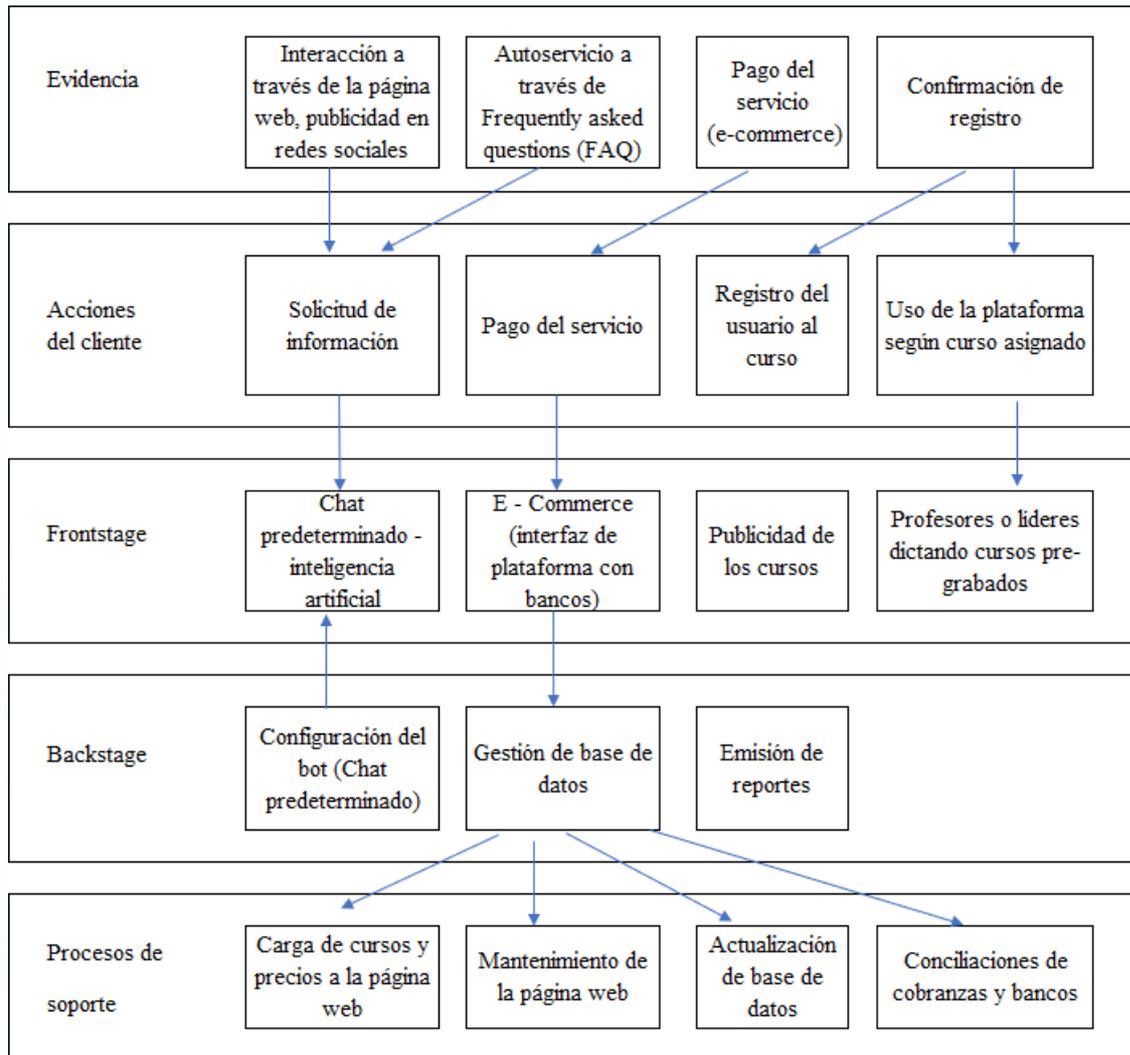
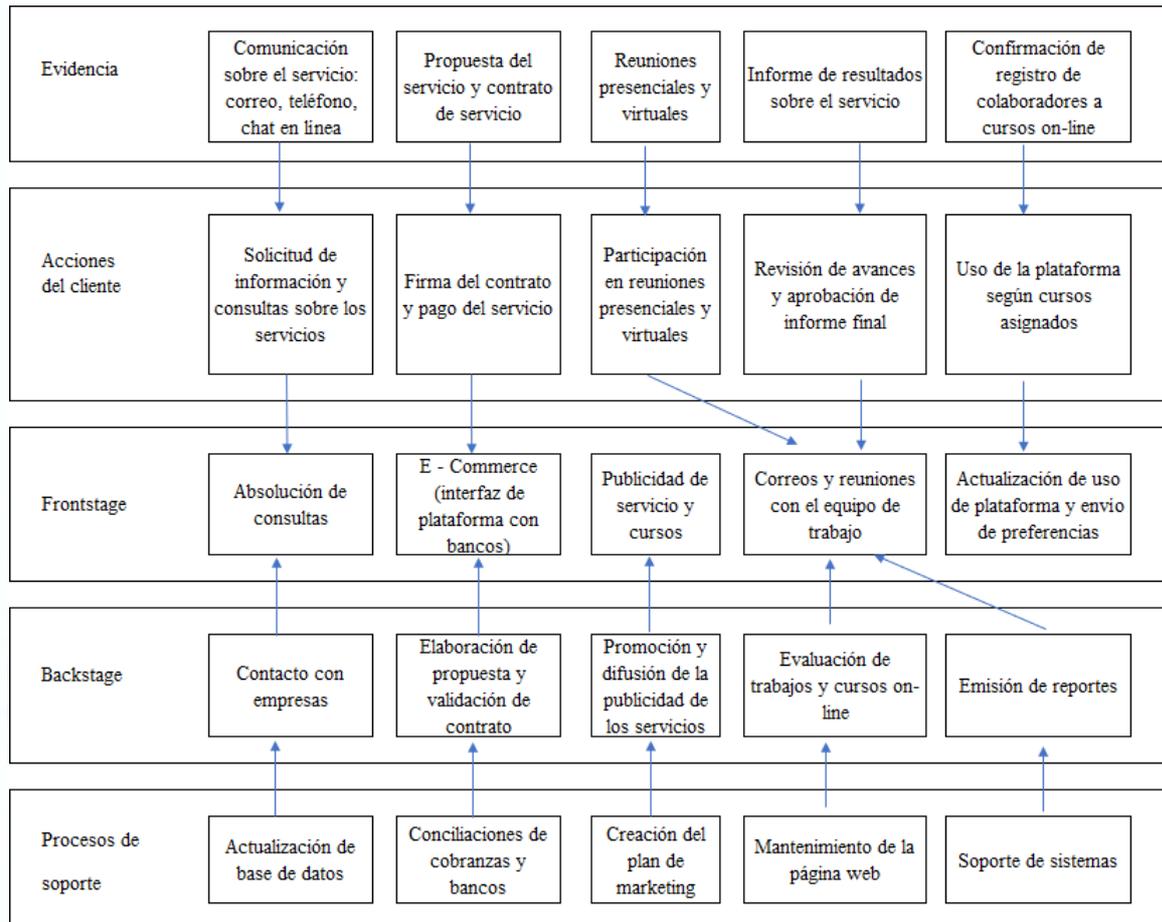


Figura 8

Lienzo del Bosquejo del Servicio de Warmi U: Empresas (Usuario)



6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar la Factibilidad de la Solución

Con el objetivo de validar la factibilidad del proyecto, desde la perspectiva de marketing y tomando en cuenta que es una actividad clave para el modelo de negocio planteado, se calculó el valor del tiempo de vida de los clientes (VTVC) y su costo de adquisición (CAC). En consecuencia, se tomaron los gastos de marketing y ventas, asignados al producto de consultorías de empresas ya que representa el mayor ingreso a Warmi U dentro de los primeros cinco años. Entonces, se considera el total de usuarios de 159 empresas y los gastos de marketing de S/470,716 en total por los primeros cinco años. En

base a estos datos se calcula el CAC promedio que es de S/3,576; el VTVC promedio que es S/40,000 y el VTVC/CAC que asciende a 11 (ver Tabla 7).

Tabla 7

Simulación de Montecarlo VTVC/CAC: Datos Iniciales

Concepto	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado	11	3,576	40,000
Promedio	11.17		
Desviación estándar	1.09		
Mínimo	7.52		
Máximo	14.86		
Alta eficiencia	95.63%		

Con el fin de la ejecución de la simulación de Montecarlo para VTVC/CAC, se tomaron como medidas de entrada a las variables de la tabla 7, con sus distribuciones proporcionadas CAC (Costo de adquisición del cliente) y precio de venta. Se llegó a la conclusión que la prueba de factibilidad del plan de mercadeo evidenció la probabilidad de que el $VTVC/CAC > 9.20$ es de 95.63% (riesgo de 4.37%). De esta forma, se puede determinar que este valor se encuentra dentro del rango aceptable, y, por lo tanto, se acepta la hipótesis.

6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución

Si existe evidencia de que se dispone de recursos suficientes con la finalidad de cumplir con las obligaciones de pago, el modelo de negocio es financieramente viable. Como suposición general, se puede destacar que los pronósticos se realizan solo para un período de análisis de 10 años. Los puntos siguientes de este capítulo presentan las hipótesis que permiten una mejor comprensión del proyecto.

6.3.1. Presupuesto de Inversión

La inversión total requerida con el fin de iniciar el proyecto Warmi U asciende a S/178,604. Este valor está comprendido por la plataforma como activo intangible, gasto preoperativo compuesto por el servicio de infraestructura en la nube, diseño web, lanzamiento de marca y gastos de constitución y legalización, así como el capital de trabajo (ver Tabla 8). Como se ve en la sección 6.3.2 del presente capítulo, la inversión se constituye del 61% de capital propio y un 39% de financiamiento procedente de terceros.

Tabla 8

Inversión Total, en Soles

Inversión	Total
Activos intangibles	111,724
Gastos Pre Operativos	16,000
Capital de Trabajo	50,880
Total	178,604

Capital de Trabajo

Se mide el capital de trabajo basándose en el recurso financiero que necesita el proyecto de manera permanente en el primer año de operaciones. En base a las proyecciones del ingreso, costo y gasto se considera que del primer mes al quinto mes se obtiene un saldo negativo por S/50,880 por lo que se ha considerado dicho saldo como parte de la inversión inicial, partiendo del sexto mes, se espera que Warmi U opere con los flujos obtenidos de las cobranzas de las ventas. De esta manera, se muestra el detalle del desarrollo del capital de trabajo, tomando de manera particular cada uno de los doce meses del primer año (ver Tabla 9).

Tabla 9*Cálculo del Capital de Trabajo, en Soles*

Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos	-	424	13,271	14,119	16,237	49,458
Costo de venta, gasto de venta y gasto administrativo	16,272	19,242	19,755	19,789	19,873	32,388
Saldo	(16,272)	(18,818)	(6,484)	(5,670)	(3,636)	17,070

Año 1	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	52,169	87,254	90,644	109,424	95,661	121,085
Costo de ventas, gastos de ventas y gastos administrativos	32,496	33,896	34,118	34,867	34,318	35,579
Saldo	19,674	53,358	56,526	74,556	61,343	85,506

Año 1	Total
Ingresos	649,746
Costo de venta, gasto de venta y gasto administrativo	332,593
Saldo	317,153

Basándose en la información comprendida en el lienzo *Business Model Canvas* se ha efectuado el análisis de la viabilidad y sostenibilidad del proyecto, con ello, se calcula la demanda, tomando en cuenta las fuentes de ingreso señaladas en la sección 5.1.5 del lienzo *Business Model Canvas*. Con el fin de la proyección de ventas (cantidad y precio), se han tomado los datos señalados en la sección 6.2.1, es decir, que al décimo año se proyecta haber capacitado a 200,321 mujeres, realizado 479 consultorías y ofrecido 1,034 cursos corporativos (ver Tabla 10). A nivel de costos, se toma los expuestos en la sección 5.1.9 del

lienzo *Business Model Canvas* asociados en tres grandes cuentas: (a) costo de ventas (b) gasto administrativo y (c) gasto de ventas. La proyección de este gasto se expone a 10 años y en soles (ver Tabla 11, Tabla 12 y Tabla 13). Las estructuras del ingreso y costo mencionado en el párrafo precedente dan como resultado un proyecto con una cifra positiva, desde el año 1, a nivel de utilidad operativa y utilidad neta (ver Tabla 14).

Tabla 10

Estimación de la Demanda

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de empresas medianas y grandes – Servicio de consultoría	10	15	28	45	61
Número de empresas medianas y grandes – Suscripción a programa de cursos	15	27	53	87	135
Número cursos brindados a mujeres	2,003	5,008	10,016	20,032	25,881
	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Número de empresas medianas y grandes – Servicio de consultoría	62	63	64	65	66
Número de empresas medianas y grandes – Suscripción a programa de cursos	138	140	143	146	149
Número cursos brindados a mujeres	26,399	26,927	27,466	28,015	28,573

Tabla 11*Costos de Ventas Anuales. Año 1 al Año 10, en Soles*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costo de ventas	87,602	163,896	242,898	321,900	490,259	490,259	490,259	561,137	561,137	561,137

Tabla 12*Detalle de Gastos Administrativos. Año 1 al Año 10, en Soles*

Gastos Administrativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Soporte de sistema operativo y base de datos	6,000	6,000	9,600	9,600	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Alquiler de <i>coworking</i>	1,000	4,000	4,000	6,000	6,000	6,000	6,000	8,000	8,000	8,000
Asesoría contabilidad y cobranzas	2,100	6,000	6,000	6,000	12,000	12,000	12,000	18,000	18,000	18,000
Pago mantenimiento de página web	3,840	3,840	4,800	4,800	4,800	5,760	5,760	5,760	7,200	7,200
Planilla administrativos	162,467	170,590	186,837	194,960	194,960	194,960	194,960	194,960	194,960	194,960
Total gastos administrativos	175,407	190,430	211,237	221,360	229,760	230,720	230,720	238,720	240,160	240,160

Tabla 13*Detalle de Gastos de Ventas. Año 1 al Año 10, en Soles*

Gastos de venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Comisión de pasarela del pago	25,925	49,093	97,069	170,039	240,729	245,090	250,311	254,800	264,140	269,551
Gastos de publicidad y marketing	32,487	61,520	72,984	127,849	180,999	184,278	188,204	191,579	198,602	202,670
Planilla ventas	0	64,987	64,987	64,987	64,987	64,987	64,987	64,987	64,987	64,987
Total gastos de venta	58,412	175,600	235,040	362,874	486,715	494,355	503,501	511,366	527,729	537,208

Tabla 14*Proyección de Estado de Resultados. Año 1 al Año 10, en Soles*

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	649,746	1'230,407	2'432,814	4'261,627	6'033,305
Costo de venta	-87,602	-163,896	-242,898	-321,900	-490,259
Utilidades brutas	562,144	1'066,511	2'189,916	3'939,727	5'543,046
Gasto administrativo	-175,407	-190,430	-211,237	-221,360	-229,760
Gasto de venta	-58,412	-175,600	-235,040	-362,874	-486,715
Amortización	-11,172	-11,172	-11,172	-11,172	-11,172
Utilidades operativas	317,153	689,308	1'732,466	3'344,320	4'815,399
Gasto financiero	-11,836	-4,554	-	-	-
Utilidades antes de I.R	305,316	684,755	1'732,466	3'344,320	4'815,399
Impuestos a la renta (29,5 %)	-90,068	-202,003	-511,078	-986,574	-1'420,543
Utilidad neta	215,248	482,752	1'221,389	2'357,746	3'394,857
Utilidad neta %	33%	39%	50%	55%	56%

Años	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	6'142,603	6'273,457	6'385,965	6'620,057	6'755,664
Costo de venta	-490,259	-490,259	-561,137	-561,137	-561,137
Utilidades brutas	5'652,345	5'783,198	5'824,828	6'058,920	6'194,526
Gasto administrativo	-230,720	-230,720	-238,720	-240,160	-240,160
Gasto de venta	-494,355	-503,501	-511,366	-527,729	-537,208
Amortización	-11,172	-11,172	-11,172	-11,172	-11,172
Utilidades operativas	4'916,098	5'037,805	5'063,570	5'279,859	5'405,986
Gasto financiero	-	-	-	-	-
Utilidad antes de I.R	4'916,098	5'037,805	5'063,570	5'279,859	5'405,986
Impuestos a la renta (29,5 %)	-1'450,249	-1'486,152	-1'493,753	-1'557,558	-1'594,766
Utilidad neta	3'465,849	3'551,652	3'569,817	3'722,301	3'811,220
Utilidad neta %	56%	57%	56%	56%	56%

6.3.2. Análisis Financiero

Análisis Financiero a Diez Años

Se analizó en diez años los Flujos de Caja Libre que contaría el proyecto, para este fin se planteó primero el P&L (*Profit & Loss*) anual como se puede evidenciar en la tabla 16, de esa proyección se obtuvo el NOPAT que son las siglas del *Net Operating Profit After Taxes*, a este NOPAT, se le añade la amortización ya que no simboliza algún desembolso de dinero (ver Tabla 16). Se descuenta el flujo de caja a la tasa del WACC de 16.40% (ver Tabla 15), con un K_e (costo del capital) de 16.36%. Se ha aplicado el modelo del CAPM con el fin de establecer la tasa de rentabilidad que necesita el inversionista para el proyecto. El CAPM posee el siguiente desarrollo (Villagómez, 2014):

$$COK = rf + \beta a (rm - rf)$$

Donde:

- COK es la tasa de rendimiento mínima de la inversión o el costo de oportunidad del capital
- $Rf = 3.71\%$ es la tasa de rendimiento libre de riesgo, para esta fórmula se empleó bono del tesoro americano a 10 años.
- $Rm - Rf = 8.70\%$ es el rendimiento del mercado, se tomó el valor del S&P 500.
- βa es la beta apalancada, la medida que mide la volatilidad de una acción en relación con el mercado en general, con la formula siguiente (Villagómez, 2014):

$$\beta a = \beta u \left(1 + (1 - t) \frac{D}{E} \right)$$

Donde:

- $\beta_u = 1.00$ es la beta desapalancada del sector, se emplea la tabla de Damodaran (2023).
- $t = 0.295$ es la tasa de impuesto a la renta del Perú (Sunat, 2022)
- $D = 0.39$ es la tasa de la deuda a financiar.
- $E = 0.61$ es tasa del capital de inversión.

Hallando la beta apalancada:

- $\beta_a = 1.00 [1 + (1 - 0.295) \times 0.39 / 0.61] = 1.45$

Hallando el COK del proyecto:

- $COK = 3.71\% + 1.45 (8.70\%) = 16.36\%$

Una vez alcanzado los costos de oportunidad del capital que asciende a 16.36%, se puede calcular el coste medio ponderado del capital. Este es conocido como el WACC, de las siglas en inglés *Weighted Average Cost of Capital*, el cual es la tasa de descuento que se emplea para traer a valor presente el flujo de caja futuro a la hora de calcular un proyecto de inversión. Con el fin de estimar el WACC se emplea el desarrollo siguiente:

$$WACC = K_e \left(\frac{E}{E + D} \right) + K_d (1 - t) \left(\frac{D}{E + D} \right)$$

Donde:

- K_e o COK = 0.1636 es el costo de oportunidad del capital.
- $K_d = 0.2337$ es el costo de la deuda con relación a la TEA del banco (SBS, 2022).
- $t = 0.295$ es la tasa de impuesto a la renta del Perú (Sunat, 2022)
- $D = 0.39$ es la tasa de la deuda a financiar.
- $E = 0.61$ es tasa del capital de inversión.

En base a dicha fórmula, el WACC calculado es de 16.40%. WACC tiene en cuenta no solo el nivel de capital a invertir y su costo, sino también el nivel de deuda y su costo financiero, así como la tasa impositiva que enfrentará el proyecto. En las composiciones del WACC, los aportes de los cuatro participantes del proyecto están capitalizados en S/27,249 cada uno. Como parte de la deuda, el plazo del préstamo es de 24 meses y la TEA es de 23.37% (ver Apéndice E).

Tabla 15

Estructura de Capital y Opciones de Financiamiento, en Soles

	Valor(S/)	Participación	Costo	Promedio ponderado
Deuda	69,609	39%	16.48%	6.42%
Capital	108,995	61%	16.36%	9.98%
Total	178,604	100%		16.40%

El resultado de la evaluación del flujo de caja libre (FCL) brinda un valor actual neto (VAN) de S/9'533,992 (equivalente a \$2'495,809) en base a una tasa WACC de 16.40% y una tasa de interés de retorno (TIR) a 10 años de 234%. Con base en el análisis cabe resaltar que el proyecto es rentable y viable de manera económica. Consulte la Tabla 16 para obtener más detalles. Para hallar un VAN financiero se estima el flujo de caja del inversionista o *equity free cash flow*. Esto en base al estado de resultados y se descuentan los flujos de caja a la tasa del costo del capital (ke) (ver Tabla 17). El costo de capital del proyecto (CAPM) es de 16.36%, que es el costo para el accionista con una TIR financiera de 302% en 10 años. Dado que la TIR es mayor que la WACC, el proyecto presenta suficientes reservas financieras para satisfacer a los acreedores y accionistas cada año.

Análisis Financiero a Cinco Años

Los flujos de caja libres del proyecto se estimaron a lo largo de cinco años, considerando los datos explicados en párrafos anteriores. Para el descuento de los flujos de caja, se consideró una tasa WACC de 16.48%, con un K_e (costo del capital) de 16.48%. Para la determinación del WACC a cinco años se ha considerado las mismas variables que para el cálculo a diez años, con excepción de la variable “Tasa de rendimientos libre de riesgo” considerando $R_f = 3.83\%$ usando el bono del tesoro americano a cinco años. Seguidamente, se evidencia el cálculo de costo de capital: $COK = 3.83\% + 1.45 (8.70\%) = 16.48\%$.

Asimismo, en la tabla siguiente se presenta el cálculo de la tasa WACC a cinco años (ver Tabla 18):

Tabla 18

Cálculo de Tasa WACC

	Valor(S/)	Participación	Costo	Promedio ponderado
Deuda	69,609	39%	16.48%	6.42%
Capital	108,995	61%	16.48%	10.06%
Total	178,604	100%		16.48%

El resultado de la evaluación del flujo de caja libre (FCL) a cinco años brinda un valor actual neto (VAN) de S/4'045,039 (equivalente a \$1'058,911) y una tasa interna de retorno de 231% (ver Tabla 19). Asimismo, evidencia el resultado de la evaluación del flujo de caja del inversionista a cinco años el cual asciende a un valor actual neto (VAN) de S/4'049,870 (equivalente a \$1'060,175) y una tasa interna de retorno de 300%. El mismo se explica a detalle en la proyección de flujo de caja al inversionista. (ver Tabla 20)

Tabla 19*Proyección de Flujo de Caja Libre. Año 0 al Año 5, en Miles de Soles*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad operativa		317	689	1,732	3,344	4,815
Impuestos a la renta (29,5 %)		-94	-203	-511	-987	-1,421
NOPAT		224	486	1,221	2,358	3,395
(+) Amortización		11	11	11	11	11
Inversión	-179					
FCL (Flujo caja económico)	-179	235	497	1,233	2,369	3,406
CPPC (WACC) a 5 años	16.48%					
VANE en miles de S/	4,045					
VANE en miles de US\$	1,059					
TIRE	231%					

Tabla 20*Proyección de Flujo de Caja del Inversionista. Año 0 al Año 5, en Miles de Soles*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCL (Flujos Económicos)	-179	235	497	1,233	2,369	3,406
(+) Deudas	70					
(-) Amortización (Principal)		(31)	(38)			
(-) Interés		(12)	(5)			
(+) Efectos financieros (EFI)		3	1			
FCA (Flujo caja financiero)	-109	195	455	1,233	2,369	3,406
CAPM a 5 años	16.48%					
VANF en miles de S/	4,050					
VANF en miles de US\$	1,060					
TIRF	300%					

Asimismo, se elaboró un análisis de sensibilidad considerando una variación de 5% en el precio afectando así la principal variable “Ingresos”. Se proyectó durante cinco años los Flujos de Caja Libre y Flujo de caja del inversionista considerando un incremento de 5% (ver Tabla 21 y Tabla 22). En las Tablas 23 y 24 evidencian los resultados de los Flujos de Caja

Libre y Flujo de caja del inversionista tomando una disminución de 5% en la variable mencionada (ver Tabla 23 y Tabla 24).

Tabla 21

Proyección de Flujo de Caja Libre. Año 0 al Año 5, en Miles de Soles (Incremento de 5% en Precio)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad operativa		347	745	1,846	3,543	5,096
Impuestos a la renta (29,5 %)		-102	-220	-544	-1,045	-1,503
NOPAT		244	525	1,301	2,497	3,593
(+) Amortización		11	11	11	11	11
Inversión	-179					
FCL (Flujo caja económico)	-179	256	537	1,312	2,509	3,604
CPPC (WACC) a 5 años	16.48%					
VANE en miles de S/	4,311					
VANE en miles de US\$	1,128					
TIRE	243%					

Tabla 22

Proyección de Flujo de Caja del Inversionista. Año 0 al Año 5, en Miles de Soles (Incremento de 5% en Precio)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCL (Flujos Económicos)	-179	256	537	1,312	2,509	3,604
(+) Deudas	70					
(-) Amortización (Principal)		(31)	(38)			
(-) Interés		(12)	(5)			
(+) Efectos financieros (EFI)		3	1			
FCA (Flujos caja financiero)	-109	216	495	1,312	2,509	3,604
CAPM a 5 años	16.48%					
VANF en miles de S/	4,315					
VANF en miles de US\$	1,130					
TIRF	318%					

Tabla 23

Proyección de Flujo de Caja Libre. Año 0 al Año 5, en Miles de Soles (Disminución de 5% en Precio)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad operativa		288	633	1,619	3,146	4,535
Impuestos a la renta (29,5 %)		-85	-187	-478	-928	-1,338
NOPAT		203	446	1,142	2,218	3,197
(+) Amortización		11	11	11	11	11
Inversión	-179					
FCL (Flujos caja económico)	-179	214	458	1,153	2,229	3,208
CPPC (WACC) a 5 años	16.48%					
VANE en miles de S/	3,779					
VANE en miles de US\$	989					
TIRE	219%					

Tabla 24

Proyección de Flujo de Caja del Inversionista. Año 0 al Año 5, en Miles de Soles (Disminución de 5% en Precio)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCL (Flujos Económicos)	-179	214	458	1,153	2,229	3,208
(+) Deudas	70					
(-) Amortización (Principal)		(31)	(38)			
(-) Interés		(12)	(5)			
(+) Efecto financiero (EFI)		3	1			
FCA (Flujos caja financiero)	-109	174	416	1,153	2,229	3,208
CAPM a 5 años	16.48%					
VANF en miles de S/	3,784					
VANF en miles de US\$	991					
TIRF	282%					

6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar la Viabilidad de la Solución

Con el objetivo de validar la viabilidad del modelo de negocio, se utilizan las métricas de rentabilidad. Se busca validar la siguiente hipótesis: “La probabilidad de obtener un VAN mayor a S/3'995,000 en un periodo de 5 años es mayor a 95%”. Para ello, se utiliza las proyecciones de ingresos expresados en el flujo de caja y la simulación de Montecarlo (ver Figura 9 y Figura 10).

Figura 9

Simulación de Montecarlo para el VAN de Warmi U

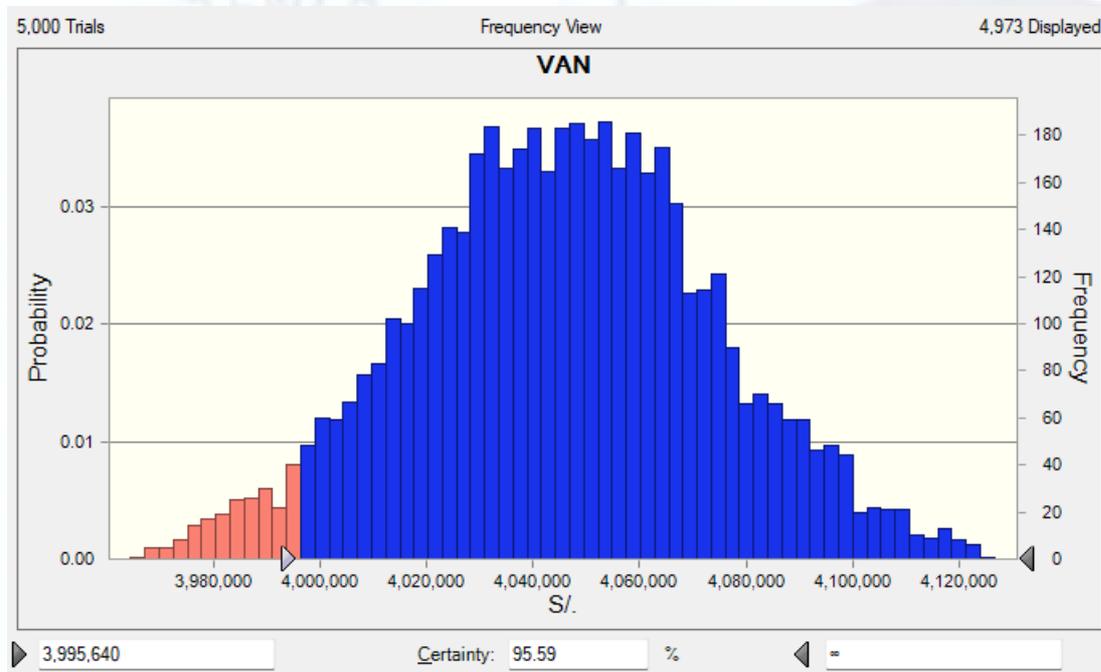


Figura 10*Parámetros para la Simulación de Montecarlo*

5,000 Trials		Statistics View
	Statistic	Forecast values
▶	Trials	5,000
	Base Case	3,918,188
	Mean	3,918,123
	Median	3,918,444
	Mode	---
	Standard Deviation	28,472
	Variance	810,653,946
	Skewness	-0.0275
	Kurtosis	3.09
	Coeff. of Variation	0.0073
	Minimum	3,811,914
	Maximum	4,032,179
	Mean Std. Error	403

De los resultados obtenidos, se valida que la probabilidad de obtener un VAN mayor a S/3'995,000 es de 95.59%. De esta manera, se comprueba la hipótesis de que el modelo de negocio es rentable. El VAN máximo es de S/4'032,179 equivalente a US\$1'055,544 considerando un tipo de cambio según la SBS de S/3.82 al 31 de diciembre del 2022.

Capítulo VII. Solución Sostenible

En este capítulo se analizan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas (ONU, 2015) y la relación con los objetivos que Warmi U busca impactar. Asimismo, se detallan los dieciséis bloques del lienzo *flourishing business canvas* (ver Figura 11) que examinan el modelo de negocio conforme a Upward y Jones (2015). De esta manera, se describe la relevancia social y la rentabilidad de la propuesta. Por último, se realiza a detalle el cálculo del VAN social de la solución planteada.

7.1. Relevancia Social de la Solución

La relevancia social de la solución se determina por medio de la identificación de los ODS. Una vez identificados los ODS, se desarrolla el Índice de Relevancia Social (IRS) el cual mide las metas impactadas en un determinado ODS. A continuación, se muestra que Warmi U, al ser una empresa enfocada en combatir la brecha de género, trabaja con los siguientes ODS:

- ODS 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres.
- ODS 10: Reducir la desigualdad en y entre los países.
- ODS 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.
- En el 2018, Betti, Consolandi & Eccles definen el desarrollo del Índice de Relevancia Social (IRS) de la siguiente manera:

$$SRI_i = \frac{\sum_{j=1}^{16} imp_{i,j}}{16}$$

Donde:

- SRI = *SDG Relevance index*.
- SDG = *Sustainable Development Goals*

- i = Definido por *Sustainability Accounting Standard Board*
- j = SDG genérico que puede ser impactado ($imp_{i,j} = 1$) o no ($imp_{i,j} = 0$)
- Para el modelo de negocio de Warmi U, el cálculo del impacto se da por la fórmula a continuación:

$$TSRI_{i,j} = \frac{\sum_{t=1}^{T_j} imp_{i,j,t}}{T_j}$$

Donde:

- TSRI = Target Specific Relevance Index
- T_j = metas impactadas en un determinado ODS

El resultado TSRI, para la solución Warmi U y los datos para su cálculo, se puede observar en la tabla de medición del impacto (ver Tabla 25). Asimismo, la evaluación del impacto de los ODS se evidencia en la tabla de evaluación de los ODS impactados (ver Tabla 26). Se observa que el mayor índice de impacto corresponde al ODS 5 en el cual se obtiene un 78% debido a que el número de metas impactadas son 7 y la cantidad total de metas para dicho ODS son 9.

Tabla 25

Medición del Impacto - Índice de Impacto de Relevancia de la Meta

ODS	# metas del ODS	# metas impactadas	TSRI
5	9	7	78%
8	12	4	33%
10	10	3	30%

Tabla 26

Evaluación de los ODS Impactados

ODS	Descripción de la meta	Impacto de Warmi U
	La descripción de las metas impactadas son las siguientes:	
5	<p>Meta 1: Poner fin a todas las formas de discriminación contra las féminas, meta 2: eliminar la violencia contra las féminas en los ámbitos público y privado, meta 4: reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados y promover la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, meta 5: afirmar las participaciones plenas y efectivas de las féminas y la igualdad de oportunidades de liderazgo en todos los niveles de toma de decisiones en la vida económica, política y pública.</p> <p>Asimismo, se impacta a la meta a: emprender reformas que otorguen a las féminas igualdad de derechos al recurso financiero, meta b: promover el empleo de las tecnologías básicas, especialmente las tecnologías de las informaciones y la comunicación, para empoderar a las féminas y la meta c: afirmar políticas acertadas y leyes para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las féminas.</p>	<p>Warmi U ofrece a las empresas planes enfocados en combatir la brecha de género y educa a las mujeres en temas carentes de entrenamiento, facilitándoles oportunidades de ingreso a posiciones de liderazgo en diferentes ámbitos.</p> <p>Asimismo, Warmi U es una empresa que emplea herramientas tecnológicas de fácil comprensión y manejo. Asimismo, se adapta al estilo de aprendizaje establecido como tendencia en los últimos años, la educación virtual.</p>
8	<p>Meta 3: promover políticas orientadas a la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, meta 5: alcanzar el empleo productivo y pleno y el trabajo decente para cada una de las mujeres y hombres, comprendidos los jóvenes y los individuos con discapacidades, y la equidad de remuneración por trabajo de equivalente valor, meta 6: buscar disminuir considerablemente la proporción de jóvenes que no cursan estudios, no reciben capacitación o que no están empleados y la meta 8: promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, así como proteger los derechos laborales.</p>	<p>Warmi U brinda las herramientas para que los usuarios cuenten con las capacidades necesarias para obtener condiciones laborales óptimas. Las mismas que se vean reflejadas en remuneración igualitaria.</p>
10	<p>Meta 2: promover y potenciar la inclusión social, económica y política de todas las personas, meta 3: promover leyes para garantizar la igualdad de oportunidades y la meta 4: lograr progresivamente una mayor igualdad a través de políticas, en particular tributarias, salariales y de protección social.</p>	<p>Warmi U, promueve el conocimiento de las leyes aplicables para combatir la brecha de género. Entre mayor sea el conocimiento de esto en las empresas mayor es el acercamiento a la equidad de género.</p>

Figura 11

Flourishing Business Canvas

Medio ambiente	Durante años, el sector empresarial en el Perú ha realizado el reclutamiento de su personal bajo el mínimo de reglas que les establece el estado. Esto ha ocasionado que el Perú sea uno de los países con mayor desigualdad de género en la región. Lo cual, nuestra solución pretende apoyar en cambiar.					
	Sociedad		La falta de equidad de género ya era un problema en la sociedad peruana antes de la pandemia. Esta situación se agrava en los últimos años, luego de la pandemia, en donde muchos trabajos formales se pierden.			
	Economía		La equidad de género ha comenzado a ser tomada como un punto principal en la agenda de las empresas, pues según lo encontrado puede verse como un síntoma de crecimiento y desarrollo.			
Existencias biofísicas	Procesos		Valor	Personas		Actores del ecosistema
Huella de carbono por existencias tecnológicas.	Recursos	Alianzas	Co - creación del valor	Relaciones	Actores clave	Ministerio de trabajo Cámaras de comercio Otros actores del Gobierno Peruano Empresas Familias
	Personal administrativo, programadores, especialistas TI Oficina y equipos Licencias, marca	Acuerdos bilaterales con cámaras de comercio	Satisfacer demanda por equidad de género y cumplir con las políticas del estado. Mejorar la calidad de vida futura de las mujeres y sus familias. Reducir la huella ecológica por limitar el CO2 en el transporte y en el uso de papel.	Relación del servicio por medio de la página web, correo electrónico, llamada y/o videollamada. Seguimiento en la implementación de nuevas políticas. Canales Página web Redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube, WhatsApp, Telegram) Correo electrónico	Gerentes, RRHH, administración, cultura: que desean mejorar el potencial de la empresa. Mujeres entre los 18 y 65 años que desean incrementar su potencial laboral y destacarse entre profesionalmente. Programadores – especialistas TI (brindan la herramienta). Entidad financiera (brinda préstamo). Gobierno	Necesidades Empresas: tener al mejor talento disponible. Mujeres: Ser valoradas por sus esfuerzo y trabajo. Familia: mejora en ingresos
Servicios ecológicos	Actividades	Gobernanza	Destrucción del valor			
Reducción de uso de energía (<i>Cloud</i> en vez de físicos). Reducción de CO2 al reducir el uso de transporte. Política de bajo consumo de energía y mínimo uso de papel.	Marketing digital para atraer clientes. Protección de datos personales. Creación de bolsa de trabajo.	Accionistas Colaboradores <i>Compliance</i>	Disminución de viajes e ingresos a quienes hacen transporte. Disminución de ingresos a quienes venden papel. Reducción de venta de impresoras y tintas.			
Costos	Metas		Beneficios:			
Costos preoperativos y operativos, marketing. Costos financieros. Coste CO ₂ por consumo de energía por equipos regulares	Herramienta que ayuda a reducir la brecha de género en las empresas y empodera a la mujer. Mejorar la calidad de vida de las mujeres y sus familias y ahorro de tiempo (evitando traslados de los profesionales al cliente innecesarios y pérdida de tiempo por causa del tráfico)		Reducción de la brecha de género en el mercado laboral. Ahorro de tiempo por cada análisis realizado. Ahorro de gastos en artículos de oficina. Mejorar la calidad de vida de las mujeres y sus familias a corto, mediano y largo plazo Disminución de emisión CO ₂ por transporte (privado o público) Ahorro en consumo de energía por uso de <i>cloud</i>			
RESULTADOS						

7.2. Rentabilidad Social de la Solución

El desarrollo del VAN social se realiza identificando los beneficios y costos sociales que impactan al proyecto de Warmi U. El VAN social obtenido es de S/ 4'504,617 proyectado al quinto año de operaciones y de S/ 13'051,018 al décimo año de operaciones (ver Tabla 29). Se resalta que para el cálculo de este se emplea una tasa de descuento del 8%, que se toma como costo de oportunidad asignada por el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF, 2021).

En relación con los beneficios sociales, se debe de tener en cuenta que Warmi U es una plataforma virtual por lo que sus servicios de capacitación y consultoría son ofrecidos de manera digital en su mayoría, lo cual implica un ahorro en el tiempo de transporte a un centro de capacitación para los clientes. Según el MEF (2019) el valor social del tiempo en el transporte del sector urbano por hora y por pasajero representa S/6.81. Para el servicio de cursos asíncronos se estima 1.5 horas de viaje ida y vuelta por curso dictado y 20 horas de viaje para los servicios de consultoría por empresa, dando un total de horas de 41,085 horas al año cinco y de 45,334 al año diez. Adicionalmente, se suma el costo del combustible estimando el precio por galón de combustible que varía de S/14 a S/24.50 según el MINEM (2022) por lo que se toma el precio promedio que asciende a S/19.25. El detalle de los beneficios sociales se explica a continuación (ver Tabla 27).

Tabla 27

Beneficios Sociales

Beneficios sociales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de horas transporte ahorradas en cursos individuales	1,878	5,634	9,390	18,780	24,115
Número de horas ahorradas en transporte cursos empresariales	1,125	600	75	4,500	15,750

Beneficios sociales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de horas ahorradas en transporte consultorías	200	300	560	900	1,220
Total horas ahorradas transporte	3,203	6,534	10,025	24,180	41,085
Costo hora ahorrada según MEF	6.81	6.81	6.81	6.81	6.81
Valor de tiempo ahorrado (A)	21,813	44,497	68,271	164,667	279,788
Costo del combustible promedio ahorrado (0.5 galones)	9.63	9.63	9.63	9.63	9.63
Total ahorro combustible (B)	209,946	428,282	657,106	1'584,918	2'692,957
Total Beneficios Sociales (A+B)	231,758	472,779	725,377	1'749,585	2'972,745
Beneficios sociales	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Número de horas transporte ahorradas en cursos individuales	24,597	25,089	25,591	26,103	26,625
Número de horas ahorradas en transporte cursos empresariales	16,065	16,386	16,714	17,048	17,389
Número de horas ahorradas en transporte consultorías	1,240	1,260	1,280	1,300	1,320
Total horas ahorradas transporte	41,902	42,735	43,585	44,451	45,334
Costo hora ahorrada según MEF	6.8	6.8	6.8	6.8	6.8
Valor de tiempo ahorrado (A)	285,354	291,028	296,813	302,711	308,725
Costo del combustible promedio ahorrado (0.5 galones)	9.63	9.63	9.63	9.63	9.63

Beneficios sociales	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total ahorro combustible (B)	2'746,528	2'801,144	2'856,826	2'913,595	2'971,474
Total Beneficios Sociales (A+B)	3'031,881	3'092,172	3'153,639	3'216,307	3'280,199

Por otro lado, con respecto a los costos sociales, para la solución de Warmi U se consideran los costos sociales vinculados al consumo de energía que origina CO₂ por el uso de las laptops en las consultorías empresariales y al momento de usarlas por los usuarios individuales y empresariales en los cursos de capacitación que duran 2 horas cada uno. Para este cálculo, se utiliza la calculadora energética del MINEM (2020), que tiene como principal indicador el consumo y valor de kWh/hora. Adicionalmente, uno de los principales costes es el consumo de energía que genera la laptop del usuario, que es de 0.09 kWh/hora y el costo de emisiones de CO₂ considerado es según CEPAL (2019) que estima que el costo por tonelada de CO₂ asciende a US\$25.83 en los países de América Latina, equivalente a S/99 considerando el tipo de cambio de la SBS al 31 de diciembre del 2022. El detalle de los costos sociales se explica a continuación (ver Tabla 28).

Tabla 28

Costos Sociales

Uso de laptops costo social	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N de laptops	3,003	6,234	9,465	23,280	39,865
Consumo energético por curso en kwh (2 horas) (MINEM)	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18
Días de uso efectivo al año	1	1	1	1	1
Consumos energéticos por kwh/año por cursos (A)	541	1,122	1,704	4,190	7,176

Uso de laptops costo social	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Numero de laptops por servicio de consultoría y operaciones	2	3	4	5	5
Consumo energético por consultoría en kwh (8 horas) (MINEM)	0.74	0.74	0.74	0.74	0.74
Días de uso efectivo al año (días netos laborales anuales)	225	225	225	225	225
Total consumo energético laptop por consultoría y operaciones (B)	333	500	666	833	833
Consumo total energético estimado anual (A+B)	874	1,622	2,370	5,023	8,008
Factor huella de carbono por energía eléctrica (Calculadora CeroCo2)	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
Costo de emisión Co2 por kg (CEPAL)	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
Costo de emisión C02 Total	22	41	59	126	200
Uso de laptops costo social	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
N de laptops	40,662	41,475	42,305	43,151	44,014
Consumo energético por curso en kwh (2 horas) (MINEM)	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18
Días de uso efectivo al año	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Consumo energético por kwh/año por cursos (A)	7,319	7,466	7,615	7,767	7,923
Numero de laptops por servicio de consultoría y operaciones	5.00	6.00	6.00	7.00	7.00

Uso de laptops costo social	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Consumo energético por consultoría en kwh (8 horas) (MINEM)	0.74	0.74	0.74	0.74	0.74
Días de uso efectivo al año (días netos laborales anuales)	225	225	225	225	225
Total consumo energético laptop por consultoría y operaciones (B)	833	999	999	1,166	1,166
Consumo total energético estimado anual (A+B)	8,152	8,465	8,614	8,933	9,088
Factor huella de carbono por energía eléctrica (Calculadora CeroCo2)	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
Costos de emisión Co2 por kg (CEPAL)	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
Costo de emisión C02 Total	204	212	215	223	227

Finalmente, se puede observar en la tabla 29 la utilidad social proyectada en 10 años. El resultado del VAN social en dólares al tipo de cambio de 3.82 según la SBS (2022) al final del año 2022 asciende a US\$1'179,219 a 5 años y a US\$3'416,497 a 10 años. Estos resultados confirman que Warmi U es una solución socialmente rentable (ver Tabla 29).

Tabla 29

Flujo de Caja Neto Social y VAN Social

Flujo de caja neto social	1	2	3	4	5
Total Beneficios sociales	231,758	472,779	725,377	1'749,585	2'972,745
Total Costos sociales	22	41	59	126	200
Flujo de caja neto social	231,736	472,738	725,318	1'749,459	2'972,545

Flujo de caja neto social	6	7	8	9	10
Total Beneficios sociales	3'031,881	3'092,172	3'153,639	3'216,307	3'280,199
Total Costos sociales	204	212	215	223	227
Flujo de caja neto social	3'031,678	3'091,960	3'153,424	3'216,083	3'279,971

VAN SOCIAL

Tasa descuento social (MEF)	8%
A 5 años en soles	4'504,617
A 10 años en soles	13'051,018
A 5 años en US\$	1'179,219
A 10 años en US\$	3'416,497

Capítulo VIII. Decisión e Implementación

8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

El plan de implementación se muestra desarrollado por intermedio de un diagrama de Gantt. Este considera 16 semanas de trabajo, iniciando por los requisitos iniciales y terminando con la puesta en operación. Se considera que las primeras actividades pertenecen a los accionistas y posteriormente se va contratando personal esencial para su funcionamiento (ver Apéndice K).

8.2. Conclusiones

Desde la deseabilidad, existe notoriamente un porcentaje más alto de varones ejecutivos versus las mujeres, brecha importante que se busca combatir, pero ello implica altos costos en capacitación. Por ese motivo el propósito es brindar una alternativa innovadora y al alcance que ayude a aliviar este dolor en las mujeres. De esta manera, se logre igualdad de oportunidades, combatir la brecha de género y que cada vez se tenga más mujeres empoderadas capaces de poder obtener una vacante deseada de manera justa.

Desde la factibilidad, el modelo es sostenible ya que es coherente con respaldar la equidad de oportunidades entre mujeres y varones. Asimismo, de acuerdo con el plan de mercadeo, muestra que la probabilidad está dentro de los márgenes requeridos y por ende el proyecto es aceptable, tomando en cuenta todos los parámetros y variables consideradas desde el área de marketing, debido que esta actividad es clave para el modelo de negocio planteado. Por el lado de la viabilidad, el proyecto es financieramente sostenible cuyo resultado de la evaluación del flujo de caja libre (FCL) ofrece un valor actual neto (VAN) económico de S/9'533,992 (equivalente a \$2'495,809) en base a una tasa WACC de 16.40% y una tasa de interés de retorno (TIR) a 10 años de 234%. Respecto al VAN financiero, éste

asciende a S/9'562,068 (equivalente a \$2'503,159) en base a una tasa CAPM de 16.36% y una tasa de interés de retorno (TIR) a 10 años de 302%.

8.3. Recomendaciones

El proyecto Warmi U no sólo es una opción rentable que origina el valor económico a la compañía, además es una idea de negocio con aporte social, ya que contribuye a combatir la brecha que existe actualmente en el mercado laboral, por ello es importante generar alianzas estratégicas con entidades del estado, por ejemplo: El Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, ya que mediante ellos se puede impulsar y masificar aún más el proyecto, de esa forma se obtiene un alcance mayor. Asimismo, esta búsqueda de equidad de género es una tarea de todos; es decir, está a cargo tanto de mujeres como varones cuyos resultados son vistos a mediano y largo plazo. Por ello, es esencial que las organizaciones busquen implementar políticas para combatir las brechas de género, muestren compromiso mediante cambios en sus procesos internos, se definan objetivos claros y medibles con el fin de poder realizar un adecuado seguimiento y supervisar cómo las nuevas condiciones de trabajo y las nuevas prácticas afectan a los empleados.

Se recomienda que el tema de capacitaciones para estrechar la brecha de género sea explorado en diferentes campos de acción, como, por ejemplo: política e investigación científica. Estas fueron áreas que no fueron tomadas en cuenta en el presente estudio. Se considera pertinente replicar el estudio dentro de un lapso de 5 años. De dicha manera, se puede contar con estadísticas y evidencia actualizada del estado de la brecha de género. Ello permite realizar un plan de acción ajustado a las necesidades actualizadas que se presenten en dicho momento.

Referencias

- Aequales. (2020). *Ranking PAR 2020. Informe de resultados*. <https://n9.cl/k9m8q>
- Aequales. (2021). *Ranking PAR 2021. La rompecabeza para la pluralidad, equilibrio e integración*. <https://n9.cl/y2pwz>
- Avolio, B. E., & Di Laura, G. F. (2017). Desarrollo y progreso de la introducción de las mujeres en acciones fructíferas y corporativas en América del Sur. *Revista Cepal*. <https://n9.cl/11che>
- Avolio, B., & Del Carpio, L. (2023). Índices del Progreso Social de las Mujeres y Hombres en las Naciones de Latinoamérica 2023. <https://n9.cl/aihnj>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2022). Reportaje de inflaciones diciembre 2022. <https://n9.cl/eg95a>
- Banco Mundial. (2023). *La Mujer, La Empresa y El Derecho*. <https://n9.cl/2f71j>
- Betti, G., Consolandi, C., & Eccles, R. G. (2018). The association amid saver physicalness then the maintainable growth areas: a working basis. *Sustainability*, 10(7), 2248.
- Botero Velásquez, P., & Correa Carmona, J. D. (2021). *Recomendación de políticas públicas con el fin del cierre de la brecha de género de las alfabetizaciones financieras en Colombia (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT)*.
- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2015). *Criterios de Economías Colectivas (11a ed.)*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V. <https://n9.cl/flqx0>
- Carlosviza, M., Collantes, I. T., Agurto, B., Andaluz, D. B., Torres, K. C., Avalos, G. H., ... & Ruiz, L. G. (2021). Las luchas contra la brecha de género salariales en tiempos de pandemia. Un estudio para el caso de Perú. *Económica*, (13), 149-165.
- Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. (2012). *Estimaciones de los Valores Sociales del Tiempo*. Ministerio de Economía y Finanzas. Perú.

- Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. (2016). Estimaciones de los Precios Sociales del Carbono con el fin de la Valoración Social de Proyectos en el Perú. Ministerio de Economía y Finanzas. Perú.
- Colacce, M. (2018). ¿De qué manera se transformarían la pobreza y la disconformidad del ingreso del hogar si se cierra la brecha de género en los mercados laborales? Un criterio para cuatro naciones de Latinoamérica. *Desarrollo y Sociedad*, (81), 11-60.
- Comex Perú. (2021). Las micro y pequeñas empresas peruanas Resultados en 2021. <https://n9.cl/iy56b>
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe [CEPAL] (2019). Huella de carbono, transportes y habilidades industriales frente a los cambios climáticos. <https://n9.cl/dmhjc>
- CPI Research. (2022). Perú: Población 2022. <https://n9.cl/fxyo7>
- Damodaran. (2023). Betas by Sector (US). <https://n9.cl/2yr1n>
- Damodaran. (2023). Republic Evasion Feasts then Peril Bonuses. <https://n9.cl/o0usn>
- Decreto Supremo N° 002-2018-TR. (7 de marzo de 2018) Normas Legales, N° 14431. Diario Oficial El Peruano, 8 de marzo de 2019.
- Defensoría del Pueblo. (2023). Brechas de género. <https://n9.cl/cu4e0>
- Deloitte. (2022). La mujer en el Consejo de Administración, un punto de vista integral - Séptima edición.
- Ecommercer News. (2021). Niubiz: cómo funciona y cuánto es la comisión. <https://n9.cl/7at5h>
- Esteban Pérez Caldentey y Daniel Titelman (editores), Las inclusiones financieras para la inclusión fructífera y el rol de la banca de progreso, Libros de la CEPAL, N° 153 (LC/PUB.2018/18-P), Santiago, Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe (CEPAL), 2018. <https://n9.cl/x73h0>

- Fernández, R. (2009). Segmentación de mercados. <https://n9.cl/0vsam>
- Foro Económico Mundial. (2022) Índices Integrales de la Brecha de Género (s. f.). World Financial Environment. <https://n9.cl/jdfdo>
- Flores, H. (2022). Análisis | Estas son las brechas de género principales en los mercados laborales del Peru. Forbes Perú. <https://n9.cl/00iv0>
- García-Holgado, A., Camacho Díaz, A., & García-Peñalvo, F. J. (2019). Las brechas de género en el área STEM en Latinoamérica: un criterio europeo. Aprendizajes, Innovaciones y Cooperaciones como impulsor de los cambios metodológicos. <https://doi.org/10.26754/cinaic.2019.0143>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2023). Perú: Brecha de Género, 2022: Avance hacia la identidad de la mujer y del hombre. Informe Y Publicaciones - Instituto Nacional De Estadística E Informática Gobierno Del Perú. <https://n9.cl/bbf4h>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2022). Conducta del indicador de los mercados laborales a nivel nacional. <https://n9.cl/kyoag>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2022). Demografía industrial peruana - III Trimestre de 2022. <https://n9.cl/cidb7>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2022). Contexto del mercado laboral en Lima Metropolitana. <https://n9.cl/07gcr>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021). Perú: Estados de la Población en el año del Bicentenario, 2021. <https://n9.cl/jog0f>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021). Perú: Estimación y Proyección de la Población Total, por Años Calendario y Edades Simples, 1950-2050. <https://n9.cl/p8jwv>

- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2022). Brecha salarial se acrecentó y se cerraría dentro de 50 años. <https://n9.cl/naa48>
- Ipsos (2022). Estadística poblacional 2022. <https://n9.cl/xinxw>
- Ipsos. (2021). Estadística poblacional 2021. <https://n9.cl/jog0f>
- Kim, D., & Starks, L. T. (2016). Gender Variety happening Company Sheets: Fix Females Donate Sole Services? American Financial Evaluation
<https://doi.org/10.1257/aer.p20161032>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). Marketing 4.0 (Versión México): Cambia tu método con el fin de atraer a los consumidores digitales.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). Orientación de Marketing. Duodécima edición. Pearson Educación, México.
- Lawrence J. Gitman y Chad J. Zutter (2012). Principio de gestión financiera. (14a ed.). México, D. F.: Pearson. <https://n9.cl/kjus2>
- Ley que modifica diversas leyes para facilitar las inversiones, impulsar el desarrollo productivo y el desarrollo empresarial, Ley N° 30056. (2013). En: Normas Legales N° 498461. Diario Oficial “El Peruano”. Lima: Congreso de la República.
- Ley que Prohíbe la Discriminación Remunerativa entre Mujeres y Varones, Ley N° 30709. (2017). En: Normas Legales N° 14339. Diario Oficial “El Peruano”. Lima: Congreso de la República.
- Marchionni, M., Gasparini, L., & Edo, M. (2019). Brecha de género en Latinoamérica. Un estado de situación. Caracas: CAF. <https://n9.cl/73f5uo>
- Marcillo-Cedeño, C., Aguilar-Guijarro, C., & Gutiérrez-Jaramillo, N. (2021). Estudio económico: un instrumento fundamental para la toma de decisiones de gerencia. 593 digital Publisher CEIT, 6(3), 87-106. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.544>
- Market Watch. U.S. 5 Year Treasury Note. <https://n9.cl/b4dh5>

Market Watch. U.S. 10 Day Capital Letter. <https://n9.cl/0p7zf>

Méndez, D. M., Sandoval, L. F. E., & Ceballos, A. D. L. (2019). Las perspectivas de género en los sectores empresariales. Problema, tendencia y buena práctica. *RevIISE-Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 13(13), 91-108.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2021). Anexo N° 11: parámetro de valoración social de las directivas generales de los sistemas nacionales de programación multianual y control de inversión. <https://n9.cl/a3bt4>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2020). Marcos macroeconómicos multianuales 2021-2024. <https://n9.cl/p4z7>

Ministerio de Economía y Finanzas Dirección General, M. (2015). Compendio de Normatividad del Sistema Nacional de Inversión Pública. Gob.pe. <https://n9.cl/omax6>

Ministerio de Energía y Minas [MEM] (2020). Calculadoras energéticas. <https://n9.cl/1zrxn>

Ministerio de Energía y Minas [MEM]. (2022). Precios a nivel nacional de gasolina 90 fluctúa de S/ 14.00 a S/ 24.50 por galón. <https://n9.cl/gztem>

Naciones Unidas. (2015). Objetivo del desarrollo sustentable. <https://n9.cl/ybgd>

Naciones Unidas. (2018), La Agenda 2030 y el Objetivo de Desarrollo Sostenible: oportunidades para Latinoamérica y el Caribe (LC/G. 2681-P/Rev.). <https://n9.cl/yah6>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2022), Paralelismo del género en el Perú: Hacia una distribución laboral mejor remunerado y no remunerado, OECD Publishing, Paris. <https://n9.cl/phj74>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Reproducción del modelo de negocio. Barcelona: Centro de libros PAPP.

Osterwaler, A. Pigneur, Y., Bernada, G. & Smith, A. (2015). Trazando el plan de valor. Barcelona: Planeta.

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [UNDP]. (2020). Más allá de la recuperación: hacia la equidad de género. <https://n9.cl/cgvpk>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [UNDP]. (2022). Reporte acerca del Desarrollo Humano 2021/2022. (s/f). <https://n9.cl/jtnee>
- Quiñones, T. P. P., & Palomino, V. J. (2017). Un adelanto en materia de igualdad: Ley que restringe las discriminaciones remunerativas. *Derecho & Sociedad*, (49), 25-37.
- Rodríguez, C. E., & Sierralta Patrón, X. (1997). La problemática de los financiamientos de la microempresa peruana. *IUS ET VERITAS*, 8(15), 323-335. <https://n9.cl/xxo3g>
- Rodríguez González, S. (2018). Brecha de género en los mercados laborales: una mirada crítica ante el contexto 2030.
- Rodríguez, Jorge (2009). La actividad de innovaciones conforme el Manual de Oslo (2005) de la OCDE: la innovación de productos. <https://n9.cl/zo1m0g>
- Ruiz, A. L. S. (2017). La mujer en el siglo XXI: actividades con el fin de cerrar las brechas de género en el mundo de las TIC. *Pluralidad y Consenso*, 7(31), 160-167.
- Ruiz, M. F. R., Aranibar, M. T. N., & Dreibelbis, M. A. P. (2021). Brechas de género en la proporción de la ingeniería industrial peruana. *Revista de ciencias sociales*, 27(4), 341-360.
- Seminario de Marzi, Luis. (2017). Actualizaciones de las Tasas Sociales de Descuento.
- SERVIR [Autoridad Nacional del Servicio Civil]. (2021). Las mujeres en los servicios civiles peruanos 2021. <https://n9.cl/ldkts>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2022). Tasa Activa Anual de la Operación en Moneda Nacional efectuadas en los Últimos 30 Días Útiles Por Tipo de Crédito. <https://n9.cl/v41kd>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2023). Consulta- Tipo de cambio oficial. <https://n9.cl/nv19>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2022).

Renta empresarial o negocio. <https://n9.cl/yexp2>

Torres Natalia y Oueda Stephanie. (2021). Equidad de género en las empresas: ¿cómo

estamos en la región? <https://n9.cl/31jcz>

Ugalde Naranjo, J., Vasconcelos-Vásquez, K. L., Barquero-Elizondo, A. I., Valverde-Chaves,

J., & Vega García, H. (2020). Visibilizaciones de las mujeres investigadoras en el

espacio académico de la Universidad Nacional.

Upward, A., & Jones, P. H. (2015). An ontology aimed at powerfully bearable corporate

replicas: Important an initiative outline well-matched by usual then communal

discipline. Group & Setting, Singular Subject: Commercial Replicas aimed at

Sustainability: Free enterprise, Novelty, then Alteration, 1-27. doi:

10.1177/1086026615592933.

Vaccaro, G (2022). La Mujer y minería del futuro: primer análisis acerca del contexto de las

mujeres en las industrias mineras peruanas, orientado en gran y mediana minería.

Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo en Perú.

Van Horne, J.C. & Wachowics J.M. (2010). Criterios de control financiero (13a ed.). México:

Pearson Educación. <https://n9.cl/e593c>

Victoria Judith Chuco Aguilar. (2022). La brecha de género y salarial en el Perú. WARMI,

2(1), 79-91. <https://doi.org/10.46363/warmi.v2i1.5>

Villagómez, Byron (2014). Los riesgos medidos con la ayuda del modelo CAPM

acomodados para el mercado emergente: el caso ecuatoriano. Revista Economía y

Negocios, Julio 2014. Vol. 5, N° 1, 70-78. <https://n9.cl/6e035>

Apéndices

Apéndice A: Gráfica de la Participación Laboral Femenina en los Sectores Económicos del Perú

FIGURA 1. PARTICIPACIÓN LABORAL FEMENINA SEGÚN SECTORES ECONÓMICOS (2007 Y 2017)



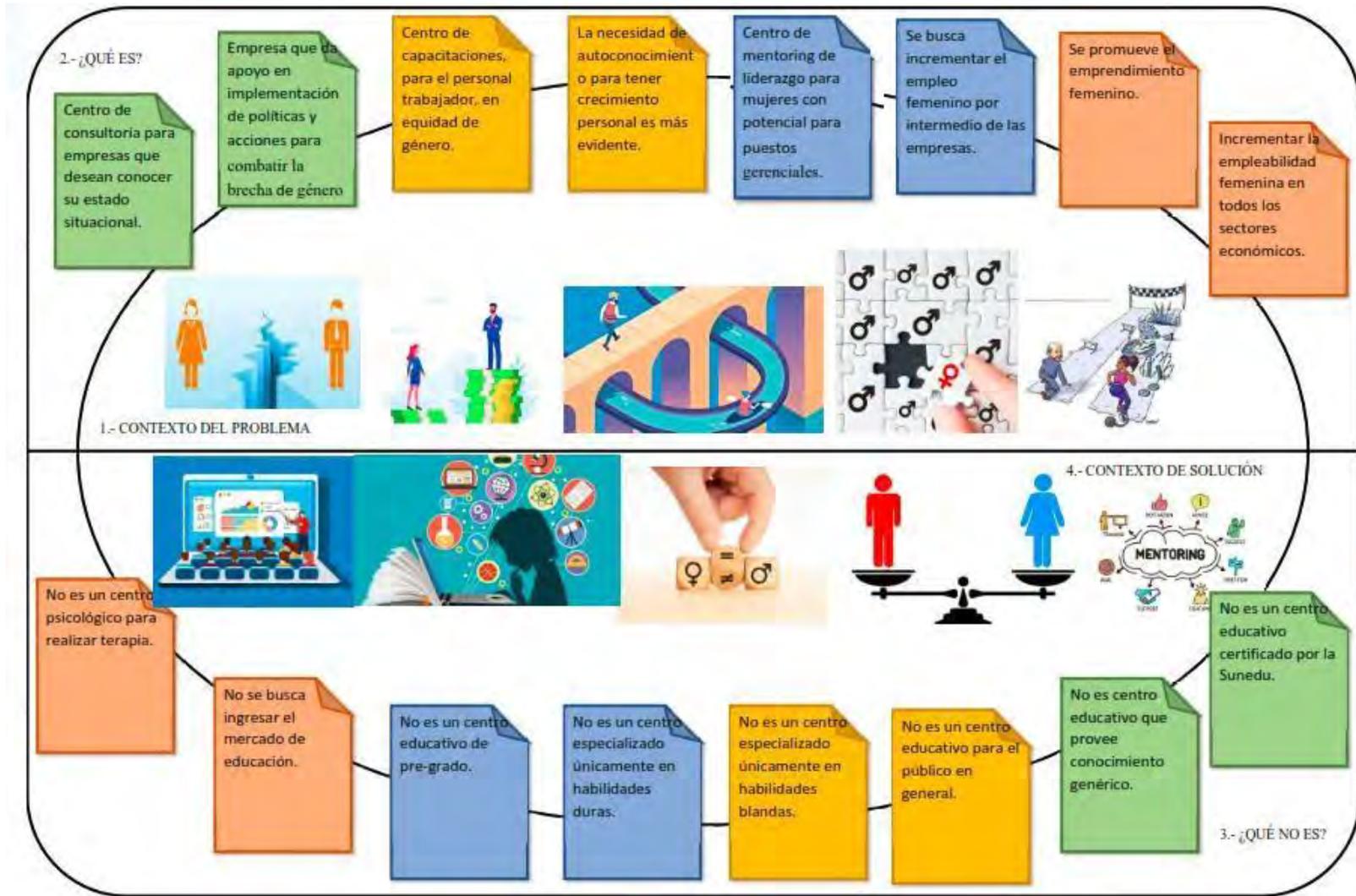
Fuente: Elaboración propia a partir de datos en los Censos de Población y Vivienda 2007 y 2017.

Apéndice B: Lienzo 6x6

<p>Objetivo: ¿Cuál es el problema más relevante que se quiere combatir?</p> <p>Se busca mitigar el efecto negativo que viene como consecuencia de la desigualdad laboral entre varones y mujeres en el Perú, creando una cultura de trabajo de igualdad.</p>		<p>Necesidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Usuario 1: Mujer · Usuario 2: Empresas <ol style="list-style-type: none"> 1. El usuario 1 desea tener acceso a capacitaciones que se adecuen a su tiempo. 2. El usuario 1 necesita identificar factores que impiden su crecimiento. 3. El usuario 1 necesita mayores oportunidades y representación femenina en cargos de liderazgo o directivos en su entorno laboral. 4. El usuario 1 requiere generar ingresos justos y no por debajo del mercado. 5. El usuario 2 requiere implementar políticas de equidad de género. 6. El usuario 2 necesita identificar oportunidades de mejora en su empresa para asegurar un ambiente laboral equitativo. 			
Preguntas Generadoras:		Partiendo de las necesidades, plantear 6 interrogantes generadoras manejando el siguiente esquema: "¿Cómo se podría...?"			
1. ¿Cómo se capacita si se tiene tiempo limitado?	2. ¿Cómo se identifica factores que impiden el crecimiento?	3. ¿Cómo se genera mayores oportunidades y representación femenina en cargos de liderazgo?	4. ¿Cómo se genera ingresos justos y no por debajo del mercado?	5. ¿Cómo se implementa políticas de equidad de género en la empresa?	6. ¿Cómo se identificar oportunidades de mejora en la empresa para asegurar un ambiente laboral equitativo?
Capacitaciones privadas	Llevando un curso de Marketing personal y empoderamiento	Contratando líderes que sean justos sin estereotipos	Estableciendo sueldos por igual sin ningún sesgo o estereotipo	Haciendo un diagnóstico previo para saber la situación actual en ese tema y dimensionar la implementación	Contratar a una empresa que realice diagnósticos de equidad de género en las empresas
Llevando cursos online	Teniendo un diagnóstico de puntos fuertes y oportunidades de mejora para trabajar en estos últimos	Las empresas deberían evaluar el impacto de implementar prácticas relacionadas con la equidad de género sobre el desempeño financiero.	Especificando las responsabilidades de acuerdo con el puesto de trabajo	Creando conciencia en los colaboradores	RRHH podría realizar un análisis interno para identificar oportunidades de mejora para lograr un ambiente laboral equitativo
Participar en eventos de <i>networking</i>	Quitar los sesgos que existen	Teniendo un número equitativo de varones y mujeres en puestos de directorio.	Desarrollando una tabla de sueldos acorde al puesto de trabajo	Creando un plan de trabajo con objetivos específicos	Fortalecer el proceso de selección para evitar tener sesgos de género
Llevando cursos presenciales los fines de semana	No hacer caso a los estereotipos	Estableciendo en las políticas un % mínimo de participación femenina en posiciones ejecutivas	Concientizando a las empresas de la importancia de la igualdad de género	Reconocer si la empresa tiene objetivos de equidad de género	Identificar la participación de las féminas en la empresa y cuestionar la estructura de cada área de la empresa

1. ¿Cómo se capacita si se tiene tiempo limitado?	2. ¿Cómo se identifica factores que impiden el crecimiento?	3. ¿Cómo se genera mayores oportunidades y representación femenina en cargos de liderazgo?	4. ¿Cómo se genera ingresos justos y no por debajo del mercado?	5. ¿Cómo se implementa políticas de equidad de género en la empresa?	6. ¿Cómo se identifica oportunidades de mejora en la empresa para asegurar un ambiente laboral equitativo?
Con cursos autodidácticos	Pidiendo <i>feedback</i> a mis compañeros para identificar mis áreas de mejora	Incentivando a las empresas en tener más líderes mujeres	Contratando líderes de recursos humanos inclusivos	Confirmar si hay procesos claros de contratación, ascensos	Haciendo encuestas internas
Accediendo a cursos online asíncronos que tengan temas relevantes para desarrollo profesional y personal	Haciendo una auto evaluación de 360 grados	Empoderando a las mujeres desde el inicio de su carrera para que puedan tener habilidades de liderazgo	Creando políticas justas basadas en escalas de posiciones y rangos, de esta forma estandarizaría igualdad de oportunidades	Identificar cuál es la magnitud de la brecha salarial	Fortaleciendo los valores de la empresa para generar un ambiente de respeto
Accediendo a cursos online asíncronos que tengan temas relevantes para desarrollo profesional y personal	Llevando un curso de Marketing personal y empoderamiento	Empoderando a las mujeres desde el inicio de su carrera para que puedan tener habilidades de liderazgo	Creando políticas justas basadas en escalas de posiciones y rangos, de esta forma estandarizaría igualdad de oportunidades	Haciendo un diagnóstico previo para saber la situación actual en ese tema y dimensionar la implementación	Contratar a una empresa que realice diagnósticos de equidad de género en las empresas.

Apéndice C: Lienzo de dos dimensiones



Apéndice D: Prototipo

Logo:



Página web:



Buscamos combatir la brecha de género en el Perú

Según el Índice Global de la Brecha de Género del Foro Económico Mundial (2022), el Perú se sitúa en el lugar 66 en el mundo con respecto a la brecha de desigualdad de género. Esto es un problema social importante y en Warmi U estamos comprometidos en tener un país con igualdad de oportunidades para todos.

Póngase en contacto



Consultoría Empresas

Obtén un presupuesto

Nuestro servicio empresas incluye:

- Diagnóstico situacional de la empresa.
- Implementación de políticas y acciones de reducción de brecha de género
- Capacitación a los colaboradores en equidad de género.
- Acceso a capacitaciones asincrónicas en la plataforma Warmi U y mentoring de liderazgo



Empresa

Contacto

Email *

Servicios en el que esta interesado:

Mensaje:



Nuestros cursos online



Empoderamiento Femenino

Finalizado
5/ 100

[Ver curso](#)



Marketing Personal

5/ 100

[Reservar ahora](#)



Liderazgo femenino

5/ 100

[Reservar ahora](#)



Desarrollo de Habilidades Blandas

Finalizado
5/ 100

[Ver curso](#)

Apéndice E: Detalle de Deuda con Terceros

Préstamo	69,609
Moneda	Soles
TEA anual	23.37%
TEM mensual	1.77%
Años	2
N° de Cuotas	24

Periodo	Saldo	Amortización	Interés	Cuota	Flujo
0					69,609
1	69,609	2,354	1,229	3,583	3,583
2	67,255	2,396	1,187	3,583	3,583
3	64,859	2,438	1,145	3,583	3,583
4	62,421	2,481	1,102	3,583	3,583
5	59,939	2,525	1,058	3,583	3,583
6	57,414	2,570	1,014	3,583	3,583
7	54,845	2,615	968	3,583	3,583
8	52,230	2,661	922	3,583	3,583
9	49,569	2,708	875	3,583	3,583
10	46,861	2,756	827	3,583	3,583
11	44,105	2,805	779	3,583	3,583
12	41,300	2,854	729	3,583	3,583
13	38,446	2,905	679	3,583	3,583
14	35,541	2,956	628	3,583	3,583
15	32,586	3,008	575	3,583	3,583
16	29,578	3,061	522	3,583	3,583
17	26,517	3,115	468	3,583	3,583
18	23,401	3,170	413	3,583	3,583
19	20,231	3,226	357	3,583	3,583
20	17,005	3,283	300	3,583	3,583
21	13,722	3,341	242	3,583	3,583
22	10,381	3,400	183	3,583	3,583
23	6,981	3,460	123	3,583	3,583
24	3,521	3,521	62	3,583	3,583
TOTALES		69,609	16,390	85,999	

Apéndice F: Tarjeta de Prueba para la Validación de Deseabilidad

Figura F1

Tarjeta de Hipótesis 1, Beneficiarios 1 y 2.

Tarjeta de prueba (Strategyzer)	Tarjeta de prueba (Strategyzer)
Actividad Beneficiario 1	Actividad Beneficiario 2
Responsable Grupo 1	Responsable Grupo 1
Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚩🚩🚩) Creemos que existen entidades que desean implementar medidas para combatir la brecha de género en sus organizaciones.	Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚩🚩🚩) Creemos que hay mujeres que desean tener mayores oportunidades y competitividad laboral.
Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 🗳️🗳️🗳️) Para verificarlo, nosotros realizaremos encuestas a directivos de empresas en todos los rubros.	Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 🗳️🗳️🗳️) Para verificarlo, nosotros vamos a realizar encuestas para saber si tienen tiempo disponible para realizar alguna capacitación.
Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒) Además, mediremos la cantidad de directivos que son mujeres.	Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒) Además, mediremos la frecuencia con la que se capacitan.
Paso 4: Criterio Estamos bien si el 60% de los encuestados observa que la empresa en la que labora no tiene mujeres en su directorio y/o cargos gerenciales.	Paso 4: Criterio Estamos bien si tenemos un porcentaje mayor al 70% que se capacita anual y semestralmente y cuenta de 3 a menos horas para capacitarse.

Nota: Tomado de Strategyzer (2020)

Figura F2

Tarjeta de Hipótesis 1, PMV 1 y 2.

Tarjeta de prueba (Strategyzer)	Tarjeta de prueba (Strategyzer)
Actividad <input type="text" value="PMV 1"/>	Actividad <input type="text" value="PMV 2"/>
Responsable <input type="text" value="Grupo 1"/>	Responsable <input type="text" value="Grupo 1"/>
Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚫🚫🚫) Creemos que utilizando una plataforma digital podemos llegar a gran cantidad de empresas.	Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚫🚫🚫) Creemos que Hay mujeres que desean saber sobre formas de cómo empoderarse.
Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 🗣️🗣️🗣️) Para verificarlo, nosotros preguntaremos a los encuestados si están interesados en contratar los servicios de Warmi U	Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 🗣️🗣️🗣️) Para verificarlo, nosotros haremos preguntas entre los encuestados sobre sus preferencias y planes a futuro.
Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒) Además, mediremos el monto que están dispuestos a pagar por el tipo de servicio que ofrece Warmi U	Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒) Además, mediremos la cantidad de personas que respondan afirmativamente en el corto tiempo.
Paso 4: Criterio Estamos bien si el 50% de los encuestados nos dan el beneficio de la duda para contratar los servicios de Warmi U.	Paso 4: Criterio Estamos bien si el 50% de las encuestadas desea empoderarse.

Nota: Tomado de Strategyzer (2020)

Figura F3

Tarjeta de Hipótesis 1, usuario 1 y 2.

Tarjeta de prueba (Strategyzer)	Tarjeta de prueba (Strategyzer)
Actividad <input type="text" value="Usuario 1"/>	Actividad <input type="text" value="Usuario 2"/>
Responsable <input type="text" value="Grupo 1"/>	Responsable <input type="text" value="Grupo 1"/>
Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚩🚩🚩) Creemos que hay organizaciones que desean combatir la brecha de género entre sus colaboradores.	Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚩🚩🚩) Creemos que hay mujeres que desean obtener información para empoderarse, pero se les hace difícil por los costos.
Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 🗳️🗳️🗳️) Para verificarlo, nosotros encuestaremos a las empresas para saber si capacitan a su personal en equidad de género.	Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 🗳️🗳️🗳️) Para verificarlo, nosotros vamos a encuestar a mujeres consultando el precio que podrían pagar por cursos de empoderamiento.
Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒) Además, mediremos si cuentan con políticas de reducción de brecha de género	Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒) Además, mediremos el tiempo que le pueden dedicar a estos cursos en sus ratos libres.
Paso 4: Criterio Estamos bien si hay un 90% de empresas que no tienen políticas de reducción de brecha de género.	Paso 4: Criterio Estamos bien si el 70% de las encuestadas pueden destinar un monto entre los 120 a 70 soles para capacitarse.

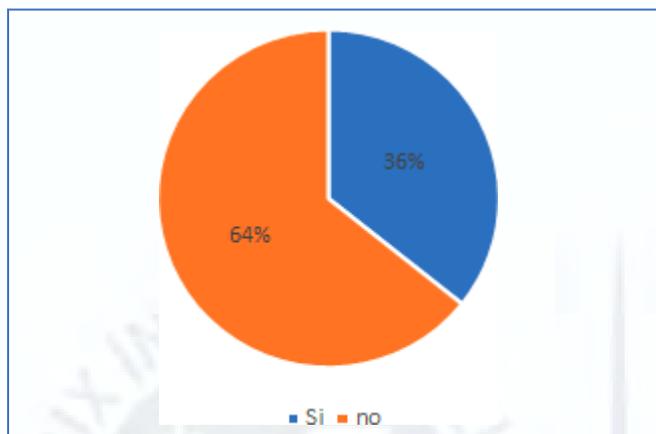
Nota: Tomado de Strategyzer (2020)

Apéndice G: Encuestas a Empresas

Resultados, en gráficos, para la micro y pequeña empresa.

Figura G1

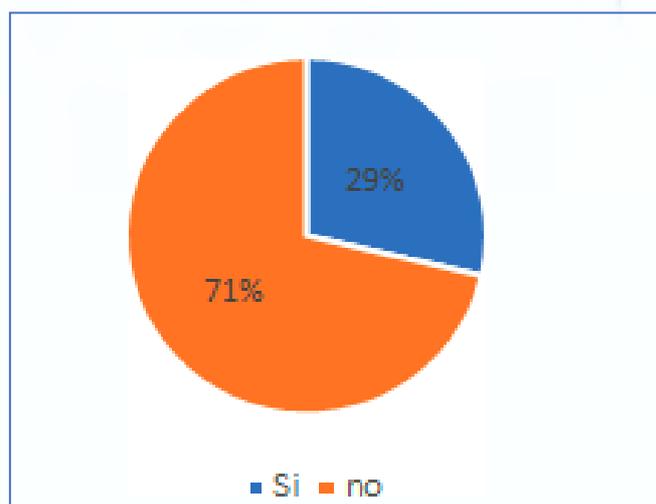
¿Cuenta con presencia de mujeres en su Directorio y/o cargos gerenciales?



Fuente: Elaboración propia.

Figura G2

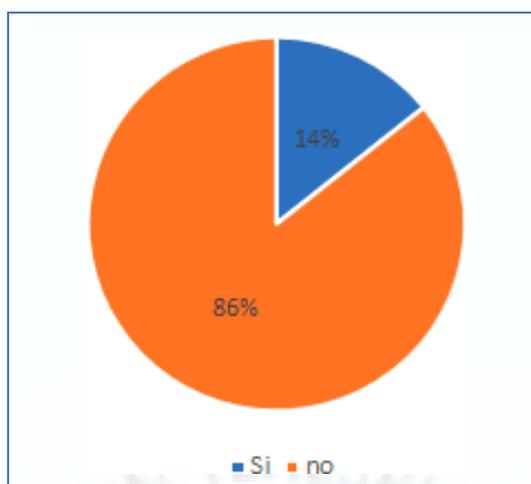
¿Su empresa cuenta con políticas para combatir la brecha de género? Por ejemplo: proceso de selección enfocado en diversidad, cultura organizacional inclusiva, beneficios flexibles para maternidad, etc.



Fuente: Elaboración propia.

Figura G3

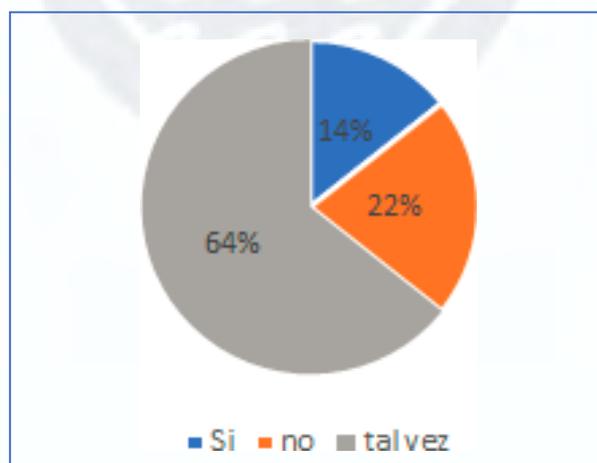
¿Realiza capacitaciones a su personal en equidad de género en el ambiente laboral?



Fuente: Elaboración propia.

Figura G4

¿Estaría interesado en contratar los servicios de consultoría de Warmi U para el diagnóstico e implementación de políticas para combatir la brecha de género?

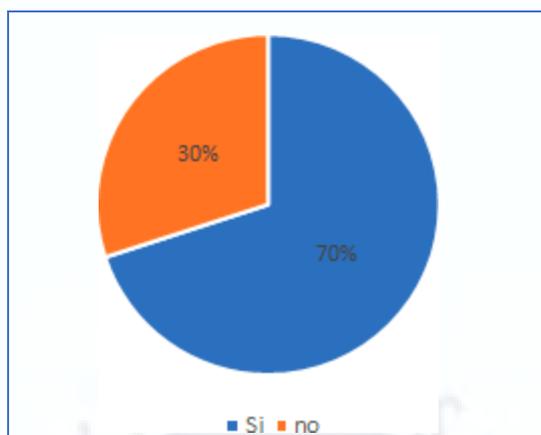


Fuente: Elaboración propia.

Resultados, en gráficos, para la mediana empresa.

Figura G5

¿Cuenta con presencia de mujeres en su Directorio y/o cargos gerenciales?



Fuente: Elaboración propia.

Figura G6

¿Su empresa cuenta con políticas para combatir la brecha de género? Por ejemplo: proceso de selección enfocado en diversidad, cultura organizacional inclusiva, beneficios flexibles para maternidad, etc.



Fuente: Elaboración propia.

Figura G7

¿Realiza capacitaciones a su personal en equidad de género en el ambiente laboral?



Fuente: Elaboración propia.

Figura G8

¿Estaría interesado en contratar los servicios de consultoría de Warmi U para el diagnóstico e implementación de políticas para combatir la brecha de género?

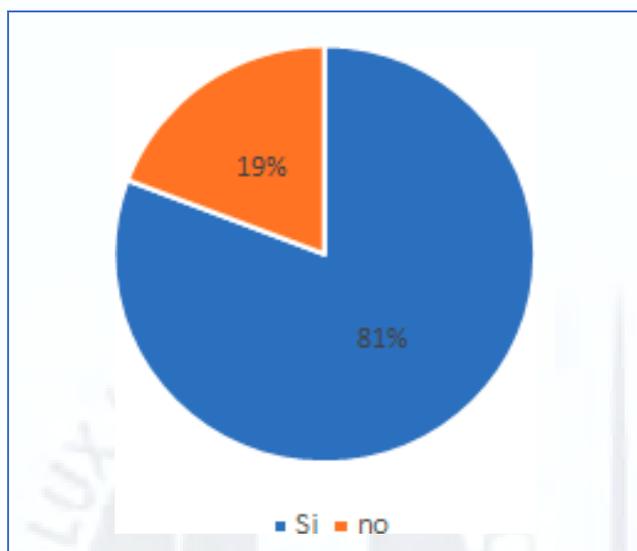


Fuente: Elaboración propia.

Resultados, en gráficos, para la gran empresa.

Figura G9

¿Cuenta con presencia de mujeres en su Directorio y/o cargos gerenciales?



Fuente: Elaboración propia.

Figura G10

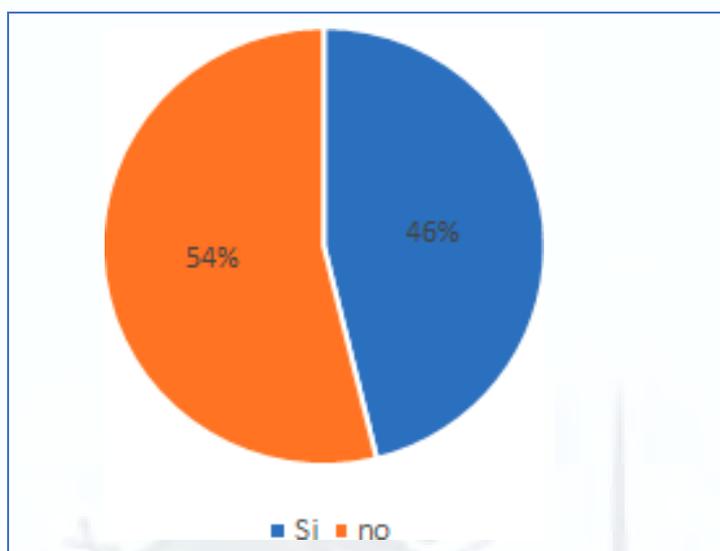
¿Su empresa cuenta con políticas para combatir la brecha de género? Por ejemplo: proceso de selección enfocado en diversidad, cultura organizacional inclusiva, beneficios flexibles para maternidad, etc.



Fuente: Elaboración propia.

Figura G11

¿Realiza capacitaciones a su personal en equidad de género en el ambiente laboral?



Fuente: Elaboración propia.

Figura G12

¿Estaría interesado en contratar los servicios de consultoría de Warmi U para el diagnóstico e implementación de políticas para combatir la brecha de género?

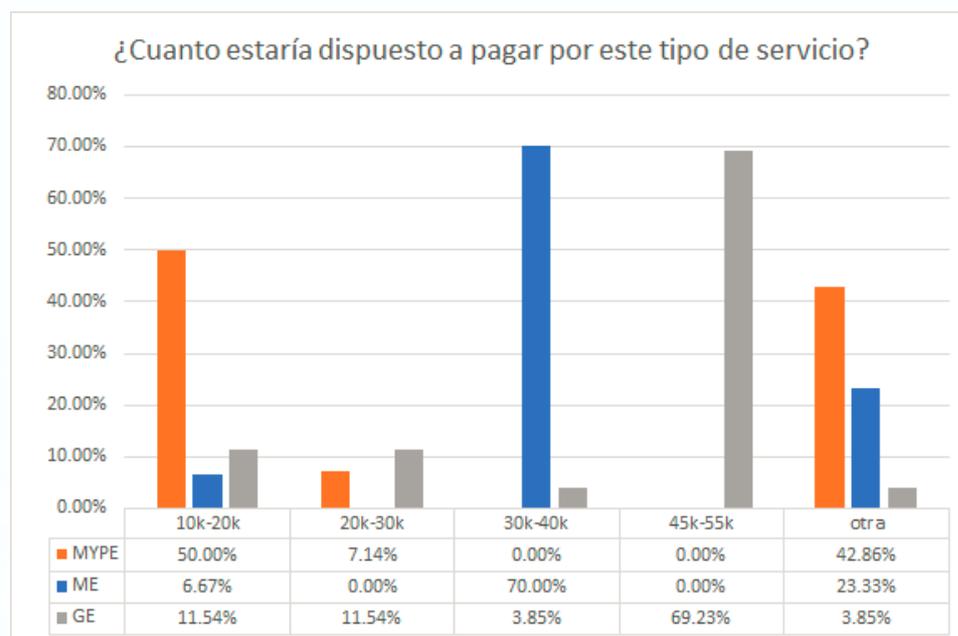


Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto de gasto para el servicio que ofrece Warmi U para la Micro y pequeña empresa (MYPE), Mediana Empresa (ME) y Gran Empresa (GE).

Figura G13

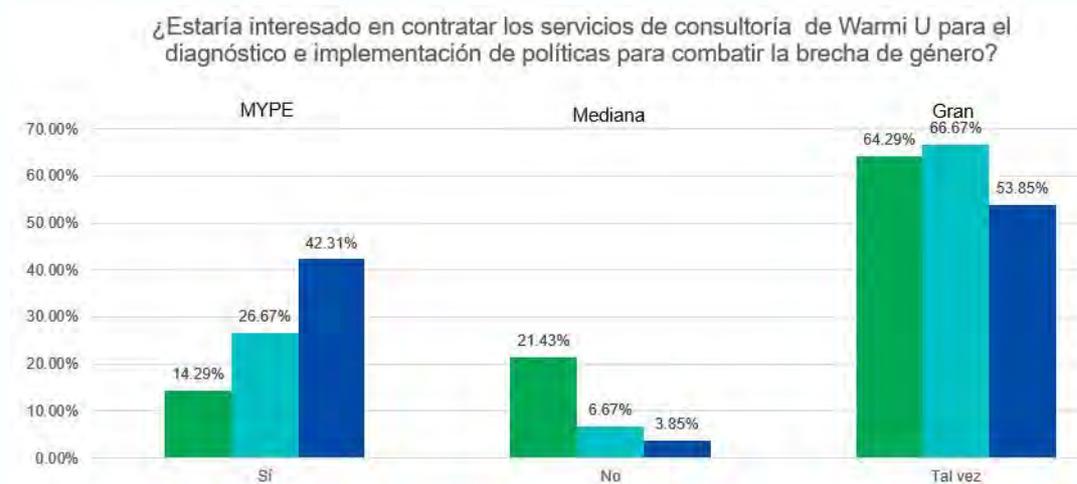
Porcentajes de Acuerdo con Rango de Presupuesto para MYPE, ME y GE.



Fuente: Elaboración propia.

Figura G14

Interés de la MYPE, mediana y gran empresa



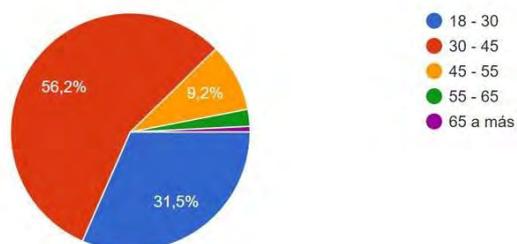
Apéndice H: Encuestas a Mujeres

Figura H1

Rango de Edades.

¿Cuál es tu edad?

130 respuestas



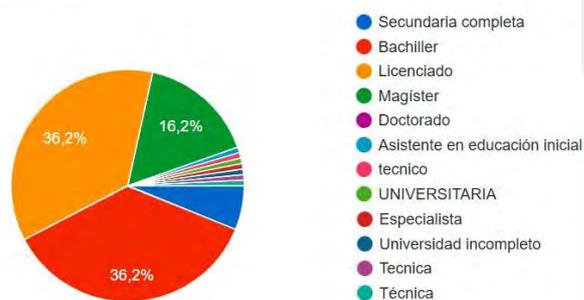
Fuente: Elaboración propia.

Figura H2

Grado Académico.

¿Cuál es tu grado académico?

130 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Figura H3

Frecuencia de Capacitación.

¿Con qué frecuencia te capacitas?

130 respuestas



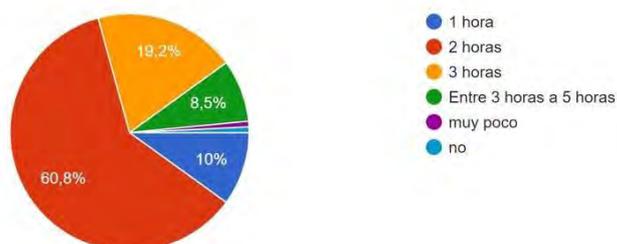
Fuente: Elaboración propia.

Figura H4

Tiempo Disponible para Capacitación.

De tu tiempo disponible, ¿Cuánto tiempo le dedicarías a un curso corto de capacitación?

130 respuestas



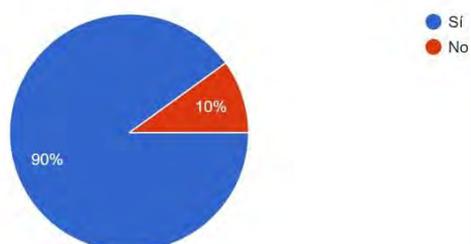
Fuente: Elaboración propia.

Figura H5

Interés en Capacitarse.

¿Estarías interesada en utilizar este servicio para capacitarte?

130 respuestas



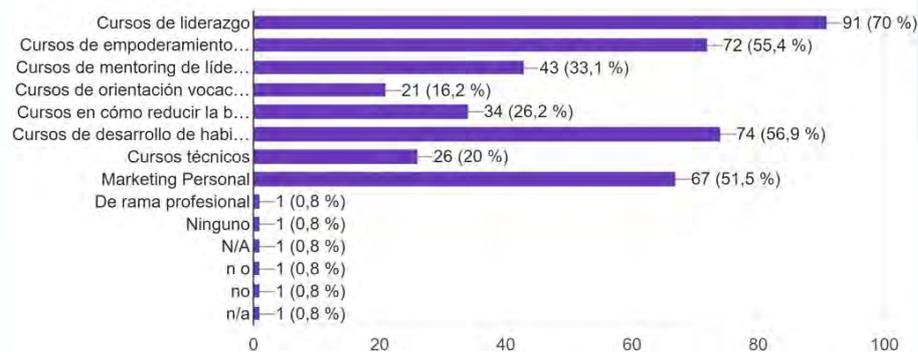
Fuente: Elaboración propia.

Figura H6

Cursos de Interés.

¿Qué tipos de cursos te gustaría llevar? Puedes marcar más de una opción

130 respuestas



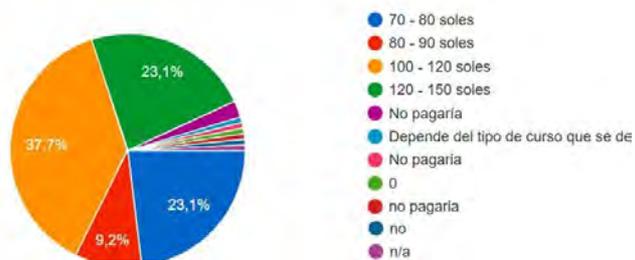
Fuente: Elaboración propia.

Figura H7

Accesibilidad en Precios.

¿Cuánto pagarías por cada curso asincrónico en esta plataforma?

130 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Apéndice I: Tarjetas de Aprendizaje de la Evidencia Generada por las Hipótesis

Figura I1

Tarjeta de Hipótesis 1, Beneficiarios 1 y 2.

Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)	Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)
Actividad Beneficiario 1	Actividad Beneficiario 2
Responsable Grupo 1	Responsable Grupo 1
Paso 1: Hipótesis Creímos que existen entidades que desean implementar medidas para combatir la brecha de género en sus organizaciones.	Paso 1: Hipótesis Creímos que hay mujeres que desean tener mayores oportunidades y competitividad laboral.
Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos) Observamos que según las encuestas, el 26.67% y 42.31% estaría interesado en tener consultoría, mediana y gran empresa, respectivamente.	Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos) Observamos que el 90% de las mujeres desean llevar algún curso de capacitación.
Paso 3: Aprendizajes y reflexiones De ello aprendimos que nuestro beneficiario estaría enfocado en la mediana y gran empresa	Paso 3: Aprendizajes y reflexiones De ello aprendimos que el interés está presente pero no se sabe exactamente como debe ser enfocado.
Paso 4: Decisiones y acciones Por lo tanto, nosotros orientaremos nuestra búsqueda a clientes en esas empresas.	Paso 4: Decisiones y acciones Por lo tanto, nosotros decidimos que nuestra solución es una buena opción para este grupo de interés.

Nota: Tomado de Strategyzer (2020)

Figura I2

Tarjeta de Hipótesis 1, PWV 1 y 2.

Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)	Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)
Actividad PMV 1	Actividad PMV 2
Responsable Grupo 1	Responsable Grupo 1
Paso 1: Hipótesis Creímos que utilizando una plataforma digital podemos llegar a gran cantidad de empresas.	Paso 1: Hipótesis Creímos que hay mujeres que desean saber sobre formas de como empoderarse.
Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos 📊📈📉) Observamos que las medianas y grandes empresas, llevan un sistema de digitalización para sus colaboradores.	Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos 📊📈📉) Observamos que hay gran interés por llevar cursos de empoderamiento de la mujer con 55,4% y cursos de liderazgo con 70%.
Paso 3: Aprendizajes y reflexiones De ello aprendimos que existe una mayor digitalización en las empresas medianas y grandes.	Paso 3: Aprendizajes y reflexiones De ello aprendimos que el interés puede encontrarse, pero el nivel deseado no es el esperado.
Paso 4: Decisiones y acciones Por lo tanto, nosotros tendremos una web atractiva y de fácil entendimiento.	Paso 4: Decisiones y acciones Por lo tanto, nosotros necesitaríamos un buen plan de marketing para aumentar el interés.

Nota: Tomado de Strategyzer (2020)

Figura I3

Tarjeta de Hipótesis 1, usuario 1 y 2.

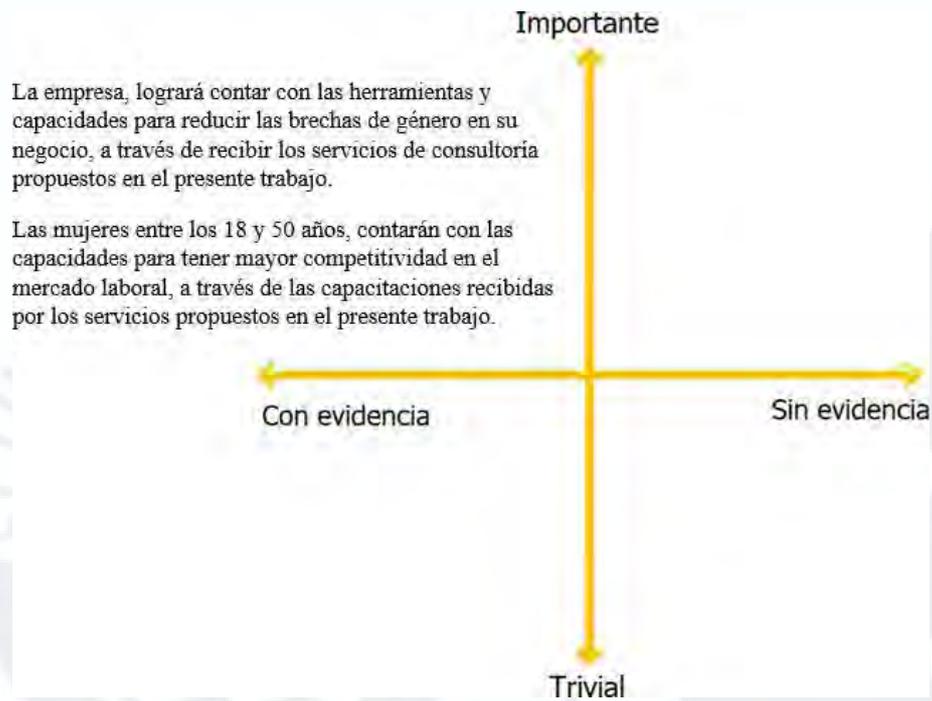
Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)	Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)
Actividad <input type="text" value="Usuario 1"/>	Actividad <input type="text" value="Usuario 2"/>
Responsable <input type="text" value="Grupo 1"/>	Responsable <input type="text" value="Grupo 1"/>
Paso 1: Hipótesis	Paso 1: Hipótesis
Creímos que hay organizaciones que desean combatir la brecha de género entre sus colaboradores.	Creímos que hay mujeres que desean Obtener información para empoderarse, pero se les hace difícil por los costos.
Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos  )	Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos  )
Observamos que entre las empresas MYPE, medianas y grandes, hay una cierta duda en realizar una consultoría de este tipo. MYPE con 64.29%, ME con 66.67% y GE con 53.85%	Observamos que el 23,1% de las mujeres encuestadas pueden pagar precios mayores al nuestro y el 37,7% está en nuestro precio.
Paso 3: Aprendizajes y reflexiones	Paso 3: Aprendizajes y reflexiones
De ello aprendimos que se requiere tener una Mayor promoción sobre los beneficios.	De ello aprendimos que el precio que estamos ofreciendo para los cursos está en el rango aceptado por nuestro potencial usuario.
Paso 4: Decisiones y acciones	Paso 4: Decisiones y acciones
Por lo tanto, nosotros estableceremos un plan de marketing acorde al mercado que buscamos sea cliente.	Por lo tanto, nosotros mantendremos nuestro precio según lo encontrado en las encuestas.

Nota: Tomado de Strategyzer (2020)

Apéndice J: Matriz de priorización de Hipótesis

Figura J1

Matriz de Priorización de Hipótesis.



Nota: Tomado de Strategyzer (2020)

