

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo ProLab: Capacítate Online - propuesta de solución para la asesoría
de personas que buscan
la recolocación laboral en Perú**

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

Cecilia Leonela Justino Mérida, DNI: 42965801

Joanna Mariel Cordero Cachay, DNI: 42965275

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

Edgardo Antonio Huertas Donayre, DNI: 29721469

Ebert Martín Zegarra Mollesaca, DNI: 41829943

ASESOR

Beatrice Elcira Avolio Alecchi, DNI: 09297737

ORCID 0000-0002-1200-7651

JURADO

Presidente: LOZA GELDRES, IGOR LEOPOLDO

Jurado: VEGA CHICA, MAYRA LIUVIANA

Asesor: AVOLIO ALECCHI, BEATRICE ELCIRA

Surco, octubre 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

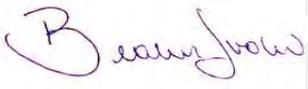
Yo, **Beatrice Elcira Avolio Alecchi**, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado: **“Capacítate Online - propuesta de solución para la asesoría de personas que buscan la recolocación laboral en Perú”**, de los(as) autores(as):

- Cecilia Leonela Justino Mérida, DNI: 42965801
- Edgardo Antonio Huertas Donayre, DNI: 29721469
- Joanna Mariel Cordero Cachay, DNI: 42965275
- Ebert Martín Zegarra Mollesaca, DNI:

41829943dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **19%**. Asílo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el **03/10/2023**.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lima, 3 de octubre de 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Avolio Alecchi, Beatrice Elcira</u>	
DNI: 09297737	Firma
ORCID: 0000-0002-1200-7651	

Agradecimientos

A mis compañeros de equipo y a nuestra asesora por su acompañamiento en el desarrollo de este trabajo.

Cecilia Justino

A los profesores de Centrum por su dedicación, conocimientos y experiencia que nos brindaron en el MBA y a mis compañeros de equipo por el soporte, las aventuras y el trabajo de equipo.

Mariel Cordero

A mis profesores del programa de Centrum, así como a mis compañeros de equipo por haberme acompañado en el MBA

Martín Zegarra

A mis profesores y asesora de Centrum por el apoyo, compromiso y dedicación a través del tiempo, así como a mis compañeros de equipo por su acompañamiento en el desarrollo de este trabajo.

Edgardo Huertas

Dedicatorias

A mi hijo Fernando, mi esposo y mis padres por su apoyo incondicional.

Cecilia Justino

A mi hija Catalina, por su comprensión y amor incondicional. A mis padres por todo el apoyo y soporte que me dieron para esta etapa de mi vida.

Mariel Cordero

A mi familia, en especial a mis padres, que desde siempre han representado un apoyo en mi carrera.

Martín Zegarra

A mis queridos padres, a mis hijas, Luciana, Larissa y Nuria, así mismo, a mis amigos, Rosa y Renato, por su aliento y apoyo incondicional para alcanzar esta meta en mi vida.

Edgardo Huertas

Resumen

La presente investigación realizada corresponde al ámbito de Recursos Humanos, tiene como propósito dar a conocer una alternativa de acompañamiento en el proceso de recolocación laboral dirigido a profesionales que no necesariamente tengan varios años de experiencia. Este acompañamiento contribuye a desarrollar destrezas, al igual que capacidades necesarias y reconocidos como filtros para puestos de trabajo en el mercado laboral. Los aspectos tenidos en cuenta tienen su base en las opiniones recogidas de entrevistas realizadas en una etapa inicial y luego se fue dando forma a una plataforma que tomo el nombre de Capacitate Online.

Así mismo, en el presente trabajo se han tomado en cuenta los aspectos propios de deseabilidad, factibilidad y viabilidad respecto de otras alternativas cercanas en el mercado mas no similares por lo que la herramienta diseñada incluidos otros aspectos como por ejemplo especialistas y talleres asincrónicos asociados dentro de nuestra página web han sido comprobados.

Finalmente, en los últimos dos últimos capítulos se hace una breve exposición del aspecto social que toca nuestro modelo de negocio, así como de los pasos a seguir hasta su implementación.

Abstract

The present research belongs the field of Human Resources, the purpose is to show an alternative into the job relocation process. This is aimed to professionals who are beginning to have jobs experience. This support focus in developing skills, as well as necessary capacities and recognized as filters to get a job position. All aspects has been based on the opinions collected from interviews carried out in initial stage and then we develope a platform: Capacitate Online.

In the same way, the aspects of desirability, feasibility and viability have been taken into account with respect to other close alternatives in the market. It is important to say these are not similar. The website includes other aspects such as asynchronous workshops and get in touch with trainer staff.

Finally, in the last two chapters there is a brief presentation of the effect into the social aspect our business model, likewise the following steps until its implementation.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	xi
Capítulo I. Definición del Problema.....	1
1.1. Contexto del Problema.....	1
1.2. Presentación del Problema	2
1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema.....	6
Capítulo II. Análisis del Mercado.....	8
2.1. Descripción del Mercado	8
2.2. Análisis Competitivo.....	10
Capítulo III: Investigación del Usuario	16
3.1. Perfil de Usuario.....	16
3.2. Mapa de Experiencia de Usuario	23
3.3. Identificación de la Necesidad	23
Capítulo IV: Diseño del Servicio	27
4.1. Concepción del Servicio.....	27
4.2. Desarrollo de la Narrativa	29
4.3. Carácter Innovador o Novedoso del Servicio	31
4.4. Nuestra Propuesta de Valor.....	33
4.5. Producto Mínimo Viable (PMV).....	34
Capítulo V: Modelo de Negocio	41
5.1 Lienzo del Modelo de Negocio	41
5.2. Viabilidad del Modelo del Negocio	45
5.3. Escalabilidad y Exponencialidad del Modelo de Negocio.....	46
5.4 Sostenibilidad del Modelo de Negocio	47

Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable.....	49
6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución.....	49
6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución.....	49
6.1.2. Experimentos Empleados para Validar las Hipótesis.....	50
6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución.....	52
6.2.1. Plan de Mercadeo	52
6.2.2. Plan de Operaciones	57
6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis de Factibilidad	60
6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución.....	62
6.3.1. Presupuesto de Inversión	63
6.3.2. Análisis Financiero	65
6.4. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis.....	68
Capítulo VII. Solución Sostenible.....	72
7.1. Relevancia Social de la Solución	72
7.2. Rentabilidad Social de la Solución.....	74
Capítulo VIII: Decisión e Implementación.....	79
8.1 Plan de Implementación.....	79
8.2 Conclusión.....	79
8.3 Recomendación	80
Referencias.....	81
Apéndice A: Guía de entrevista y respuestas de entrevistados	84
Apéndice B: Lienzo de Dos Dimensiones	101
Apéndice C: Lienzo 6x6.....	102
Apéndice D: Matriz de Costo Impacto.....	103
Apéndice E: Lienzo Blanco de Relevancia.....	104

Apéndice G: Lienzo de Modelo Negocio Próspero..... 108
Apéndice H: Plan de implementación 108



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Modelos de negocio dedicados al servicio de recolocación laboral</i>	12
Tabla 2 <i>Información relevante por categoría</i>	20
Tabla 3 <i>Necesidades identificadas del usuario</i>	25
Tabla 4 <i>Servicios ofrecidos</i>	29
Tabla 5 <i>Sostenibilidad – impacto del servicio respecto a los ODS</i>	48
Tabla 6 <i>Hipótesis H1 – prueba de usabilidad de los servicios de capacitate online</i>	50
Tabla 7 <i>Elementos preparativos – pruebas de usabilidad de los de los servicios Capacítate Online</i>	51
Tabla 8 <i>Participantes prueba de usabilidad de la plataforma Capacítate Online</i>	51
Tabla 9 <i>Objetivos del plan de mercadeo</i>	53
Tabla 10 <i>Variables para la segmentación de mercado</i>	54
Tabla 11 <i>Cálculo de mercadeo objetivo por PEA desocupada</i>	54
Tabla 12 <i>Cálculo del mercado objetivo por PEA</i>	55
Tabla 13 <i>Detalle de inversión tangible</i>	58
Tabla 14 <i>Detalle de inversión intangible</i>	59
Tabla 15 <i>Detalle de mano de obra directa e indirecta</i>	59
Tabla 16 <i>Detalle de gastos administrativos</i>	60
Tabla 17 <i>Detalle de gastos de promoción y ventas</i>	60
Tabla 18 <i>CAC/ VTVC estrategia de marketing</i>	61
Tabla 19 <i>Análisis de Montecarlo sobre performance del presupuesto del Marketing EBITD</i>	62
Tabla 20 <i>Resumen de capital de trabajo</i>	63
Tabla 21 <i>Estructura de la inversión y financiamiento</i>	64
Tabla 22 <i>Proyección de fuentes de ingreso anuales</i>	65

Tabla 23 <i>Proyección de egresos anuales</i>	65
Tabla 24 <i>Estado de resultado</i>	66
Tabla 25 <i>Cálculo del flujo de caja libre</i>	66
Tabla 26 <i>Determinación del CPPC, VAN, TIRE</i>	67
Tabla 27 <i>Resumen de resultados financieros</i>	67
Tabla 28 <i>Estimación del riesgo</i>	68
Tabla 29 <i>Análisis de Montecarlo sobre performance del EBITDA</i>	69
Tabla 30 <i>Simulaciones e Histograma de Montecarlo</i>	69
Tabla 31 <i>Resultados de validar la hipótesis del negocio</i>	70
Tabla 32 <i>TSRI – Índice de relevancia específica de la meta</i>	74
Tabla 33 <i>Beneficios Sociales de Impacto de la Salud</i>	75
Tabla 34 <i>Beneficios Sociales por acceso a nuevos ingresos</i>	75
Tabla 35 <i>Beneficios Sociales Económico País</i>	76
Tabla 36 <i>Costo Social de Emisiones de CO2 Operativo</i>	77
Tabla 37 <i>Costo Social de Emisiones de CO2 Usuarios</i>	77
Tabla 38 <i>Proyección de beneficio total neto en soles</i>	78
Tabla A 1 <i>Respuestas de las preguntas 2, 3, 4, 5 y 6</i>	88
Tabla A 2 <i>Respuestas de las preguntas 7, 8, 10, 11 y 12</i>	89
Tabla A 3 <i>Respuestas de las preguntas 13, 14, 15 y 16</i>	90
Tabla A 4 <i>Respuestas de las preguntas 17, 18, 19, 20 y 21</i>	91
Tabla A 5 <i>Respuestas de las preguntas 22, 23, 24 y 25</i>	92
Tabla A 6 <i>Respuestas de la pregunta 26</i>	93
Tabla A 7 <i>Respuestas de la preguntas 27, 28 y 29</i>	94
Tabla A 8 <i>Respuestas de las preguntas 30, 31, 32 y 33</i>	95
Tabla A 9 <i>Respuestas de las preguntas 34, 35, 36 y 37</i>	96

Tabla A 10 <i>Respuestas de la pregunta 38</i>	97
Tabla A 11 <i>Respuestas de las preguntas 39, 40, 41,42 y 43</i>	98
Tabla A 12 <i>Respuestas de las preguntas 44, 45, 46 y 47</i>	99
Tabla A 13 <i>Respuestas de las preguntas 48, 49, 50 y 51</i>	100
Tabla F 1 <i>Metas Movilizadas por ODS 1</i>	105
Tabla F 2 <i>Metas Movilizadas por ODS 8</i>	106
Tabla F 3 <i>Metas Movilizadas por ODS 10</i>	107



Lista de Figuras

<i>Figura 1</i> Lienzo Meta Usuario	22
<i>Figura 2</i> Mapa de Experiencia de Usuario	24
<i>Figura 3</i> Criterios para establecer funcionalidades básicas.....	39
<i>Figura 4</i> Captura de Pantalla del Prototipo (segunda version).....	36
<i>Figura 5</i> Inclusion de la burbuja emergente en el prototipo.....	44
<i>Figura 6</i> Funcionalidades tomadas en cuenta en la tercera versión	446
<i>Figura B 1</i> Lienzo de Dos Dimensiones.....	101
<i>Figura C 1</i> Lienzo 6x6.....	102
<i>Figura D 1</i> Matriz de Costo vs Impacto	103
<i>Figura E 1</i> Lienzo Blanco de Relevancia	104
<i>Figura G 1</i> Lienzo de Modelo Negocio Próspero	108
<i>Figura H 1</i> Diagrama de Gantt	109

Capítulo I. Definición del Problema

En este capítulo se definirá el contexto del proceso para identificar el problema a abordar, su complejidad y relevancia.

1.1. Contexto del Problema

La pandemia por COVID-19 ha originado una crisis mundial que está impactando negativamente en distintos sectores. La economía es uno de los sectores más perjudicados, ya que al ser la pandemia una problemática de índole sanitaria requirió inversiones no planificadas por parte de los gobiernos, así como un acelerado proceso de adaptabilidad del sector empresarial y otros impactos negativos a nivel social, educativo, etc. (Díaz et al., 2020). Entre las principales consecuencias de la pandemia se encuentra el desempleo, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2021), durante el 2020 la desocupación laboral incrementó en 144 millones puestos de trabajo en comparación con el 2019, además, no permitió que se cumpliera la expectativa del incremento de 30 millones nuevos puestos de trabajo que se proyectaron para ese año.

Asimismo, de acuerdo con los datos proporcionados por esta organización, en 2020 se presentó en Latinoamérica y el Caribe un índice de 34% de trabajadores desempleados, a la vez que en el Perú ascendió al 51.9 %. Las cifras laborales del país evidenciaron una mayor incidencia de desempleo en los adultos, sobre los cuales este fenómeno se extendió hasta un 52.5 %. En el mismo periodo, se registró un 42.9 % de desempleo en los jóvenes, este porcentaje superó el desempeño promedio de la región (Comex Perú, 2021, párr. 4).

En esta línea, según los datos proporcionados en la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH), la cifra de trabajadores jóvenes sin empleo que buscaron trabajo activamente en el país aumentó de 422,962 a 635,045 entre 2019 y 2020, lo cual representó un alza en el nivel de desempleo desde 4.7 puntos porcentuales hasta un 13.1 % dentro del mismo periodo, cifra que excede al 5 % (+3 pp.) registrado en los adultos (Instituto Nacional de Estadística e

Informática [INEI], 2020). Por otra parte, los jóvenes que encontraron empleo lo hicieron en el sector informal, el cual albergó a 3, 413,698 trabajadores el pasado año, los mismos que representaron el 81.4 % del total de dicho grupo etario, superando así al 71.3 % contemplado en los adultos.

Por otra parte, la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2020) indicó que los ciudadanos con algún caso de discapacidad también presentaron mayores tasas de inactividad y desempleo. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018), en el Perú alrededor del 55 % de esta población se encuentra desempleada y en el caso de quienes adquirieron un puesto, obtienen un sueldo promedio de 600 soles por debajo que el de una persona sin ninguna forma de discapacidad, en este sentido, la brecha que se ha determinado es de 792 a 1392 soles.

A partir de la contextualización presentada, se observa que en el Perú se carecen de empleos adecuados. Este hecho despoja de puestos de trabajo óptimos en el futuro principalmente a los jóvenes con experiencia suficiente, ciudadanos de edad avanzada y personas con algún tipo de discapacidad. Además, este contexto disminuye los incentivos para capacitarse, pues muchos individuos reconocen que aún con formación técnica o superior se mantendría la dificultad de acceder a un empleo en el sector formal, dedicarse a negocios familiares o laborar en forma independiente.

1.2. Presentación del Problema

La problemática que se ha establecido es el acrecentamiento de la tasa de desempleo a nivel mundial, el cual alcanza a unos 205 millones de pobladores. Este incremento representa un 5.7 % de tasa de desocupación, cifra que no se observa desde hace 7 años y afecta principalmente a regiones como América Latina y el Caribe, Europa y Asia central (OIT, 2021). La crisis sanitaria también está incrementando la desigualdad, el cierre de lugares de trabajo, la disminución del empleo de mujeres y jóvenes, así como generando cambios en la

forma de desarrollar el trabajo. El Perú se ve incluido en esta situación, tras haberse perdido 6 millones de empleos, reduciendo la tasa de población ocupada en un 39.6 %, estos resultados perjudican la economía del país (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2020).

La cantidad de nuevos empleos formales disponibles es insuficiente ante el número de individuos que ingresan a la Población Económicamente Activa (PEA) relacionado directamente con los perfiles requeridos por estos, como se planteará posteriormente y también para los distintos grupos en condición de exclusión: personas en situación de discapacidad, personas mayores, personas pertenecientes a pueblos indígenas, inmigrantes, mujeres, entre otros. Este déficit de empleos genera un mercado competitivo y disminuye las probabilidades de insertarse o reinsertarse en el mercado laboral rápidamente.

La falta de oportunidades de trabajo está vinculada al estado general de la economía y la situación del empleo, pero también es resultado de las disparidades entre las habilidades que poseen los jóvenes y las habilidades que demanda el mercado de trabajo. Todos estos factores pueden conducir a largos periodos de desempleo, búsqueda de empleo o trabajo precario que exige pocas habilidades (OIT, 2012).

Este mercado competitivo demanda de personas que tengan habilidades para sostener relaciones interpersonales, trabajar en equipo y orientarse al cliente. Además, las empresas requieren personal analítico, proactivo, orientado a resultados y con capacidad para adaptarse a los cambios. Como también profesionales con capacidad analítica y de solución de problemas; así como, el cuidado en el detalle y las habilidades comunicativas.

Según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI, 2021), con el grupo de jóvenes, población entre 14 y 24 años, alcanzó una tasa de desempleo máxima del 18.5% en 2020, en contraste con el grupo de adultos que alcanzó un 11%. Hay consideraciones teóricas que explican el alto desempleo juvenil y, en general, las debilidades de inserción laboral de los jóvenes, con el funcionamiento estructural del mercado de trabajo.

El outplacement o recolocación laboral minimiza este impacto social y económico de los despidos al acortar los tiempos de desempleo y de percepción de prestaciones, activando el mercado laboral al facilitar a la intermediación entre oferta y demanda.

Asimismo, el estudio de Alvarez (2021) muestra que solo el 11.9% de estudiantes asegura haber encontrado asesoramiento y orientación laboral sobre su futuro dentro de su centro de estudios, ya sea a través de tutores o profesores, el 5.8% a través de charlas y formación. Podemos ver a través de los datos anteriores, la falta de apoyo a los estudiantes a la hora de buscar nuevos empleos.

En cualquier caso, un 58% de los jóvenes consultados afirma que, si se sabe dónde dirigir su búsqueda de empleo y cómo hacerlo, un 16.4% sabe hacia donde enfocar su búsqueda, pero no sabe cómo materializarlo, un 15% dice saber que tiene que hacer, pero no quienes serían los interlocutores correctos y un 10.6% reconoce que ni sabe dónde dirigir su búsqueda de un puesto de trabajo ni cómo hacerlo (Alvarez, 2021).

Falta de conocimiento de plataformas como LinkedIn, InfoJobs, Adecco, Infoempleo entre otras, brindan asesorías personalizadas, *coaching*, ensayo de entrevistas, además de soporte emocional para convivir con el periodo de desempleo o búsqueda de nuevas oportunidades. En ese sentido, las personas desempleadas o en búsqueda de nuevas oportunidades laborales se enfrentan a un mundo laboral que demanda nuevas habilidades y tiene un alto grado de competitividad.

Según estadísticas de Lee Hecht Harrison - DBM Perú (LHH DBM Perú, 2020), el 88% de personal ejecutivo que se reubicó en un trabajo dependiente accedió a un puesto mejor al que tenía previamente, asimismo, el 74 % se reubicó en un trabajo con una compensación igual o mayor a la anterior. De esto se entiende que en la actualidad los programas de reinserción laboral solo se orientan hacia altos ejecutivos, managers y otros cargos de carácter gerencial, lo cual deja un vacío a otros grupos de interés, como

profesionales recién egresados de educación superior y técnica, personas con discapacidad y personas con un nivel de experiencia determinado que quieran reubicarse después de un tiempo de desempleo o aquellas que quieran cambiar de trabajo.

Actualmente, existe la necesidad de fortalecer el perfil profesional y adaptarlo a las demandas del mercado laboral actual. En la actualidad, hay profesionales con condiciones específicas, como aquellos que se desempeñan en áreas como recursos humanos, psicología, ingeniería, contabilidad, administración, entre otros, que se encuentran en plena actividad. Algunos pueden estar desempleados, otros jubilados e incluso personas discapacitadas que no han visto comprometidas sus capacidades intelectuales ni de comunicación, y que aún desean compartir sus valiosas experiencias y conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera.

Sin embargo, debido a la falta de oportunidades y a la escasez de ingresos para las personas mayores, así como a la falta de inclusión laboral para personas discapacitadas, estas personas no pueden aprovechar plenamente todas sus capacidades profesionales para asesorar, guiar u orientar a aquellos que necesitan de sus servicios. Esta situación constituye una característica diferenciadora con respecto a los programas de reinserción y recolocación laboral existentes. A pesar de que existen soluciones en el mercado, nuestra propuesta se distingue al generar la relación entre jóvenes y expertos en su área y poder darles a los primeros aquellas características necesarias para que sus perfiles sean mucho más competitivos no solo a nivel nacional, sino también global. Puesto que, en muchos casos, las nuevas formas virtuales por las que se optan plantean no solo la necesidad de nuevos perfiles, sino una mayor capacidad de internacionalización para quienes los poseen. De esta manera, nos posicionamos como una alternativa sólida y efectiva para abordar esta problemática y brindar oportunidades reales de desarrollo profesional y aprovechamiento de capacidades a estos profesionales con condiciones específicas

1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema

Nuestro servicio pretende atender las siguientes ODS 1, Fin de la Pobreza; 8, Trabajo decente; y 10, crecimiento económico y reducción de las desigualdades respectivamente. Se presentará en esta sección las problemáticas existentes que afectan a estos objetivos y, posteriormente, se abordará en extenso las formas en que nuestro producto los atiende (Capítulo VII).

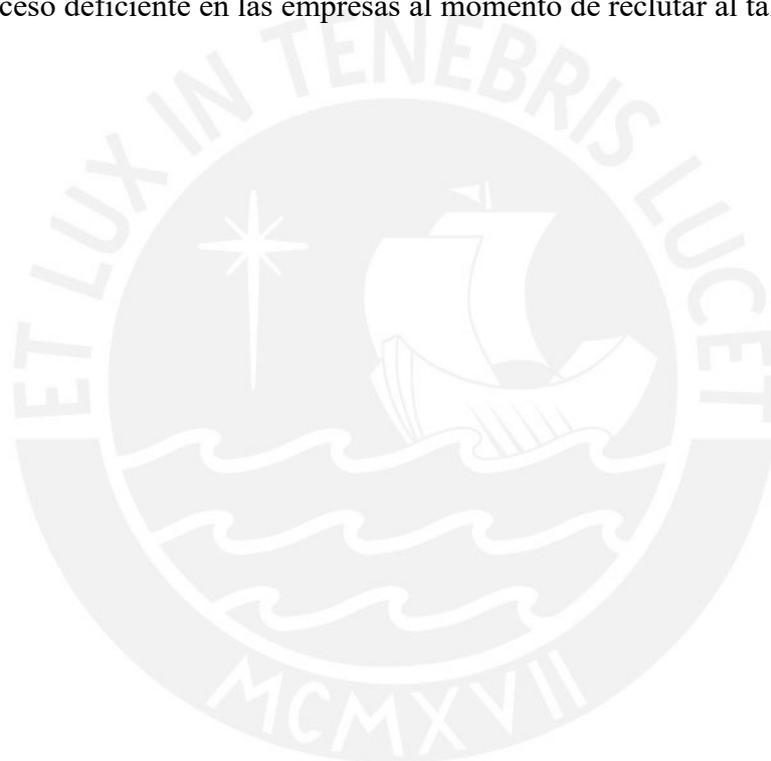
Según los datos proporcionados por el INEI (2015), en el sector educativo, 16,003 alumnos se graduaron de universidades públicas y 53,158 alumnos se graduaron de universidades privadas; asimismo; el 87.5 % de egresados y egresadas de instituciones universitarias posee un puesto estable el 5.5 % está en busca de empleo y el 7 % se encuentra estudiando otro programa o desempeñando labores como ama de casa u otros. Este análisis también indicó que 9 de cada 10 jóvenes egresados de alguna universidad y con empleo, laboran en actividades relacionadas con su especialidad y de estos últimos, el 45.2% son varones y el 54.8 %, mujeres. Además, el 44.8 % de egresados proviene de instituciones universitarias públicas y el 55.2% de privadas, por otra parte, el 45.9 % desarrolló sus estudios en universidades de la capital y el 54.1 % en el interior del país.

Por otra parte, según Luis Lescano, la proporción de profesionales universitarios y técnicos es de 4 a 1 respectivamente, no obstante, la demanda por empleos técnicos es alta (*El Comercio*, 2022). Este escenario muestra la importancia de ponderar la educación superior tecnológica, sobre un déficit de 300 mil estudiantes que son requeridos por las compañías, lo cual evidencia un desbalance entre lo ofrecido por la educación superior del país y los requerimientos del sector productivo (*El Comercio*, 2022).

Finalmente, en el Perú, de acuerdo con el Fondo de Población de las Naciones Unidas [UNFPA], 2018), la población ocupada llegó en el tercer trimestre del 2021 a 16.96 millones de personas, cifra 16.9 % superior al periodo 2020, pero 1.4 % menor al 2019, de igual

forma, la desocupación laboral afectó al 5.3 % de la PEA, en otras palabras, a 941,200 personas. Por último, el 77 % de los ciudadanos con algún tipo de discapacidad no están inmersos en el mercado laboral. El índice de desempleo en esta población es el triple de la tasa de desocupación para la población en general, hecho que no guarda relación con las capacidades disponibles de esta población.

Todos estos datos evidencian la ausencia de mecanismos para lograr la inserción laboral de parte de las instituciones educativas privadas y públicas a nivel nacional, lo cual ha generado un proceso deficiente en las empresas al momento de reclutar al talento adecuado.



Capítulo II. Análisis del Mercado

El presente capítulo describe la condición de desempleo que se ha generado como efecto de la pandemia por COVID-19 en el Perú, para poder comprender el desempleo y el análisis de la competencia entre los negocios que tienen programas de recolocación laboral. Se describen también las modalidades más comunes en cuanto a servicios de búsqueda de empleo en general.

2.1. Descripción del Mercado

La pandemia por COVID-19 perjudicó a muchas industrias del mundo. Esto generó que muchas personas perdieran su empleo y tuvieran menos oportunidades de encontrar uno. Entre esta población se encuentran los egresados recientes de universidades e institutos, así como aquellas personas que se encontraban en la búsqueda de un cambio laboral.

Debido a las medidas que impuso el gobierno del expresidente Martín Vizcarra para detener el alcance de la COVID-19 en el Perú, entre ellas el aislamiento social obligatorio. Se estima que un total de 2 millones 231 mil 300 de ciudadanos peruanos se quedaron sin trabajo (INEI, 2020). Asimismo, durante los tres primeros meses del 2021 la tasa de desempleo ascendió a 7.5 %, dos puntos más en comparación con el trimestre anterior.

El desempleo perjudicó en mayor parte a las mujeres, los jóvenes y los trabajadores con estudios universitarios. Según informes del INEI (2020), el índice de desempleo en las mujeres fue de 8.4 %, 2.5 % más en comparación con el 2020. Sin embargo, el índice de desempleo en los hombres fue de 6.8 % y la de los jóvenes, hasta los 24 años, fue de 16 %, 2.7 % más en comparación con el 2020.

El escenario para el 2022 ha mejorado, ya que, según el INEI (2020), el primer trimestre del 2022 tuvo una población ocupada de 17 millones 48 mil personas, lo cual representa un 7.3 % de aumento con relación al año precedente. Asimismo, se espera un aumento del empleo en el Perú, ya que la economía se encuentra en recuperación. Según los

especialistas de Andina (2021), se estimó una tasa de desempleo del 8.3 % para el 2022, 7.8 % para el 2023, 7.4 % en el 2024, 7 % en el 2025 y 6.7 % para el 2026, lo cual ubica al Perú en el quinto lugar de la región.

Por otro lado, postular a un puesto de trabajo se ha vuelto más competitivo y los postulantes se sienten inseguros en cuanto a sus competencias y habilidades. Esto debido a la cantidad de personas que postulan a la misma posición y a las mismas ofertas laborales para conseguir una plaza laboral (Weller, 2003). En este sentido, el entrenamiento o preparación para postular a una oferta de trabajo suele realizarlo el postulante mediante prueba-error y las experiencias obtenidas en cada entrevista de trabajo. Experimentar este proceso puede generar estrés, inseguridad y depresión en los postulantes debido al rechazo que experimenta (Weller, 2003). Asimismo, ante las dificultades relacionadas con el tiempo y la economía (falta de ingresos, merma de ahorros, etc.) las sensaciones y emociones experimentadas ocasionan desesperación en los postulantes, lo cual se evidencia y se transmite en las entrevistas. En consecuencia, los resultados de aplicar a un trabajo pueden no ser favorables.

Ahora bien, en el mercado se encuentran empresas *headhunters* que ofrecen “*outplacement*” o “recolocación laboral”. El servicio consiste en el apoyo desde la formulación del *curriculum vitae* (CV), potenciamiento de las redes de *networking* y preparación para las entrevistas laborales (Randstad, 2023). Esta es una opción favorable para quienes están postulando por primera vez a entrevistas laborales, así como para quienes planean realizar un cambio laboral y desconocen cómo actualizar el CV o cómo prepararse para futuras postulaciones laborales.

Este servicio se ofrece a las empresas para que puedan otorgarlo como “beneficio” a sus directivos y/o ejecutivos que se van a desvincular y de esta manera ayudarlos en su pronta reinserción laboral. Es importante destacar que generalmente este beneficio se otorga a las posiciones de alta jerarquía en las empresas. En paralelo, algunas de estas empresas ofrecen

este servicio a sus trabajadores. Con el fin de fortalecer algunas de estas nuevas características necesarias para las condiciones actuales del mercado como son: el sentido de pertenencia a la empresa, el uso de nuevas tecnologías como las inteligencias artificiales o el “reskilling” (Deloitte, 2023). Sin embargo, aún son muy pocas las personas que pueden acceder a este servicio debido a sus costos elevados.

2.2. Análisis Competitivo

Tras una investigación de las empresas que ofrecen el servicio de recolocación laboral en el país, se identificaron tres modelos de negocio que se dedican al servicio de recolocación laboral. Los modelos que se identificaron “**no son excluyentes**”, por lo que un modelo puede ser mixto si el caso lo amerita.

El primer modelo corresponde a empresas que ofrecen el servicio de *headhunting*. Dentro de su oferta, brindan el servicio de *outplacement* de manera corporativa para que las empresas otorguen este servicio como beneficio a los altos ejecutivos que están en proceso de desvinculación laboral. El servicio consiste en asistir diariamente a las oficinas del *headhunter* y realizar una rutina diaria, en principio para que no haya un prejuicio emocional desde el momento en que dejan de laborar en la empresa tratando de cumplir un horario similar al anteriormente cuando estuvieron contratados. En las oficinas del *headhunter* se entrena al extrabajador desde la preparación de su CV, gestión de su red de contactos y preparación para las entrevistas por competencias. La ventaja de este servicio es que hay una preparación continua con el usuario y brinda un servicio integral. Por otro lado, la desventaja es que tiene un costo muy alto y solo se vende a nivel corporativo para altos ejecutivos de las empresas, como empresa referente de este modelo está LHH DMB Perú.

En el segundo modelo, también se encuentra un negocio *headhunter* que ofrece el mecanismo de *outplacement*, pero en esta ocasión el servicio se ofrece tanto a las corporaciones como a los usuarios, es decir, un expleado de cualquier empresa también

puede tomar este servicio por su cuenta. El servicio que ofrecen es el mismo tanto a nivel corporativo como a nivel usuario. La ventaja de este servicio es que los individuos tienen la alternativa de utilizarlo y prepararse para futuras postulaciones laborales. En cambio, la desventaja es que el servicio tiene un costo alto. La mayoría de las personas que acceden a esta opción tienen como finalidad postular a posiciones de jefaturas, asimismo, tienen la capacidad económica de costearlo. Algunos ejemplos de empresas que brindan este servicio son los siguientes:

- DNA: brinda el servicio de *outplacement* para posiciones de alta y mediana gerencia en la parte corporativa, por otro lado, para usuarios individuales ofrece el servicio a través de su programa Genes Executive para las mismas posiciones.
- Cornerstone: brinda el servicio de *outplacement* para posiciones ejecutivas tanto a empresas, con su servicio corporativo, como a clientes individuales.

En el tercer modelo se encuentran a personas independientes, profesionales en materias de reclutamiento y selección que han decidido brindar sus servicios de asesoría de recolocación laboral. Estas personas ofrecen paquetes de preparación para las diferentes necesidades de los usuarios, entre sus opciones se encuentran las siguientes: elaboración del curriculum vitae, marca personal, red de contactos, preparación para las entrevistas por competencias y evaluaciones psico laborales. La ventaja de este servicio es que ofrece diversos paquetes, lo cual le permite ser accesible para el usuario y los costos son menores al de una empresa de *headhunter*. Por otro lado, la desventaja es que se han presentado casos de extorsión y acoso de tipo sexual por parte de los individuos que brindan el servicio, por tanto, el servicio no es confiable y no se recomienda considerar esta opción.

Cabe señalar que los negocios evaluados por cada modelo de negocio fueron seleccionados de acuerdo con la representatividad en el mercado. De la misma manera, el presente subcapítulo busca analizar los modelos de negocio y competidores actuales del

mercado en cuestión, mas no realizar una comparación frente al próximo plan de solución del presente trabajo. Con todo, el análisis permite contar con amplitud sobre la composición y el desenvolvimiento del mercado, asimismo, es útil para desarrollar una mirada amplia del mismo.

Tabla 1

Modelos de negocio dedicados al servicio de recolocación laboral

Tipo de Modelo	Costos	Servicio	Cliente/ usuario	Empresa
<i>Headhunter Corporativo</i>	\$ 6,500 - \$ 13,000	<ul style="list-style-type: none"> * Entrenamiento al jefe para el anuncio de desvinculación. * Evaluación de perfil profesional. * Oficina equipadas y apoyo administrativo. * Asesoría en elaboración de CV y carta de presentación. * Bolsa de trabajo internacional * Acceso a base de datos de empleadores. * Talleres para quienes evalúan su negocio propio. 	Empresas compran el servicio para otorgarle a sus ejecutivos que van a pasar a una transición laboral	LLH - DBM
<i>Headhunter Corporativo</i>	S/ 6,000 - S/ 10,000	<ul style="list-style-type: none"> * Autoevaluación y determinación de competencias. * Desarrollo de CV de alto impacto y determinar pitch. * Desarrollo integral de <i>networking</i> y marca personal. * Entrevistas por competencias. * Bolsa de trabajo. 	Empresas y personas naturales	<ul style="list-style-type: none"> * DNA - Genes * Careerpartners * Iboutplacement
Personas Independientes	S/ 2,500 - 7000	<ul style="list-style-type: none"> * Identificación de competencias. * CV de alto impacto. * Potenciar <i>networking</i> y redes. * Entrevistas por competencias. * Incluir en base de datos de expertos en recursos humanos 	Personas naturales	Personas independientes

Nota. Se exhibe información sobre la competencia en el mercado, considerando la categoría de negocio encontrada.

Tomado de LHH-DBM Outplacement 2022 (Brochure), por Careerpartners outplacement 2022, DNA Outplacement 2022.

Por otro lado, también es importante agregar que existen otras soluciones que las personas utilizan frecuentemente en la búsqueda laboral proactiva. Estas son plataformas y/o aplicaciones donde se publican ofertas de empleo, también llamadas “bolsas de trabajo”. Dentro de las plataformas más conocidas y empleadas se encuentran las siguientes: Bumeran, Computrabajo, Laborum, Indeed, etc.

- Bumeran: es una plataforma donde las empresas pagan por una licencia y publican ofertas de empleo. Este portal es gratuito para las personas que están buscando algún empleo. Tiene la opción de elaborar su perfil profesional, realizar test de personalidad, agregar pretensiones salariales y adjuntar el CV. Asimismo, esta plataforma permite que el candidato observe si la empresa revisó su postulación y si será contactado por los reclutadores.
- Computrabajo: esta plataforma se caracteriza por ofertar empleos a nivel técnico, operador, personal de ventas o teleoperador. El usuario puede utilizar la plataforma de forma gratuita y postular a las opciones de empleo que publican las organizaciones. También posee la opción de realizar test, adjuntar CV y revisar el estado de su postulación.
- Laborum: esta plataforma se diferencia de las presentadas anteriormente debido a que permite al usuario realizar una presentación a través de un video, asimismo, posibilita grabar las respuestas que realiza la empresa a la que se está postulando.
- Indeed: es un portal que agrupa las ofertas de empleo que se recogen de diferentes fuentes, por ejemplo, anuncios de otras plataformas de empleo, ofertas laborales disponibles en el sitio web de las empresas y portales de las universidades.

Por último, también se encuentran las redes sociales y redes de *networking*. Las redes sociales más utilizadas son Facebook e Instagram, ya que las empresas y reclutadores publican y realizan campañas de empleo. Mediante los algoritmos de las redes sociales, las

empresas captan público objetivo y segmentan sus anuncios de acuerdo con la necesidad geográfica, edad y cualquier otra variable de conveniencia.

En el caso de las redes de *networking*, LinkedIn es la más conocida y utilizada por los usuarios. Esta red permite trabajar en la marca personal, visibilizar los logros profesionales, personales y de desarrollo; además, posibilita conectar con profesionales del mismo interés, conocer la información de las empresas y los profesionales que laboran en ellas. Asimismo, LinkedIn facilita a las empresas la posibilidad de postear ofertas laborales y, a través del pago de una membresía, segmentar y agregar filtros para conectar con profesionales de su interés.

El pago de una membresía en LinkedIn no se limita a las empresas, ya que los usuarios en búsqueda de empleo activo pueden acceder a una membresía que les permite enviar correos directamente a los reclutadores, acceder a diversos contenidos como talleres y certificaciones de interés. Ahora bien, además de las plataformas de empleo y las redes, también se encuentran las ofertas de empleo proporcionadas por los institutos técnicos, universidades, centros de postgrado, las páginas web de las empresas, los ministerios y las municipalidades.

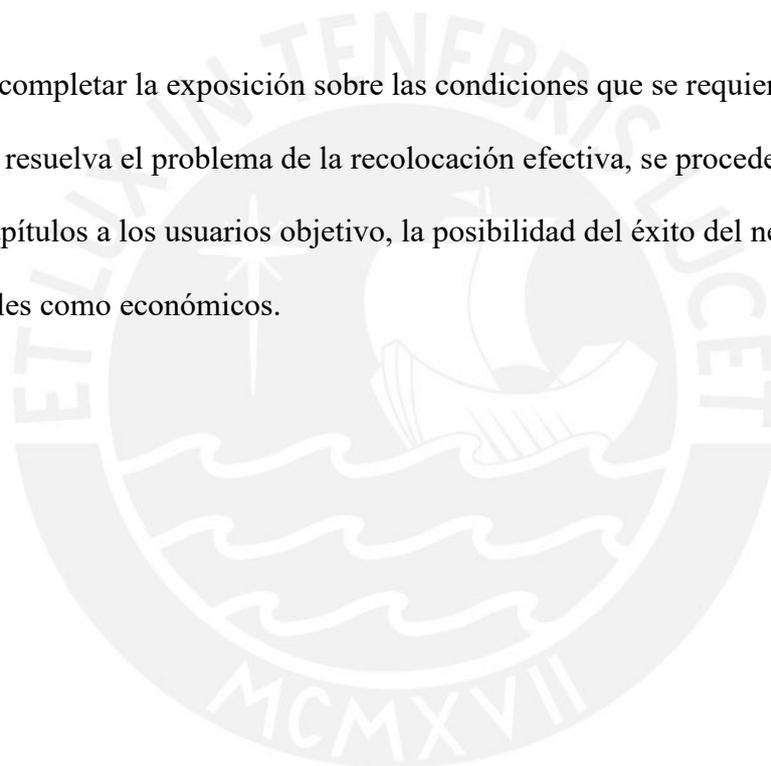
Respecto al mercado de servicios de recolocación laboral, se encuentra una disposición favorable para el avance de un proyecto que solucione la problemática de falta de asesoramiento, capacitación y formación para la aplicación y posterior acceso a plazas de trabajo adecuado. Esta idea se sostiene sobre un análisis detallado del mercado relacionado, donde se encontró que los servicios destinados a este problema cuentan con precios elevados, están dirigidos a ejecutivos de alto nivel o clientes corporativos. Por otro lado, estos servicios no cuentan con reconocimiento adecuado para la media de la población.

Los servicios de recolocación laboral también pueden apoyarse sobre plataformas gratuitas en internet, no obstante, estos sitios o aplicativos son demasiado generalizantes y no brindan acompañamiento a los usuarios, tampoco son una propuesta integral de capacitación,

guía o asesoría en el proceso de identificar oportunidades laborales adecuadas para cada situación individual, tampoco ofrecen garantía de encontrar un puesto laboral con prontitud o de forma efectiva.

Finalmente, no se ha encontrado una ayuda funcional para elaborar un curriculum de alto impacto, sino que las condiciones de postulación son genéricas y en muchos casos no son completadas por los usuarios que, por lo visto en las páginas mencionadas, prefieren adjuntar un CV en formato de Word, el cual no es suficiente atractivo para las expectativas de los reclutadores.

A fin de completar la exposición sobre las condiciones que se requiere para difundir un proyecto que resuelva el problema de la recolocación efectiva, se procederá a analizar en los siguientes capítulos a los usuarios objetivo, la posibilidad del éxito del negocio y sus beneficios sociales como económicos.



Capítulo III: Investigación del Usuario

En el presente capítulo se presenta y explica el procedimiento utilizado para encontrar a los usuarios objetivo de este proyecto. Para ello se utilizó una guía de entrevista que permitió conocer las actividades diarias, creencias, anhelos, problemas. De la misma manera se tomó en cuenta la información relevante del perfil de nuestro usuario. Además, se generó el Mapa de Experiencia de Usuario y se identificó la principal necesidad por resolver.

3.1. Perfil de Usuario

Para delimitar el perfil del usuario, se realizaron una serie de actividades. En primer lugar, se analizaron e identificaron criterios para seleccionar a las personas prospecto de este estudio. En segundo lugar, se diseñó una guía de entrevista, luego, se aplicó la entrevista a las personas que cumplieran los criterios del prospecto identificado. Seguidamente, se anotaron los principales hallazgos obtenidos durante las entrevistas y se consolidó la información en el Lienzo Meta Usuario (ver Figura 1).

Para seleccionar a las personas prospecto para las entrevistas se seleccionó un universo de individuos que no cumplieran necesariamente con algún criterio en específico, a fin de encontrar correlaciones entre ellos como resultado de las entrevistas. No obstante, se filtró a personas mayores de edad que tuvieran más de seis meses de experiencia laboral, de sexo indistinto y que pertenezcan al nivel socioeconómico B, C, D y E. Asimismo, la guía de entrevistas se desarrolló con el objetivo de indagar en las necesidades de los usuarios relativas al problema por resolver e identificar puntos en común que ayuden a distinguir nuevas oportunidades de empleo.

La guía de la entrevista se aplicó en dos partes: en la primera etapa, se realizaron preguntas durante el periodo de abril a mayo, para la etapa siguiente se realizaron preguntas en el mes de julio. Durante la entrevista se aplicaron preguntas que se encontraban divididas en las siguientes secciones: una breve introducción del grupo de trabajo y el objetivo del

estudio, datos sociodemográficos del entrevistado, actividades e intereses, contexto familiar, contexto sobre el empleo actual y el desempleo, entendimiento sobre el servicio de recolocación laboral y expectativas respecto a este. La guía de preguntas consistió en 51 preguntas y se puede encontrar en el Apéndice A de este trabajo.

Las entrevistas se aplicaron a un total de 20 personas, todas residentes en el territorio de Perú y distribuidas en departamentos como Arequipa, Cajamarca, Lima y Huancayo. Las edades de las personas entrevistadas se encuentran en el rango de los 20 y 55 años y todos cuentan con educación superior técnica o universitaria, concluida o en curso. Acerca de sus intereses y actividades, la mayoría cuenta con experiencia laboral mayor a un año; solo cuatro de los entrevistados son casados, 5 de ellos tienen hijos y la mayoría profesa algún tipo de religión.

Este tipo de características nos dio una muestra base con diversas perspectivas, tanto jóvenes como mayores, de la capital como de otras provincias o de estudios concluidos y no concluidos. Este tipo de diferencias nos permitirán plantear las características necesarias por nuestro servicio y reconocer aquellos puntos donde se puede incidir en un grupo de características a veces tan disímiles como el que planteamos sobre su vida cotidiana. Todos cuentan con una rutina estructurada, tienen horarios para el desarrollo de sus actividades y cumplen con tareas específicas diarias, tales como trabajar, estudiar, realizar algún deporte, pasar tiempo en familia, etc. En los entrevistados también es importante el tiempo para entretenerse, estos momentos son cubiertos por acciones como ver películas, leer, revisar su trabajo apasionadamente, hacer deporte en grupo, mantenerse actualizado en los temas de su interés, salir a bailar, viajar, etc. Los momentos no tan agradables de su vida están relacionados a salir de casa, cocinar, permanecer en el tráfico, la rutina estricta, responder múltiples correos o realizar tareas que considera de poca importancia o, en suma, perder su tiempo.

Por otro lado, las alegrías de los entrevistados se encuentran en aprovechar las oportunidades que ha encontrado o se le han presentado en la vida, ser cumplidos, lograr metas personales, cuidar y disfrutar de su familia, ser destacado en su trabajo o estudios, etc. Los factores de su frustración se encuentran en la inseguridad o decepción que puedan causar por su edad, equivocaciones, no cumplir con sus objetivos, no dar todo de sí, etc. Por estos motivos se puede concluir que los usuarios tienen alto sentido del deber y disfrutan de su desarrollo personal y/o laboral, profesional. También se pudo apreciar que los usuarios son activos socialmente, puesto que utilizan redes sociales como Facebook, WhatsApp o LinkedIn para conectarse con amigos, informarse de noticias, dialogar sobre acontecimientos, distraerse, estar al tanto de las noticias, encontrar propuestas de trabajo y consultar temas variados de su interés.

Sobre sus aspiraciones laborales, los usuarios buscan accesibilidad al espacio de trabajo, horario y remuneración adecuados, ambiente laboral confortable, enfoque de trabajo que enriquezca su formación profesional, diversidad o flexibilidad en sus actividades, equipo de trabajo conveniente, etc. Acerca de este tema, se contaron las dificultades expresadas por los entrevistados con relación a la búsqueda de trabajo. Muchos de ellos han experimentado tiempos largos de falta de empleo, dos meses, cuatro meses, un año, hasta un máximo de dos años. Las preocupaciones en torno a la pérdida de trabajo no son menores y estas pertenecer al ámbito financiero, familiar, etc. Asimismo, entre las dificultades para encontrar un nuevo trabajo se encontró la falta de espacios convenientes para su área de formación, la situación post pandémica, la falta de capacitación, salarios bajos, poca transparencia en las ofertas de trabajo o la falta de experiencia cuando se cambia de rubro o se inicia en el entorno laboral.

Sobre la propuesta de este trabajo, la recolocación laboral, los usuarios entienden la idea principal del concepto, aunque la mayoría de los usuarios no han contratado o considerado contratar un servicio de este tipo. Sin embargo, algunos de ellos indicaron que a

pesar de no conocer el servicio estarían interesados en el mismo si es que se le brindan beneficios como asesorías especializadas, alta probabilidad de encontrar trabajo, información relevante, preocupación por los derechos del trabajador, diversidad de opciones, flexibilidad, actualización, transparencia y sobre todo efectividad en la recolocación. Los usuarios manifestaron que podrían tomar el servicio ya que piensan que este podría ayudarlos a encontrar nuevas oportunidades, aumentar sus competencias, brindarle opciones variadas y conocer el mercado. Por el servicio estarían dispuestos a invertir entre 100, 300, 600 o 1000 a 2000 soles como máximo o un precio relativo al sueldo del nuevo empleo.

Sobre sus deseos específicos en torno a un servicio de recolocación, casi todos los usuarios indicaron su agrado sobre los contenidos audiovisuales para el servicio, la comunicación digital y flexible en el mismo, que este brinde retroalimentación, que sea eficiente, ahorre tiempo, otorgue poder de decisión sobre los asesores que apoyen la postulación, se actualice en tiempo real, sea transparente y contenga información relevante y no vana. Algunos entrevistados manifestaron haber utilizado plataformas como Bumeran, Computrabajo, LinkedIn, que son las más conocidas; manifestaron también que la experiencia, el contacto cercano y la seguridad son factores que pesan al momento de encontrar empleo. Casi todos los posibles usuarios indicaron que no han recibido capacitación alguna sobre postulación laboral, aunque los elementos para encontrar un trabajo adecuado son bastante solicitados en momentos de desempleo, incluso en escenarios de cambio del empleo que actualmente tienen. Por otro lado, casi todos los entrevistados señalaron desear consejos o acompañamiento al momento de postular o recolocarse en el espectro laboral.

Luego, con los datos recabados en las entrevistas, se completó el Lienzo Meta Usuario (ver Figura 1) y se construyó el perfil de un usuario representativo. Este usuario denominado Luis es varón, vive en Arequipa, tiene 29 años, es soltero y no tiene hijos.

Además, estudió Economía y cuenta con un posgrado. Luis siente orgullo por sus logros individuales y anhela formar una familia. Para ello desea contar con estabilidad económica y continuar creciendo profesionalmente. Asimismo, Luis señala que cuando egresó de la universidad fue difícil conseguir empleo. Actualmente, la principal preocupación de Luis es perder su empleo, ya que tiene obligaciones financieras que no puede dejar de asumir. También considera que la recolocación laboral puede ser una práctica motivadora para los empleados al brindarles capacitación constante, por lo que podría considerarse un servicio eficaz para conseguir nuevas oportunidades laborales. En este sentido, considera que los elementos más importantes de la recolocación laboral son la flexibilidad, la comunicación en entornos digitales, el uso de recursos audiovisuales y la selección de sus asesores.

Tabla 2

Información relevante por categoría

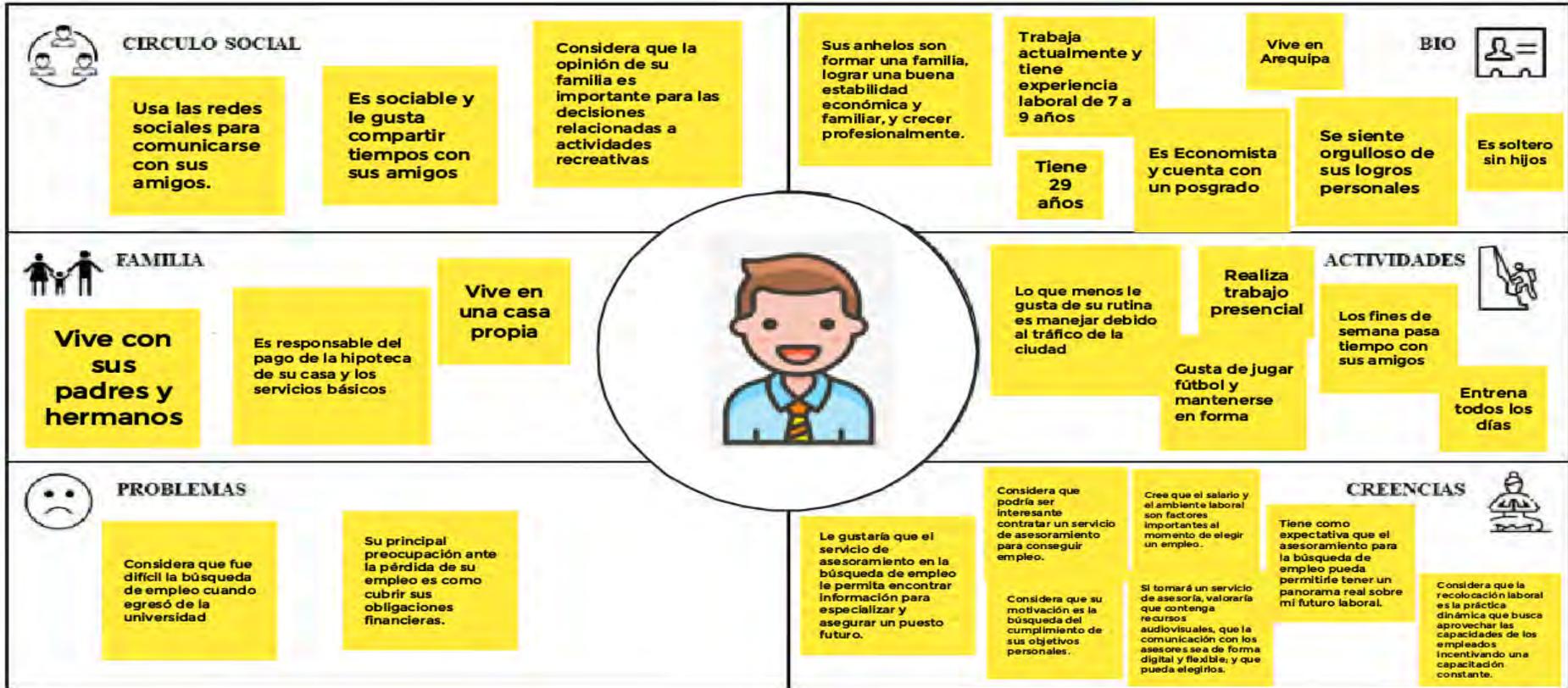
.º	Categoría de información	Información resaltante
	Edad	Ciudadanos entre 20 y 52 años
	Distrito o Ciudad de residencia	Lima y Callao: Callao, Comas, San Martín de Porres y San Juan de Lurigancho. Otras ciudades: Huancayo y Arequipa
	Nivel de formación	Bachiller, Posgrado en progreso, Posgrado concluido y Superior Técnica
	Experiencia laboral (años)	Entre 1 y 12 años
	¿Trabaja actualmente?	Sí

¿Qué entiendes por recolocación laboral?	Práctica dinámica que busca aprovechar las capacidades de los empleados incentivando una capacitación constante
¿Qué te gustaría encontrar en este tipo de servicio?	Consejos sobre donde apuntar y en qué especializarte para asegurar un puesto futuro
¿Cuáles serían tus expectativas al recibir una asesoría de este tipo?	Tener un panorama real sobre mi futuro laboral



Figura 1

Lienzo Meta Usuario



3.2. Mapa de Experiencia de Usuario

Para la construcción del Mapa de Experiencia de Usuario, se analizó cada momento experimentado por las personas al momento de identificar plazas de trabajo atractivas y pertinentes, para finalmente aplicar a alguna de ellas y obtener un empleo adecuado. El problema ocurre cuando surge la necesidad del usuario por conseguir un trabajo y después de muchos intentos no ha podido conseguirlo. Esto le genera perturbación porque no es seleccionado en los procesos que postula, también le genera estrés debido a que tiene responsabilidades financieras que cumplir mensualmente y no cuenta con ingresos para cubrirlo.

El Mapa de Experiencia de Usuario (ver Figura 2) exhibe dos puntos críticos: (a) la etapa de la “la formulación del CV” y, (b) la etapa donde “postula a ofertas de empleo y no es seleccionado”. Estas actividades son las que realiza el usuario principalmente al no encontrar una guía o servicio que los ayude en su postulación y ubicación de un trabajo idóneo. En la primera etapa, el usuario debe elaborar el resumen de su experiencia profesional de manera concisa y precisa con la finalidad de que refleje sus capacidades para encajar con el perfil del puesto al que está postulando. En la segunda etapa, el usuario se siente frustrado, suele dudar de sus capacidades al no quedar seleccionado en las ofertas donde postula, esto lo pone en estado vulnerable, baja su autoestima y disminuye la seguridad en sí mismo.

3.3. Identificación de la Necesidad

En la segunda fase de nuestra entrevista se tomaron en cuenta otras preguntas para identificar con profundidad las necesidades de los usuarios. En la Tabla 3 se explican los requerimientos encontrados en las entrevistas que se realizaron. Cabe resaltar que conocer el sentir y la opinión de diversos profesionales, así como sus principales preocupaciones fue de mucha utilidad.

Figura 2

Mapa de Experiencia de Usuario

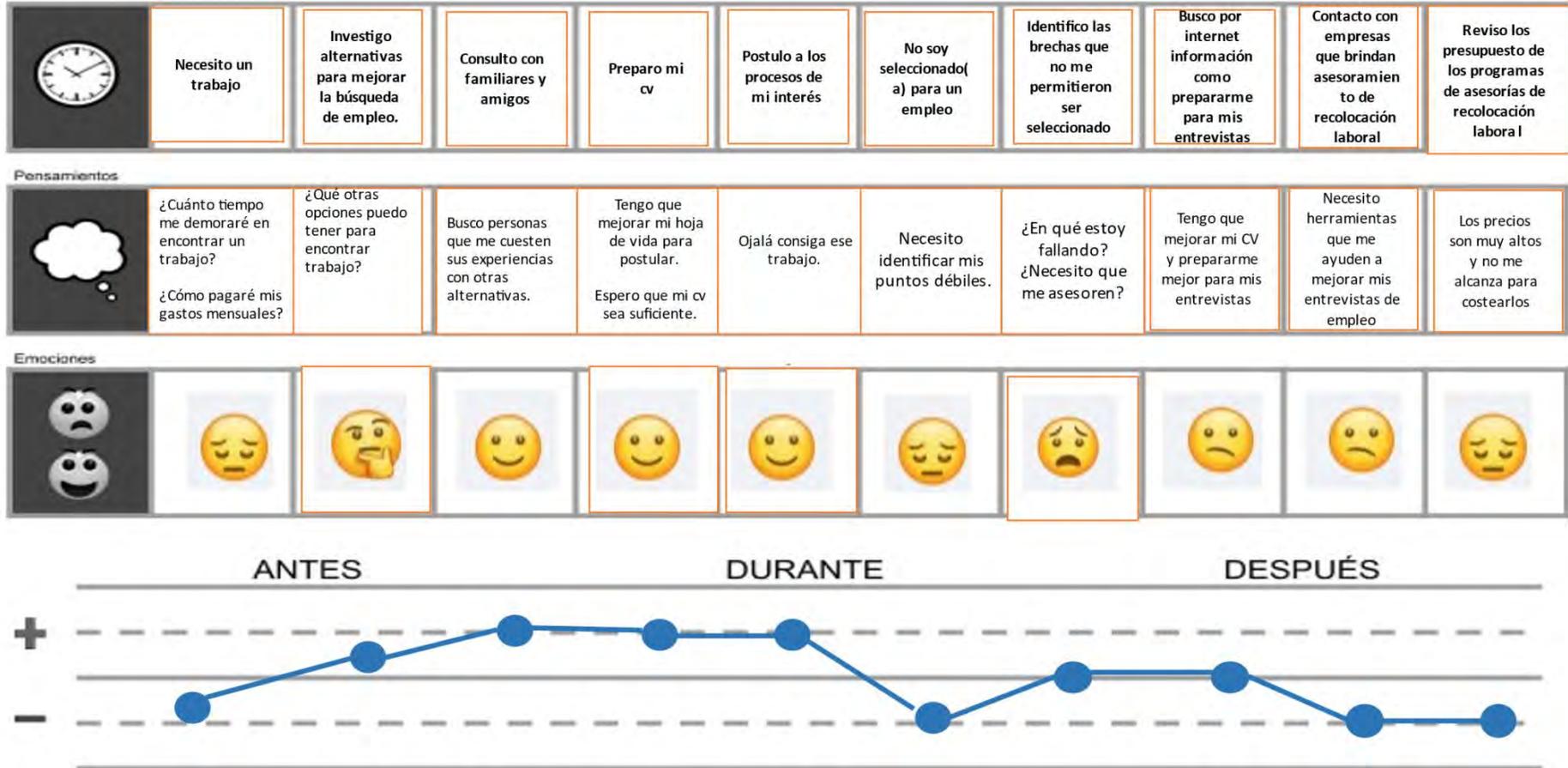


Tabla 3*Necesidades identificadas del usuario*

Nº	Testimonio expresado	Problema registrado	Necesidades principales	Necesidades secundarias
1	“He buscado a veces oportunidades de trabajo en la web, sin saber dónde y que exactamente buscar”	Falta de alternativas para encontrar oportunidades laborales	Alternativas de trabajo	Empleos que nos den facilidades de capacitación y un salario acorde a expectativas
2	“Tengo pretensiones salariales mayores a las que me ofrecen y el salario que percibo no me alcanza para poder cubrir todos mis gastos”	Disconformidad con el trabajo actual	Contar con otras alternativas de empleo	Existen plataformas para buscar ofertas laborales según las pretensiones laborales.
33	“No tengo para cambiarme de trabajo, no tengo influencia, ni contactos que me ayuden a ingresar rápidamente a un trabajo”	El usuario asume que la influencia y los contactos juegan un papel determinante para conseguir un trabajo en estos tiempos.	Los usuarios necesitan sentirse seguros de que los procedimientos de selección laboral son confiables y no dependen de influencia.	Necesitan transparencia en los procedimientos de selección laboral, concursos públicos etc.
44	“Quiero buscar otras oportunidades de trabajo, porque en la organización que trabajo no hay puestos para que yo pueda ascender”	La falta de gestión para temas de ascenso son muy pocas en la organización.	Los usuarios necesitan obtener oportunidades de ascenso en sus lugares de trabajo.	Los usuarios necesitan buscar oportunidades laborales dentro o fuera de la organización.
55	“En la empresa hay jefes inmediatos que son conflictivos, algunos déspotas y no hay buen clima laboral”	El clima laboral es un motivo importante en la búsqueda de nuevos empleos.	Los usuarios están en busca de un mejor clima laboral.	Organizar reuniones o eventos que permita generar un clima laboral adecuado.
66	“Mis aptitudes académicas no van de acuerdo con el puesto en el que me encuentro”	La organización desaprovecha las habilidades de su personal, esto origina un incremento en la disertación laboral.	El usuario siente la falta de reconocimiento por la organización en cuanto a sus habilidades y aptitudes.	Los usuarios necesitan ser reubicados de acuerdo con sus capacidades.
77	“Alguna vez que quería buscar trabajo y no tuve la oportunidad de que alguien me dé un asesoramiento o alguna guía para reinserción laboral”	No existen profesionales que brinden asesoramiento de este tipo.	Los profesionales necesitan una herramienta que les dé un diagnóstico en cuanto a cubrir la brecha para una posición deseada.	Asesoramientos y guías de procedimientos de colocación laboral.
88	“No tengo la forma de diferenciarme competitivamente en el mercado laboral”	No tengo conocimiento como mejorar mi curricular vitae y la capacidad de potenciar todas mis aptitudes.	El usuario necesita Asesoramiento para presentarse a un trabajo y modelar el currículum vitae	Modelos de CV orientados a cada tipo de cargos al que quiere postular.
99	“No estoy motivado para buscar otro trabajo”	No hay ofertas laborales interesantes.	El usuario necesita motivarse obteniendo ayuda rápidamente para no quedarse mucho tiempo sin laborar.	Ayuda en la búsqueda de ofertas laborales.

110	“No he tenido conocimiento de un programa de reinserción laboral. Primera vez que escucho el término”	Falta de publicidad acerca del <i>outplacement</i> o recolocación laboral.	Los usuarios necesitan saber todos los beneficios que tiene un servicio de recolocación de puestos de trabajo y también tener una idea de su funcionamiento.	Publicidad en redes y otros medios de comunicación acerca del <i>outplacement</i>
111	“Falta de opiniones validas de otros usuarios sobre el uso de estos servicios de asesoramiento para recolocación laboral”	No existen reseñas validas acerca del <i>outplacement</i> .	Los usuarios necesitan tener referencias validas acerca de los servicios ofrecidos por asesoramiento de <i>outplacement</i> .	Compartir experiencias con otros usuarios sobre los servicios.

Tras identificar las necesidades del usuario, se pudo determinar que la mayor parte de clientes potenciales estiman que las empresas prestadoras de servicios de recolocación pueden generar un impacto positivo en el mejoramiento de su perfil profesional, en términos de habilidades nuevas, superación de dificultades, formación de un curriculum íntegro, identificación de plazas convenientes y finalmente, para alcanzar un puesto en cargo seleccionado por el postulante y para el que debe estar capacitado. El cliente considera que la solución propuesta no solo le favorece económicamente, sino que brinda realmente un beneficio para la sociedad y su comodidad personal. Por otro lado, se logró conocer las necesidades adicionales del cliente, lo que permitirá formular una propuesta más completa y un servicio acorde a los requerimientos del mercado.

Capítulo IV: Diseño del Servicio

Este capítulo presenta el diseño del producto o servicio que se generó a través de un proceso de ideación. En el mismo se toman en cuenta herramientas metodológicas como el Lienzo 6x6 para la identificación del problema y las necesidades del cliente. Asimismo, se utilizaron *Quick Wins* para la categorización de ideas según el costo e impacto, el lienzo de Propuesta de valor para la identificación del perfil y los trabajos del cliente, entre otros puntos. Finalmente, se expone el Producto Mínimo Viable (PMV) del proyecto.

4.1. Concepción del Servicio

Capacitate Online es un negocio que brinda servicios de capacitación a individuos que no tienen empleo o buscan nuevas oportunidades laborales, este servicio está dirigido al desarrollo de las competencias y estrategias para participar y lograr un proceso de selección laboral óptimo. Cuenta con un equipo de profesionales especialistas que han sido seleccionados por su experiencia laboral y académica en rubros especializados, los cuales cumplirán el rol de asesor (mentor) sobre los requerimientos y funciones que demandan las posiciones laborales. Asimismo, cuenta con un grupo de profesionales especialistas en materia de desarrollo personal, habilidades blandas, administración de personal, reclutamiento y marketing personal, quienes acompañarán a los clientes en el proceso de mejora de su marca personal antes y durante el proceso de selección.

La empresa *Capacitate Online* ofrecerá tres tipos de servicios de asesoría que se diferencian por los beneficios que recibe el cliente, así como por el precio en proporción precisamente al alcance de la asesoría. Asimismo, se brindará la alternativa de solicitar un paquete personalizado, cuyo costo estaría en función al tipo y cantidad de beneficios que requiera. También, se busca incluir en el alcance de los profesionales especialistas el hecho de contratar como asesores (mentores) a personas jubiladas y/o personas con habilidades diferentes que cuenten con el perfil para ejecutar este rol. De esta manera se registrarán a

todos los clientes potenciales y clientes formales en una base de datos de prospectos para empleo, previa autorización de los interesados, para identificar oportunidades laborales acorde a su perfil.

La empresa contará con un sitio web donde los clientes potenciales podrán revisar la información detallada de cada uno de los paquetes, acceder a una selección gratuita de contenidos audiovisuales sobre experiencias de los clientes que recibieron el servicio, consejos útiles para la selección laboral, entre otros. Una vez que el cliente seleccione y contrate uno de los servicios podrá tener acceso a contenido exclusivo de la plataforma.

Una muestra de los principales servicios que recibirá un cliente formal se observa en la Tabla 4.

Los medios digitales funcionarán como plataformas de consulta para contratación del servicio, coordinaciones para agendar reuniones con los asesores (mentores), revisión de los perfiles de los asesores, acceso y visualización de contenidos contratados, calificación y recomendación de los paquetes y los asesores. A la par, los clientes contarán con acceso a una base de datos de oportunidades laborales, consejos y preguntas frecuentes en procesos de reclutamiento.

Por último, la empresa evaluará a los asesores para asegurar que cuenten con el perfil solicitado por los clientes. Asimismo, los clientes corporativos que requieran un perfil específico pueden acceder a los catálogos de prospectos que se encontrarán categorizados en personas con habilidades diferentes, profesionales *seniors*, *freelance* y profesionales de tecnologías y sistemas.

Tabla 4*Servicios ofrecidos*

Servicio ofrecido	Necesidad para satisfacer
Entrevista de preempleo para conocer el perfil del usuario	Entendimiento del perfil profesional del usuario
CV de alto impacto, marketing personal, comunicación efectiva y <i>networking</i> y perfil de LinkedIn	Mejorar su CV, marca personal, <i>networking</i> y redes. Mejorar su comunicación al momento de una entrevista.
Gestionar la participación en <i>webinars</i> de empleabilidad	Entender cómo está el mercado laboral en las empresas
Asesoría: Entrevistas por competencias	Prepararse para las entrevistas por competencias del área de Talento de una empresa
Asesoría con especialistas: preparación en entrevistas técnicas.	Prepararse para las entrevistas técnicas con el jefe directo de la empresa empleadora.
Guía salarial, orientación en sueldos y contrataciones.	Saber cuánto está pagando la posición que está postulando en el mercado.
Participar en la base de datos de especialistas laborales a fin de acceder a oportunidades laborales	Estar en la base de datos de los especialistas laborales para acceder a convocatorias laborales.

4.2. Desarrollo de la Narrativa

Para desarrollar el sustento del proyecto se empleó un procedimiento caracterizado por la metodología *design thinking*. En la fase de empatía se realizaron diferentes revisiones para identificar y describir el problema, para lo que se utilizó el Lienzo de Dos Dimensiones (ver Apéndice B). En este lienzo se evaluaron diversas posiciones que los miembros del equipo de trabajo plantearon durante la ejecución de esta tarea. Asimismo, se realizó un Mapa de Empatía del Usuario donde se logró observar que los resultados más relevantes son los siguientes:

- a) Conocer los beneficios que tiene un servicio de recolocación o inserción laboral.
- b) Encontrar búsquedas de empleo que cumplan con sus expectativas salariales.
- c) Los usuarios no tienen un objetivo claro a conseguir, se enfocan poco y ven menos opciones de búsqueda.
- d) Las personas no encuentran trabajo en lo que se han formado. Desempeñan funciones que no están relacionadas a su materia de estudio o campo.

- e) Los usuarios que desean cambiar de trabajo por falta de crecimiento profesional ya no aprenden nuevas habilidades.
- f) Los usuarios sienten que los procesos de selección no son fiables y seguros, piensan que el favoritismo, los contactos e influencias repercuten en la selección de personal.
- g) Las personas con capacidades diferentes se encuentran con problemas de desconfianza, prejuicios y falta de apoyo al postular a un trabajo.
- h) Postular a procesos de selección laboral confiables y seguros.
- i) Asesoramiento y apoyo en el proceso de selección de personal.
- j) Tener referencias válidas acerca de los servicios ofrecidos por asesoramiento.

En la etapa de definición, se utilizó el Lienzo Meta Usuario (ver Figura 1), donde se identificaron los diversos problemas, actividades, círculo social y aspectos familiares del usuario. También, con el Lienzo Mapa de Experiencia del Usuario (ver Figura 2) se encontraron las emociones positivas (alegrías) y negativas (dolores), de donde parten las opciones de solución para esta propuesta empresarial.

Luego de conocer las necesidades de la etapa anterior, se realizó una evaluación meticulosa de la variedad de problemas encontrados. El objetivo final fue un punto de vista concreto que sintetiza la perspectiva del cliente sobre la situación problemática, donde se evidenció que los usuarios que se encuentran en procesos de transición de carrera no toman el control de su situación y no deciden qué quieren hacer, dónde quieren estar y qué es lo que hay que hacer para lograr sus propósitos. Por lo tanto, tras conocer las necesidades del usuario, evaluar los *pains* y *gains* y comparar dicha información con las entrevistas, se logró definir que el PMV del usuario es el requerimiento de brindar un servicio a través de una plataforma digital donde los usuarios puedan obtener herramientas y asesoramiento, sea virtual o presencial, al momento de postular a un nuevo empleo.

En la fase de ideación se utilizó el Lienzo 6x6 (ver Apéndice C), donde se colocaron las ideas potenciales y se seleccionaron las cuatro principales, para luego realizar una lluvia de ideas que permitió responder las preguntas y obtener las diferentes opciones de solución. Posteriormente, se desarrolló la Matriz de Costo Impacto (ver Apéndice D), donde se encuentran los *Quick Wins*.

Para la etapa de creación, se desarrolló un prototipo ágil con las propiedades elementales necesarias para que los clientes puedan utilizar la plataforma de manera sencilla y eficaz. De esta forma, el *feedback* recibido en la etapa de pruebas logró ser real y productivo, con el fin de completar las características, así como validar las ventajas que la plataforma ofrece a los usuarios. Para la elaboración del prototipo se siguieron etapas continuas. Con relación al primer *sprint*, se siguió un prototipado ágil, para materializar los diseños realizados en papel.

En la fase de pruebas, se mostró el prototipo ágil al usuario, quien fue seleccionado según su rango de edad. Los clientes con menos de 23 años se consideraron potenciales estudiantes de pregrado, en cambio, los usuarios mayores de 23 años fueron considerados como potenciales estudiantes de posgrado. Todos los resultados se registraron y posteriormente fueron plasmados en el Lienzo Blanco de Relevancia (ver Apéndice E), el mismo que se empleó para identificar la relevancia de cada hipótesis en los cuatro segmentos que se muestran en la matriz *Quick Wins*. Este proceso fue iterativo, debido a que cada validación proporcionó un nuevo avance o modificación de variables. Finalmente, todo esto sostiene, en gran medida, el constante desenvolvimiento del servicio que ofrece la plataforma.

4.3. Carácter Innovador o Novedoso del Servicio

En lo que respecta a las empresas que están en el ámbito de Recursos Humanos, la gran mayoría están orientadas al reclutamiento y selección de colaboradores para puestos

específicos. Otro gran grupo es el que ofrece servicios tercerizados de búsqueda de puestos específicos en empresas con requerimiento de gran cantidad personal por un tiempo promedio y no necesariamente para puestos que conformen la estructura de la empresa.

Otro grupo de empresas pertenecientes al mercado y al segmento que trata el *outsourcing* o servicio de consultoría para la recolocación del empleo, lo que se conoce como un *coaching* empresarial. Este servicio se trata de la búsqueda de perfiles específicos para puestos de mando medio dentro de empresas, los sectores de estas organizaciones se refieren principalmente a empresas bancarias, empresas de publicidad, empresas que se refieren a la consultoría del desarrollo de proyectos en temas ambientales y estudios de abogados, por mencionar algunas.

Por otro lado, el servicio que se ofrece dentro del *outsourcing* es un tipo de asesoramiento que pretende llegar a un segmento diversificado de profesionales, es decir, se encuentra dirigido a los individuos que están en la búsqueda de otro puesto de trabajo o un nuevo empleo. Una de las ventajas del servicio es que brinda la oportunidad de analizar las fortalezas y debilidades del usuario, es decir, identificar los puntos débiles que servirán para cubrir las brechas existentes mediante una variedad de herramientas, desde test objetivos hasta sesiones que permitan explorar a profundidad el perfil del cliente.

Otra de las ventajas que se encuentra en el servicio es que cuenta con personal especializado a cargo de la evaluación de las competencias del cliente en forma profesional, transparente y honesta y acorde con las expectativas laborales del mismo. De la misma manera, el servicio tiene como fortaleza el tiempo, esto es, los paquetes están orientados a obtener resultados a corto plazo, lo cual permite que el usuario obtenga las pautas necesarias para alcanzar una oportunidad puntual, esto puede ser una entrevista de trabajo y un proceso de selección específico.

Finalmente, al establecer una correspondencia entre puesto que desea el usuario y las expectativas propias se puede optimizar la búsqueda de un puesto de trabajo. En este sentido, el colaborador estará al frente de un nuevo reto, igualmente, la empresa tendrá a alguien más afin al perfil que ha venido buscando.

En lo que respecta a la característica de innovación, el principal punto que podemos destacar del servicio ofrecido es que se trata de una herramienta que busca ser lo más versátil posible en cuanto a su utilización. Otro aspecto por destacar es que la herramienta busca ser asincrónica en cuanto a test de psicotécnicos de entrenamiento, y al *feedback* obtenido de los mismos (por ejemplo, estadísticas y reportes), ya que se tiene en consideración que los individuos que buscan este modelo de servicio cuentan, usualmente, con un espacio reducido dentro de su labor diaria debido a que no necesariamente se trata de personas desempleadas.

4.4. Nuestra Propuesta de Valor

Para formular la propuesta de valor del proyecto se incluyó una revisión del perfil del usuario, elaborado de acuerdo con las alegrías y frustraciones del usuario. Así, es posible afirmar que la propuesta está enfocada a cubrir una necesidad dentro de un nicho de mercado que está sin explotar aún, captando las necesidades de un sector específico. Con base en las encuestas se notó la existencia de personas desempleadas y profesionales jóvenes que no están del todo satisfechos con su actual puesto de trabajo y están en la constante búsqueda de nuevas alternativas, al mismo tiempo, están en la búsqueda de poder acceder a un servicio como el que se ofrece.

Este proceso de postulación se garantiza a partir de las asesorías, capacitaciones y guiatura en formación de habilidades, actualización de conocimiento y elaboración de un currículo atractivo para los reclutadores de las empresas. El servicio además cuenta con las características de ser ágil, personalizado, no tiene restricciones de horario y se amolda a las necesidades particulares de cada usuario.

En este punto, la diferenciación que contiene la propuesta es entrar al mercado como servicio personalizado, en otras palabras, formado gracias al trabajo de especialistas con la experiencia suficiente para amoldarse a los requerimientos de los usuarios potenciales identificados. De esta manera se podrá garantizar un proceso de postulación ágil y eficiente, con horarios flexibles, precio adecuado y soporte especialista en el sector de interés del aspirante. Esta propuesta cumple así con ser una intermediaria entre los profesionales que buscan nuevas oportunidades laborales y asesores capacitados, este vínculo podrá lograr que el perfil del usuario se complete, se actualice y se logre alcanzar un puesto acorde con sus aptitudes y requerimientos a través de redes de contacto y métodos de selección específicos para encontrar trabajo incluso si no se encuentran desempleados.

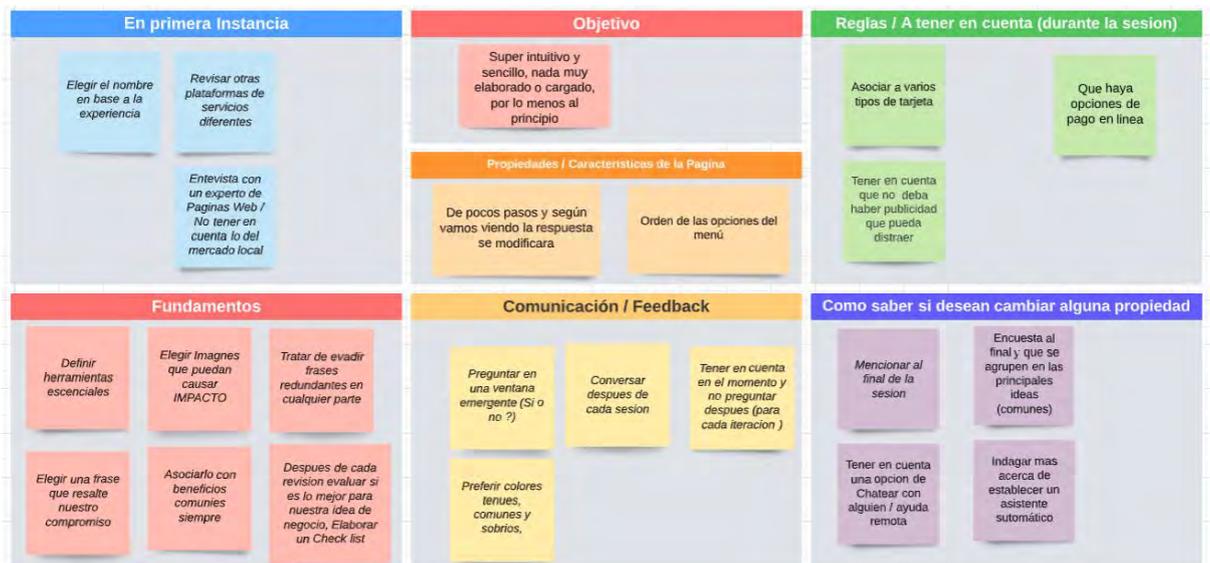
4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)

El Producto Mínimo Viable se formuló después de tres iteraciones progresivas, superando así el contenido de la propuesta inicial. Las mejoras se basaron en las opiniones y propuestas que recibimos por parte de los usuarios. Se puso énfasis en la calidad y variedad de productos, a fin de hacer más competitiva la propuesta en el mercado. A continuación, exponemos algunas de las características que fuimos trabajando para llegar a nuestro producto final.

Con el fin de tener unas directrices que nos ayuden a hacer de nuestra plataforma un producto viable lo primero que hicimos fue una lluvia de ideas a fin de encontrar puntos en común. Mas adelante asociamos estas ideas y las clasificamos a cada uno de los objetivos principales o directrices. Se puso énfasis en desarrollar una plataforma que pueda ser utilizada como una herramienta eficaz para trabajar a distancia y a la vez pueda ser versátil. Dentro del siguiente cuadro (ver Figura 3) podemos observar los criterios para establecer las funcionalidades básicas para nuestro primer prototipo.

Figura 3

Criterios para establecer funcionalidades básicas



En el primer prototipo se definieron los títulos o etiquetas del menú principal. Se habilitó la opción de creación de usuario y contraseña para los clientes; se incluyó las fechas y horarios disponibles para las asesorías; una síntesis del perfil profesional de los especialistas e información sobre las plataformas de pago. Las entrevistas nos sirvieron para descubrir las necesidades y beneficios que espera cubrir el usuario, asimismo, se incluyeron las características que los usuarios que más valoran en un servicio de este tipo, tales como precio asequible, funcionalidad, organización del servicio, etc.

La segunda fase de iteración comenzó con una prueba de a diez personas en la modalidad remota, lo cual sirvió para tener un diagnóstico inicial. Seguidamente, se realizó un cuestionario virtual a las mismas personas a fin de propiciar las opiniones o generación de alternativas más favorables para nuestros usuarios. Como resultado de estos en el segundo prototipo se puso mayor peso en la inclusión de material audiovisual, charlas, y test que sean relevantes para nuestro propósito.

Figura 4

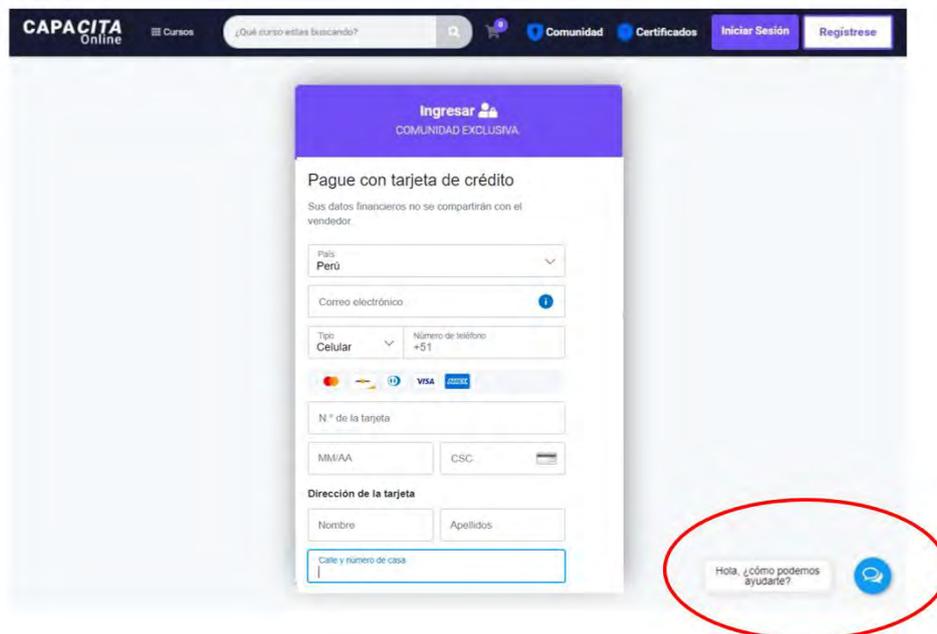
Captura de pantalla de lo que fue nuestra segunda versión.



Así mismo como parte de las funciones secundarias se incorporó la plataforma de pago para todo tipo de tarjeta, la valoración mediante puntuación y comentario de texto abierto para recibir retroalimentación de los clientes. En cuanto a la expectativa de brindar soporte a los clientes de manera más apropiada se incorporó un chat como burbuja emergente con el texto “¿Cómo podemos ayudarte?” durante toda la sesión ya que concluimos que era la mejor manera de filtrar muchas de las opiniones que nos sirvan para mejorar nuestro producto al tener inquietudes tan diversas. En la Figura 5 podemos observar algunas de las funciones mencionadas en la segunda versión de nuestro prototipo.

Figura 5

Inclusión de la burbuja emergente en la segunda versión de nuestro prototipo.



En el tercer prototipo se enfatizó los beneficios de nuestras asesorías, es decir se describió estas con mayor detalle. Se tomo en cuenta un apartado dentro de la plataforma donde el cliente pueda encontrar un menú más detallado que muestre las características de cada curso. Así como de la manera de brindar retroalimentación hacia cada uno de los usuarios, punto clave que servirá para incrementar competencias identificadas en un proceso de selección. De la misma manera esta permite que cualquier especialista pueda crear su propio nuevo contenido ya sea en un curso base inicialmente incluido como necesario, un quiz o test.

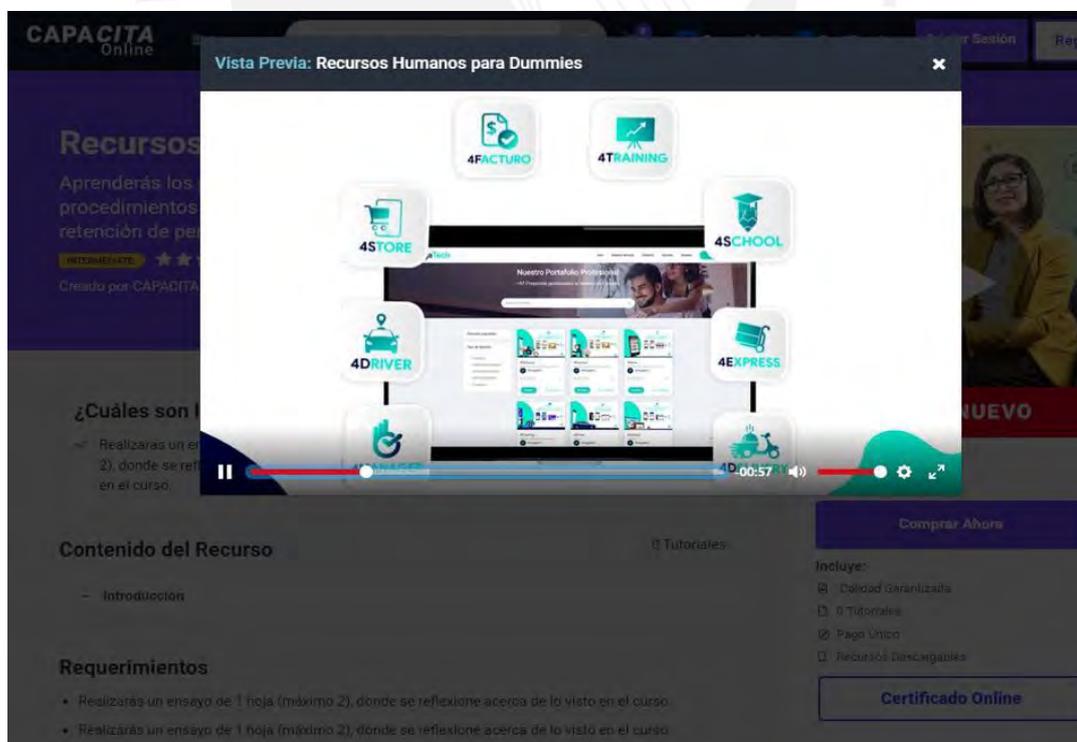
Entre estos tipos podemos mencionar algunos como: test situacionales de competencias conductuales, batería de medición de competencias cognitivas, test de medición de competencias técnicas al igual que la preparación para entrevistas técnicas que como es sabido es uno de los filtros en caso corresponda y que nuestro usuario lo requiera. Todos estos según correspondan y den mayor facilidad podrán ser tomados en vivo o de manera asincrónica.

Inicialmente se hace un diagnóstico que puede ser de manera remota, se busca ahondar en las necesidades, así como en las brechas que pudiera tener nuestro usuario. Como segundo paso, se realizará un cuestionario virtual a las a fin de propiciar la generación de alternativas favorables. Con esta información los asesores podrán ofrecer los paquetes a fin de compatibilizar las necesidades. Estas herramientas y asesoramiento serán las que les permita reforzar sus competencias y destrezas con el fin de estar más preparados y alcanzar los objetivos en un proceso de selección al momento de postular a un nuevo trabajo.

Se pudo verificar que nuestro producto cumple con el objetivo de saber transmitir el mensaje de nuestros servicios como con el de ser asesores en el proceso de búsqueda de un nuevo empleo, así como brindar información de interés a fin de mejorar las competencias necesarias dentro de un proceso de selección de personal competitivo.

Figura 6

Funcionalidades tomadas en cuenta en la tercera versión de nuestro prototipo.



Tras la aceptación del Producto Mínimo Viable, se recogieron las apreciaciones obtenidas en el cuestionario. Se pudo validar que el modelo presentado fue aceptado por los usuarios potenciales debido a que el 90% de los encuestados consideró que el prototipo satisface sus requerimientos al ser práctico, funcional y de costo no excesivo. Estas apreciaciones fueron relevantes para consolidar la propuesta de valor. Se pudo notar que la propuesta de valor contiene una solución que el usuario percibe como útil, importante y que minimiza los riesgos de buscar nuevas oportunidades laborales mientras se está desempleado o cuando se anhela una mejora profesional.

El modelo de negocio cuenta con asesores de recursos humanos que evaluarán las aptitudes y competencias de las personas. Además, los ayudarán a preparar su CV, mejorar sus redes de contacto y orientar sobre cómo prepararse para una entrevista de trabajo. También cuenta con especialistas de cargo *senior* con un *expertise* técnica de nivel alto en las diversas profesiones que guiarán a los potenciales clientes en las entrevistas técnicas cuando estos se presenten con el jefe directo de la empresa empleadora que evaluará su destreza y conocimientos para la posición.

La última fase de iteración consistió en aprender de la retroalimentación en conjunto, hecho que permitió mejorar la calidad, diseño y detalles de los prototipos. Por otro lado, en esta fase se reforzó la validación de la propuesta y se verificó su calidad de novedosa frente a otras alternativas similares en el mercado que cuentan con precios elevados y no poseen difusión satisfactoria. Adicionalmente, cabe señalar que los usuarios estuvieron de acuerdo con que el servicio pueda ampliarse o que los paquetes sean personalizados de acuerdo las necesidades de cada individuo, lo cual fue considerado también. Por todo lo expuesto, se considerará más adelante tener una retroalimentación importante por parte del mercado aprovechando como medios de comunicación del sitio web, respuestas de la publicidad en redes sociales y medios visuales.

Figura 7

Vista de la página de inicio de nuestro prototipo.



Capítulo V: Modelo de Negocio

En este capítulo se describe la solución propuesta por medio de un Business Model Canvas, el cual permite elaborar de manera ordenada, clara y concreta, configurando los elementos más relevantes de la solución desde la perspectiva de las necesidades del cliente. Enfocándonos en estas mismas es lo que nos permitirán hacerla factible y factores de apoyo de su funcionamiento. Además, se analizará la viabilidad financiera del modelo de negocio, así como su potencial de escalabilidad y su relación con determinados objetivos de desarrollo sostenible. Teniendo en mente que se trate de la solución socialmente sostenible que buscamos.

5.1 Lienzo del Modelo de Negocio

Nuestra propuesta de valor la cual es contactar a profesionales, técnicos y/o personas desempleadas que buscan nuevas oportunidades laborales con personas altamente calificadas que las asesoren y ayuden en el proceso de postulación a un trabajo por medio del *networking* y contactos principales o *headhunter* usando una metodología de servicio que permite la personalización, flexibilización horaria, precios accesibles y soporte de un especialista en el sector de interés del usuario.

Capacítate Online brindaría una solución a la falta de orientación y capacitación de una persona al momento de presentarse a una oferta laboral. De esta manera, se ofrece a los usuarios una ayuda para descubrir sus aspectos positivos y debilidades, también se ofrece una metodología de estudio especializado, con tiempos que se adapten al usuario y un contenido de calidad, además de ofrecer soporte por parte del consultor que cuenta con amplia experiencia en el sector del interés de usuario. Estos elementos marcarán una diferencia con otras organizaciones que ofrecen este servicio a sus trabajadores, ya que sus programas son estandarizados, mantienen precios no tan accesibles y alcanzan a un seleccionado grupo de mercado, pero este cuenta con distintas necesidades, posición del puesto, disponibilidad del

puesto, salario y otras variables importantes que deben contemplarse antes de ejecutar el servicio.

Se considerará a la población económicamente desocupada y la población económicamente activa que tiene intenciones de cambiar de empleo. Estas proposiciones se encuentran enlazadas con sus respectivos segmentos de mercado, que se tomarán en cuenta para grupos de personas con atributos determinados y factores socioeconómicos a fin de aplicar la propuesta a los diferentes segmentos del mercado objetivo y los perfiles de usuario.

- Rango de edad (18-24): en este margen de edad se ubica un porcentaje de personas que tienen puestos operativos, personas que dan apoyo administrativo, servicio de ventas, ventas y oficios informales. Lo llamaremos “mando base”.
- Rango de edad (25-44): en este rango de edad se encuentran los profesionales que son responsables de realizar varias y distintas actividades especiales, estos se encuentran entre los empleados de jefaturas y los directivos. Lo llamaremos “mando medio”.
- Rango de edad (45 a más): en este rango de edad se encuentran los directivos y ejecutivos con una alta experiencia laboral, con una trayectoria recorrida y experiencia que permita salir de la empresa ante situación difíciles. Los llamaremos “alto mando”.

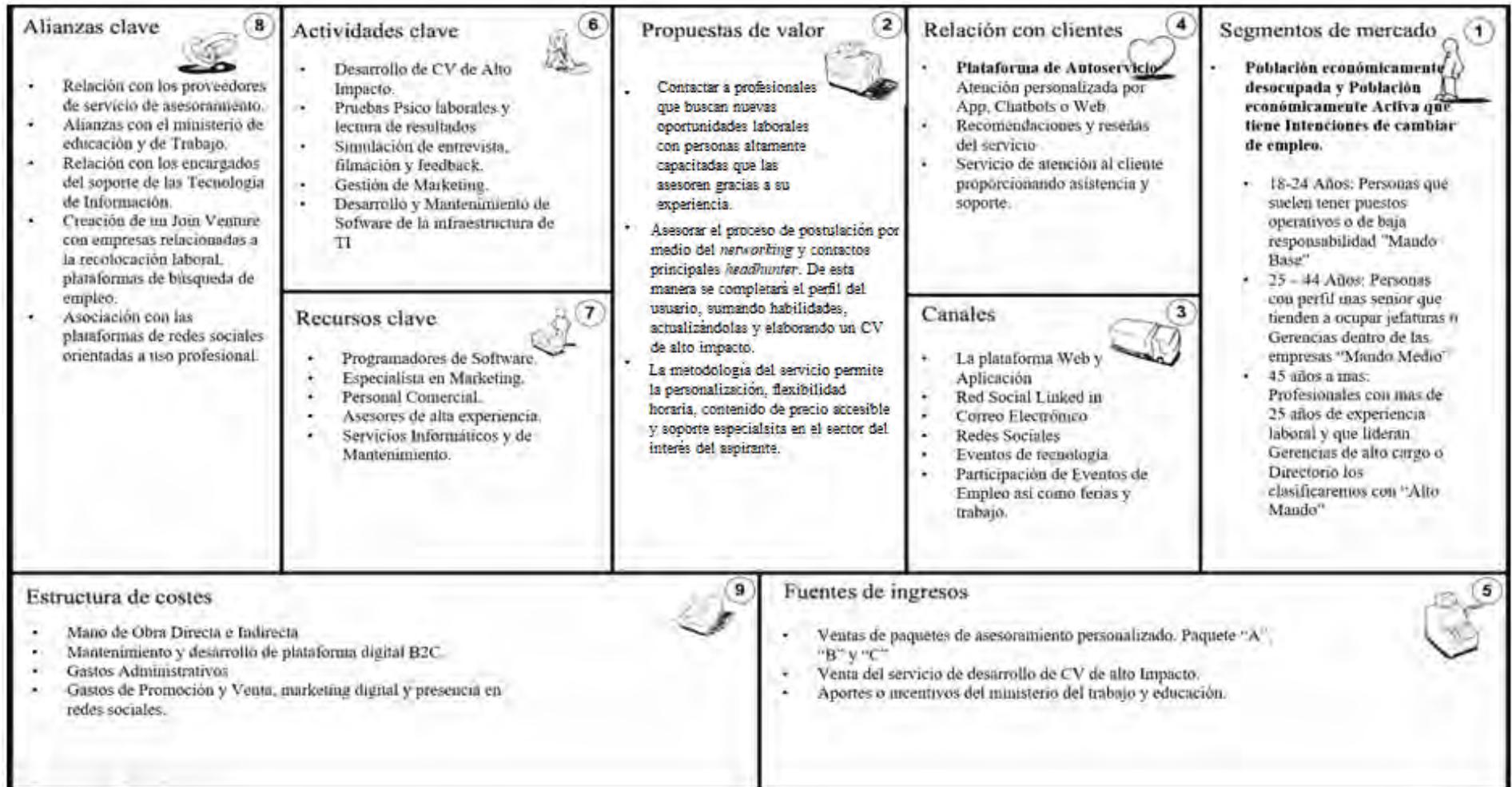
Con relación a las fuentes de ingreso, se tomará en cuenta el ingreso por ventas del servicio de asesoría, uso de herramientas y consultoría por cada tipo de programa. Los recursos clave que se deben desplegar principalmente son el uso de la plataforma de capacitación online y las herramientas ofrecidas, las cuales son generadas por el software utilizado, que frecuentemente se da mantenimiento a sí mismo. El personal encargado del área comercial, marketing, operacional y gerencial formarán el recurso humano necesario para que el negocio funcione correctamente. Todo esto será necesario para que ambos usuarios puedan interactuar correctamente y hagan uso de la plataforma.

Respecto a las actividades claves, se implementará un *curriculum vitae* de impacto, el cual estará basado en los logros del usuario, creación de cuenta en la red social de trabajo más grande, LinkedIn, preparación y redacción de *curriculum vitae*, envío de *curriculum vitae* a *headhunters*, aplicación de un método único para lograr impacto en la entrevista, que consta de una simulación de la entrevista, filmación, reporte de *feedback*, prueba psicológica y lectura de resultados. Asimismo, se realizará el seguimiento en el proceso de selección de una oferta laboral.



Figura 3

Lienzo del Modelo de Negocio



5.2. Viabilidad del Modelo del Negocio

El modelo de negocio se enfoca en brindar servicios y herramientas básicas y complejas para el seguimiento de la reinserción laboral en el segmento de mercado identificado. Se han considerado para el análisis las variables y definiciones necesarias para su uso correcto. De acuerdo con las fuentes de ingresos, se ha tomado en cuenta el servicio de asesoramiento, el cual se ve materializado en la plataforma *Capacitate Online*, la cual será el nexo para generar ingresos por los programas y herramientas ofrecidas.

Los precios del servicio de asesoramiento tendrán un crecimiento o una disminución condicionada por la oferta y la demanda del mercado. Con relación a los costos supuestos para implementar un portal informático, se ha contemplado S/ 45.000 aproximadamente solo en recursos, el promedio de desarrollo de la aplicación es de 3 meses como mínimo, además de un margen de ganancia de la empresa desarrolladora de S/ 15.000, se alquilará de un local comercial en surco. En cuanto a los costos anuales tomados en cuenta para el funcionamiento del servicio de asesoramiento, son los siguientes:

- Gastos en Tecnología de Información: son los costos relacionados con la plataforma informática, en cuanto a su interfaz, su mantenimiento y el uso de herramientas.
- La planilla: compuesta por el gerente general, gerente de finanzas, jefe comercial, un encargado de captar clientes, un desarrollador informático, así como cinco asesores en la etapa inicial. El personal aumentará dependiendo de la demanda del mercado.
- Servicios básicos y de comunicación: servicios de agua, luz y telefonía que incluye internet de alta velocidad para realizar videoconferencias y otros, los cuales serán necesarios para que pueda se pueda operar correctamente.

Los costos de operación, marketing y planilla, así como los costos relacionados a la compra del local comercial y los servicios básicos, se detallarán en el siguiente capítulo. Cabe indicar que estos costos se han calculado como costos inamovibles por año y, en cuanto a los primeros, tendrán un crecimiento por año basado en el posicionamiento del servicio de asesoramiento en reinserción laboral a través de la plataforma informática.

Se ha calculado que el modelo de negocio es financieramente viable obteniendo un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 2,411,228 soles y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 98% en un escenario conservador, posteriormente en el capítulo 7 se expondrá el modelo de negocio socialmente viable.

5.3. Escalabilidad y Exponencialidad del Modelo de Negocio

Capacitate Online plantea un modelo de negocio escalable y a su vez exponencial. El mercado ubicado en este segmento está conformado por 650 personas de la PEA desocupada y 333 de la PEA activa que son personas que esperan conseguir otro trabajo, así se intentará captar a la población económicamente activa desocupada. Se espera alcanzar para el año cinco una participación de 7,365 usuarios proyectados que harían uso del servicio a través de la plataforma informática.

El modelo de negocio se determina como escalable y exponencial por lo siguiente:

- Extender el servicio y herramientas útiles a otros entes del sector educación, personas adultas mayores, personas en situación de discapacidad que no hayan afectado sus capacidades cognitivas.
- Ofrecer servicios adicionales de interés modernos y prácticos para personas que busquen nuevas oportunidades laborales y personas que ofrezcan servicios de enseñanza con horarios puntuales, sin que afecten su rutina del día a día.
- Brindar un diagnóstico inicial sobre las características y cualidades positivas y negativas del usuario para poder determinar un perfil adecuado.

- Invitar a talleres de habilidades blandas como *creative thinking*, *conflict resolution*, *networking*, *teamwork* y *time management*.
- Desarrollar proyectos de responsabilidad social en el país con la finalidad de impulsar el cuidado del medio ambiente, mejor gobernabilidad, mercados prósperos, competitividad sana entre negocios, estabilidad social y capital humano en las organizaciones

Por lo tanto, el negocio alcanza a ser escalable, ya que es un servicio que se ofrece a través de una plataforma informática multifuncional y con un índice elevado de crecimiento en el mercado nacional y en el exterior por su aplicabilidad. A su vez el modelo de negocio supone ventajas diversas a nivel educativo y laboral, las cuales pueden ser utilizadas por los usuarios en la plataforma al tener datos precisos y personalizados.

5.4 Sostenibilidad del Modelo de Negocio

La sostenibilidad del modelo de negocio se funda en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) número 1, 8 y 10. El objetivo N° 1 busca acabar con la pobreza. Para ello, se han planteado metas que persiguen la erradicación de este problema social y garantizan la equidad en cuanto de derechos y oportunidades. En ese sentido, el presente proyecto promoverá, a través de su plataforma digital de servicios, información gratuita para mejorar la búsqueda de empleo y compartirá información de oportunidades laborales para practicantes y recién egresados.

El objetivo 8 se encuentra más relacionado con el propósito de este proyecto, pues apunta directamente a las metas de creación de puestos laborales y la mejora de la productividad. En este sentido, el proyecto buscará generar redes de contacto y soporte para las personas desempleadas, especialmente los jóvenes y las personas discapacitadas, pues los precios serán accesibles en comparación a servicios similares que se ofrecen en el mercado actualmente. Asimismo, se crearán espacios laborales para personas discapacitadas que

puedan cumplir con el perfil del especialista del servicio y a la vez se crearán alianzas con instituciones como el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con discapacidad (CONADIS) para ofrecer el servicio de asesoría a este grupo de personas. El servicio se perfila también a generar una base de datos de personas que hayan completado alguno de los paquetes que se ofrecen a través de la plataforma y a compartirla con los empleadores aliados para vincularlos con las oportunidades laborales que formen parte del proceso de selección.

Por último, el objetivo 10 hace referencia a la supresión de la desigualdad bajo metas que busquen fomentar la inclusión social y económica de las personas, así como el incremento de sus ingresos, entre otros beneficios relacionados. Por ello, desde este proyecto se considera a la obtención de empleo como un conductor al logro de las oportunidades que las personas buscan para desarrollar diferentes aspectos de sus vidas, especialmente los jóvenes y las personas a que a raíz de la pandemia perdieron su empleo y vieron afectada sus ingresos económicos. En la tabla 5, se pueden revisar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que desde este proyecto se buscan impulsar.

Tabla 5

Sostenibilidad – impacto del servicio respecto a los ODS

1. Fin de la pobreza	8. Trabajo decente y crecimiento económico	10. Reducir la desigualdad en y entre los países
Fomentar buenas prácticas en la búsqueda de oportunidades laborales que permitan a la población desempleada encontrar mejores empleos. Y con ello generar que los ingresos por persona incrementen.	Promover servicios que generen oportunidades de empleo a hombres y mujeres, ya sean jóvenes o ancianos y personas con discapacidad.	Impulsar el propósito de crecimiento de los ingresos de la población más necesitada, a través de la obtención de empleo.

Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable

En este capítulo se validará la conveniencia, factibilidad y viabilidad de las soluciones para la propuesta de valor del modelo de negocio. Las hipótesis propuestas serán validadas a través de encuestas y experimentos de usabilidad para confirmar las necesidades y frecuencia de compra de los usuarios de la plataforma, así como la retención de usuarios en el sitio para la compra de productos. Para la factibilidad se considerarán las propuestas de planes de mercadeo y operaciones, así como los presupuestos propuestos por cada uno de ellos, para asegurar la puesta en marcha y continuidad del negocio en el tiempo.

Finalmente, se verifica la factibilidad de solución de la propuesta de negocio con base en los resultados experimentales de la prueba de deseabilidad a través de simulación Monte Carlo.

6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

Se formularon dos hipótesis con el fin de verificar el deseo de la solución en los clientes potenciales. Las Hipótesis formuladas están denominadas como H1 y H2, y se presentan basadas en la propuesta de valor explicada en el capítulo 4.

6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

Hipótesis 1 (H1): Creemos que los individuos de 22 a 50 años que son profesionales egresados de educación superior (técnica y universitaria) que se encuentran en búsqueda de un nuevo empleo o se encuentran desempleados están dispuestas a pagar por los paquetes que brinda el servicio de asesoramiento profesional que permita su recolocación laboral.

Hipótesis 2 (H2): Creemos que las personas entre 22 y 50 años en el Perú están de acuerdo con los atributos que brinda el servicio de asesoría de recolocación laboral: flexibilidad horaria, conectividad y que puedan escoger a sus propios mentores. Estas hipótesis se verificarán al momento del análisis de las pruebas (evidencias).

6.1.2. Experimentos Empleados para Validar las Hipótesis

Se procedió a realizar experimentos para verificar la hipótesis H1. El primer experimento se basó en una prueba de usabilidad y el segundo basado en un componente de uso informático.

Experimento de Prueba de Usabilidad de la Plataforma *Capacitate Online*.

Alcance. Elementos métricos y factores de validación (ver Tabla 6).

Preparativos. Elementos previos para iniciar la prueba (ver Tabla 7).

Tabla 6

Hipótesis H1 – prueba de usabilidad de los servicios de capacitate online

Hipótesis	Prueba	Dimensión	Métrica	Criterio
Creemos que las Personas de 22 a 50 años que son profesionales egresados de educación superior (técnica y universitaria) que se encuentran en búsqueda de un nuevo empleo o se encuentran desempleados están dispuestas a pagar por los paquetes que brinda el servicio de asesoramiento profesional que permita su recolocación laboral.	Para verificarla se enviará el enlace para acceder a la plataforma donde el estudiante se registrará, luego se solicitará a los participantes de la prueba que participen en una práctica de uso, se enviará el procedimiento y la guía de acceso a la plataforma.	<p>Eficiencia y efectividad</p> <p>Satisfacción</p>	<p>Se calculará el índice de ocurrencias (interacciones) practicadas en la plataforma, es decir si el usuario busca información respecto a los servicios que ofrecemos y genera una solicitud automática para pedir información.</p>	<p>Estamos bien si el porcentaje de solicitudes pidiendo información se hacen efectivas y con éxito el contacto con el asesor es mayor a 85%.</p> <p>Estamos bien si el avance del usuario a través del proceso de selección de la oferta laboral es consecuente con el avance de la plataforma.</p>

Tabla 7

Elementos preparativos – pruebas de usabilidad de los de los servicios Capacitate Online

Nº	Elemento	Descripción del elemento de prueba	Uso
1	Guion utilizado para la práctica de usabilidad	Pasos efectuados por el mediador en 4 secciones de actividades: a) Bienvenida, exposición del propósito de la práctica y el levantamiento de información relevante. b) Exposición del Servicio <i>Capacitate Online</i> c) Ingresar a la plataforma, registrarse, seguimiento y selección del curso, interacción con el asesor y <i>feedback</i> , d) Realizar encuesta de satisfacción	Se emplea al empezar, antes de relacionarse con la plataforma.
2	Prototipo de Servicio de recolocación	Se implementó una plataforma que incorpora cursos, el cual tiene su link de acceso, en el cual se puede ingresar, registrarse creándose un usuario y seleccionado el curso o el servicio a solicitar.	Se utiliza para poder ingresar a la plataforma y si el usuario se ubica y encuentra los cursos disponibles en la plataforma.
3	Encuesta de satisfacción	Formulario de 5 preguntas para comprender el grado de satisfacción tras realizar la prueba de Usabilidad.	Se utiliza después de la interacción.

Tabla 8

Participantes prueba de usabilidad de la plataforma Capacitate Online

Nombres y Apellidos	Ocupación	Edad
Rutsvet Mamani Chile	Economista	28
Rosa Rosas Soncco	Ingeniera industrial	28
Luis Angel Campana Chávez	Economista	30
Ayrton Bedoya Ayra	Ingeniero industrial	31
Jesús Isaac Aliaga Samaniega	Bibliotecólogo	27
Fiorella Lossio	Relacionista pública	40
Jamileth Arana Ternero	Administrador	27
Osler Panduro	Ingeniero	46
Lobsang Gallegos Benavente	Ingeniero mecánico	23
Cesar Lozada	Abogado	52

6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

6.2.1. Plan de Mercadeo

El planteamiento de *Capacítate Online* es la diferenciación como estrategia general, por la que se busca que los servicios sean percibidos como únicos y los usuarios estén decididos a pagar por el servicio de asesoramiento al momento de postular a una oferta laboral. La hipótesis plantea que al ofrecer servicios diferenciados y de calidad, se generará una percepción de valor por parte de los usuarios, lo cual los motivará a utilizar y pagar por los servicios de asesoramiento laboral proporcionados por *Capacítate Online*. Además, se espera que las estrategias de publicidad implementadas en el plan de mercadeo contribuyan a atraer nuevos usuarios y a mantener la lealtad de los clientes existentes. La meta general es alinear las estrategias de publicidad para atraer y fidelizar a los clientes con el fin de aumentar el movimiento en el sitio web y aplicación. Los fines del plan de mercadeo se pueden observar en la Tabla 9.

Se han tomado en consideración datos tomados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018) en el cálculo del porcentaje de participantes para el desarrollo del plan de mercadeo. Con base en la información que se obtuvo, se ha examinado como mercado objetivo a los individuos desocupados de un rango de edad promedio, con cierto nivel de educación y del sector económico B y C, así como a la población económicamente activa que actualmente trabajan, pero tienen intenciones de cambiar de empleo.

Tabla 9*Objetivos del plan de mercadeo*

N°	Objetivos
1	Preparar campañas de marketing cada mes para involucrar a las redes sociales, trabajo con correos electrónicos y comunicación directa con los potenciales usuarios.
2	Para los años posteriores tomará un incremento del 15 % en las ventas de la plataforma.
3	Se informará al usuario de manera visual y simple el <i>Brochure</i> del servicio que ofrecemos.
4	Se planea obtener un reconocimiento al colocar a <i>Capacitate Online</i> en el “ <i>top of mind</i> ” del mercado meta en Ferias de trabajo y redes sociales.
5	Producir fluidez en la web de visitantes, en el que se pueda realizar un <i>feedback</i> de datos más importantes obtenidos que ayudarán a comprender el mercado.
6	Posicionar a <i>Capacitate Online</i> como una organización con responsabilidad social incorporando a personas con discapacidad a nuestro staff.
7	Transformar a la mayor parte de los visitantes de la plataforma en clientes.
8	Impulsar las campañas de mercadeo en etapa dando a conocer las características del servicio, y su vez transmitiendo experiencias reales a través de reseñas e historias.

La empresa tendrá la capacidad para atender a 333 personas que actualmente trabajan y que desean cambiar de trabajo y a 650 personas que se encuentran sin trabajo. Así, se obtendrán 983 posibles usuarios en el transcurso del primer año de funcionamiento al atender todas las demarcaciones previstas en el análisis de la demanda. Cabe señalar que el costo del programa de reinserción o recolocación laboral tendrá un costo aproximado de S/ 1,200.00 para el paquete “A”, S/ 500.00 para el paquete B y S/ 250.00 para el paquete “C”.

Segmento de Mercado. El proyecto de implementación de la plataforma *Capacita Online* está destinada a la población económicamente activa que no cuenta con empleo y también a la población económicamente activa en busca de nuevas oportunidades laborales con regularidad. Para ello se consideraron las variables consignadas en la siguiente tabla.

Tabla 10*Variables para la segmentación de mercado*

Variables	Descripción
Geográfico	“Lima Capital (Distritos como Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo), por contener aproximadamente el 31.9 % del NSE B y 15 % del NSE C.” INEI (2014).
Demográfico	El 45 % de los ciudadanos de Lima metropolitana se ubica entre los 25-44 años.
Socioeconómico	Se ha considera los niveles socioeconómicos B y C

Tabla 11*Cálculo de mercadeo objetivo por PEA desocupada*

Mercado disponible	Pea desocupada Lima 2022	458,500
	% Edad 25-44 años	45 %
	Mando Medio	206,006
	% NSE	26 %
	B y C	53,562
Mercado objetivo	% Nivel de Educación	33 %
	Superior Universitario	17,675
	% Experiencia laboral	92%
	Cesante	16,261
	% Participación	4 %
	Mercado objetivo Anual	650

Tabla 12*Cálculo del mercado objetivo por PEA*

Mercado Total	PEA Activa	4,539,800
	% Edad 25-44 años	45 %
	Mando Medio	2,039,755
	% Nivel Socio Económico B, C	26 %
	B y C	530,336
	% Desean Cambiar de Trabajo o Buscan regularmente trabajo	35 %
Mercado objetivo	cantidad de personas	185,618
	% de personas decididas a cambiar de trabajo	16%
	Personas decididas	29,699
	% de personas que esperan tener trabajo al terminar el año	28 %
	Segmento de trabajadores que esperan trabajo	8,316
	% Participación del programa	4 %
	Mercado objetivo	333

Análisis de los Competidores. Como se ha precisado en el análisis competitivo expuesto capítulos atrás, en el mercado peruano existen plataformas informáticas de soporte y ayuda en la recolocación de trabajo similares. Se puede observar a LHH – DBM, DNA Genes, *Careerpartners*, *Iboutplacement* y personas independientes que realizan también este tipo de actividades.

Marketing Mix

Producto. La plataforma informática *Capacitate Online* ofrece a los usuarios información fiable y objetiva del servicio que servirá de ayuda al usuario al momento de participar en una oferta laboral. Esto servirá para poner en contacto a personal que busca sinergias laborales y nuevas oportunidades profesionales de la mano de personas altamente capacitadas y con alta experiencia.

Esto nos ayudará a identificar nuevas opciones de procesos de selección para candidatos por medio del *networking* y contactos como *headhunter*. De la misma manera se proporcionará una metodología personalizada, flexible en tiempos y contenidos a precios

accesibles, así como el soporte de un asesor con amplia experiencia en el sector de interés. Se ayudará al desarrollo de CV de alto impacto, se realizarán pruebas psicolaborales y lectura de resultados que colaborarán con el usuario para que esté preparado para la entrevista.

El proceso de trabajo comienza con el análisis de los objetivos y la recopilación de información necesaria para el posterior diseño de las sesiones de formación.

Cada entrevista de trabajo es única, por lo que de poco sirven las webs de consejos genéricos que nada dicen de ti, ni de tu puesto, ni de tu empresa. El trabajo que realizamos en las sesiones es personalizado y centrado completamente en las características particulares de TU proceso de selección, de forma que el trabajo que realizamos se asemeja mucho con lo que será la entrevista real posterior.

Por lo general el proceso dura entre 3-4 sesiones de trabajo (según el punto de partida y la fecha de la entrevista) y permite conocer el tipo de preguntas que nos harán, así como aprender a gestionar nuestras respuestas (siempre desde la sinceridad) de forma que se maximicen las posibilidades de conseguir el puesto.

Precio. La plataforma *Capacita Online* estará disponible luego de realizar los pagos correspondientes por el servicio, luego estará accesible para la interacción del Usuario 1, quien requiere información, evaluación y capacitación. Cabe señalar que el costo del programa de reinserción o recolocación laboral tendrá un costo aproximado de S/ 1,2000 para el paquete “A”, S/ 500 para el paquete B y S/ 250 para el paquete “C”.

Plaza. La plaza de *Capacitate Online* consiste en una plataforma informática, las relaciones entre los usuarios y los diferentes servicios, herramientas y paquetes como test vocacionales, desarrollo de currículum vitae, simulación de entrevistas, información de colocación laboral con otras herramientas de orientación se harán por medio de la plataforma. Prácticamente la mayor parte se opera en la interfaz de la plataforma y depende parcialmente

de la eficiencia de la aplicación en cuanto a funcionamiento, por lo cual el área tecnológica y de información es clave para dar soporte.

Promoción. Para generar fluidez en nuestra web se ha tomado en cuenta herramientas para crear contenido y herramientas de calidad que serán estéticamente agradables a la vista, además de que brindarán un servicio de calidad permanente para fidelizar al mercado.

El plan para los medios de comunicación se difundirá mediante las redes sociales tomando en cuenta diferentes actividades como: (a) Preparar, testear y evaluar al público, (b) planificación de campañas, (c) asignación de guion, (d) anuncios en Facebook, Instagram y Google, (e) cambios ligeros de mercado, y (f) administración de análisis de base de datos. Adicionalmente se utilizarán herramientas de *Google*.

Actividades de promoción: para generar el posicionamiento de la plataforma informática *capacitate online*, en los años de inicio se ofrecerá conferencias sobre diferentes temas relacionados a orientación laboral. En el presupuesto se ha considerado la elaboración de la plataforma a través de una empresa desarrolladora de software.

6.2.2. Plan de Operaciones

Al ser una empresa tecnológica que ofrece servicios digitales y profesionales, el área de operaciones ofrecerá soporte del software y conectará a los usuarios con asesores de alta experiencia laboral y profesional. Para desarrollar el plan operativo se analizó los criterios indispensables para conocer recursos, tareas clave, socios clave, canales y estructura de costos. Los medios clave necesarios son los siguientes:

- La ubicación del espacio: se ha considerado alquilar un local comercial ubicado en Surco.
- La inversión tangible se refleja en los bienes adquiridos. Además, estos serán necesarios para iniciar las operaciones en el servicio de recolocación o inserción laboral (ver Tabla 18).

Mano de Obra. Se está considerando un salario acorde al mercado, con incrementos respecto al desempeño en la empresa. Se está considerando a 4 asesores que estarán disponibles para atender a un alumno por día, en total 5 alumnos a la semana. Al final cada asesor deberá completar un total de 70 horas mensuales en promedio.

Gastos Administrativos. Aquí se tiene establecido los gastos por servicios como agua, luz, teléfono, internet y limpieza.

Gastos de Promoción y Venta. Se tomarán aquí factores como mantenimiento de la página web, folders, volantes, mercadotecnia y presencia activa en redes sociales.

Tabla 13

Detalle de inversión tangible

Implementación portal- app			
	Unidad	Precio (S/)	Costo total (S/)
Costo portal web – app	1	45,000	45,000
Equipos			
	Cantidad	Precio por unidad S/	Costo total (S/)
Laptops	4	3,000	12,000
Útiles de oficina	5	1,500	7,500
Proyector	4	2,800	11,200
Ecran	4	2,000	8,000
Celulares corporativos	6	1,600	9,600
Muebles	2	1,200	2,400
Escritorio	6	600	3,600
Silla	26	350	9,100
Total			63,400
Garantía local comercial			
	Frecuencia	Costo total (S/)	
Alquiler de local comercial	Mensual	5,580	
Tramites	Solo una vez	7,200	
Total, garantía		11,160	
Total, inversión tangible			134,560

Inversión intangible. Hace referencia a los bienes que no tienen una esencia física pero que puedan generar beneficios para la organización. Precisamente se relaciona con los gastos relacionados a la conformación de la empresa, así como los gastos imprevistos (ver Tabla 14).

Tabla 14*Detalle de inversión intangible*

Ítem	Costo (S/)
Búsqueda y reserva de nombre en SUNARP	100
Gastos notariales	2,000
Registro de la marca en Indecopi	600
Licencias de funcionamiento municipal	500
Imprevistos	1,200
Total, de inversión Intangible	4,400

Capital del trabajo. Se entiende a todas aquellas operaciones que se realizan mientras se brinda el servicio de recolocación o inserción laboral. La inversión está compuesta por la mano de obra directa que asciende a un valor de S/ 587,052 al año o indirecta que se refiere al personal en planilla que asciende a S/ 21, 600 al año. En seguida, se muestra el resumen del capital de trabajo.

Tabla 15*Detalle de mano de obra directa e indirecta.*

Mano de obra	Salario mensual	Salario anual
Gerente general	11,600	139,200
Gerente administrativo y de finanzas	8,700	104,400
Jefe comercial y de marketing	8,700	104,400
Encargado de captar a clientes / seguimiento	3,625	43,500
Asesor 1	4,074	48,888
Asesor 2	4,074	48,888
Asesor 3	4,074	48,888
Asesor 4	4,074	48,888
Total, mano de obra directa	48,921	587,052
Asesor contable	1,800	21,600
Total, mano de obra indirecta	1,800	21,600
Mano de obra (directa+ indirecta)	50,721	608,652

En seguida, se exponen los gastos administrativos:

Tabla 16

Detalle de gastos administrativos

Ítem	Salario mensual	Total, anual
Alquiler de una oficina Com.	5,580	66,960
Luz	200	2,400
Agua	50	600
Teléfono	200	2,400
Internet	179	2,148
Total, gastos administrativos	6,209	74,508

A continuación, se exponen los gastos promocionales y por venta:

Tabla 17

Detalle de gastos de promoción y ventas

Ítem	Precio unitario	Total anual
Mantenimiento página web	250	6,000
Folder, volantes promocionales y <i>merchandising</i>	1,500	18,000
Ferías laborales	130	1,560
Total, gastos de promoción y ventas	1,880	25,560

6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis de Factibilidad

Basado en la inversión empleada del proyecto durante la estrategia de marketing preparado en el plan de mercado y operaciones, se obtiene la inversión total del plan de estrategia de marketing, de 25,560 soles el primer año y ascendiendo a un total de inversión durante los 5 años de 142,994 soles el cual se aplicará para un público de 7,635 usuarios en total. Con la siguiente simulación se evaluará el desempeño de los indicadores de marketing para ver la factibilidad del proyecto.

a) Hipótesis de desempeño del plan de marketing

Se llevó a cabo una evaluación del rendimiento del plan de marketing utilizando una simulación de Montecarlo. Durante este proceso, se analizó en qué medida el EBITDA se veía afectado por las inversiones en marketing. Se calculó el riesgo asociado a la generación de ganancias operativas del proyecto, considerando especialmente la probabilidad de obtener un EBITDA negativo, lo cual se detalla en la tabla adjunta. Es importante señalar que, con la excepción del primer año, se prevé con un alto grado de certeza que en los años siguientes el negocio generará ganancias operativas.

Las inversiones se monetizan en 142,994 soles para un alcance 7,635 usuarios en la plataforma en el periodo de los cinco años del proyecto. Se calcula el CAC como la relación entre ambos obteniendo 19.42 soles invertidos por usuario. Por otro lado, la ganancia por cliente es determinado por la frecuencia del consumo, en este caso vale un solo registro para que pueda tener acceso a la capacitación de búsqueda de empleo con un precio de cada suscripción de 1190 soles en promedio; obtenido una relación VTVC/CAC de 61.29 soles. En ese sentido, la proporción de eficiencia es 61.29:1, por cada nuevo sol invertido en la estrategia de marketing, se genera una ganancia de 61.29 dólares de retorno.

Tabla 18

CAC/ VTVC estrategia de marketing

Año	1	2	3	4	5	Total
Demanda Proyectada	983	1,278	1,470	1,690	1,944	7365
Gastos de Promoción y Venta	25,560	26,838	28,180	30,152	32,263	142994
CAC – Inversión por cliente	26.00	21.00	19.17	17.84	16.60	19.42
VTVC –Ganancia por cliente	650.00	933.33	1200.00	1500.00	1666.67	1190.00
VTVC/CAC	25.00	44.44	62.59	84.08	100.41	61.29

Para determinar la eficiencia del plan de mercado se requiere una proporción que asegure un mínimo de ganancias no basta que las ganancias generadas por cada cliente sean

mayores a los costos incurridos en atraer un nuevo cliente o que la relación VLTVC/CAC sea mayor a cero.

Para validarse esta hipótesis se emplea las simulaciones Monte Carlo, que permiten validar una hipótesis a partir de números generados aleatoriamente y ayudan a determinar el nivel de eficiencia, en este caso, del riesgo asociado con el plan de mercadeo.

Tabla 19

Análisis de Montecarlo sobre performance del presupuesto del Marketing EBITDA

	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado	70.85	20.58	1,458.26
Desviación estándar	1.00	1.60	287.14
Primera simulación	70.09	21.35	1186.51
Promedio	70.876		
Desviación estándar	0.953		
Mínimo	68.165		
Máximo	73.223		
Alta eficiencia: > 3.40	100.00%		

Se observa el modelo con una alta eficiencia y promedio de VTVC/CAC igual a 61.3. Por lo tanto, se concluye que la propuesta es factible a nivel operativo y de estrategia de mercadeo.

6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución

A partir de la viabilidad encontrada en el modelo de negocio, la cual fue explicada en el capítulo anterior, surge la hipótesis de que la propuesta generará ingresos que superarán los costos asociados a lo largo de su vida útil y será financieramente atractivo y rentable. Lo encontrado demuestra que se obtendrá un Valor Actual Neto (VAN) positivo de S/ 2.41 millones de soles y Tasa Interna de Retorno (TIR) del 98%. Estos datos y resultados obtenidos se presentarán de manera detallada en los siguientes puntos, permitiendo visualizar de forma clara y precisa el respaldo económico y la viabilidad financiera de la propuesta.

6.3.1. Presupuesto de Inversión

La inversión inicial para iniciar el negocio de Capacítate Online El capital invertido implica factores como el desarrollo de la plataforma informática *Capacítate Online*, los muebles y equipos necesarios para el personal, así como el alquiler del local comercial en Surco. Los equipos a utilizar son entre otros: laptops, útiles de oficina, proyectores, celulares corporativos, escritorios sillas y muebles. Adicionalmente, se consideró el capital de trabajo para el soporte y funcionamiento de un año.

El presupuesto de inversión está siendo financiado al 60% con capital propio, considerando un aporte de capital de los socios que sumados hacen un total de S/. 177,367. La suma total que corresponde al capital de inversión inicial del negocio alcanza los S/ 295,612. Los costos detallados se pueden observar a continuación:

Tabla 20

Resumen de capital de trabajo

Ítem	Total anual
Mano de obra directa	587,052
Mano de obra indirecta	21,600
Gastos de gestión	74,508
Gastos de promoción y ventas	25,560
Total capital de trabajo	708,720

Por otra parte, para que el negocio genere valor, los socios deberán efectuar aportes de capital propio y realizar un financiamiento para contrarrestar los productos negativos del flujo de efectivo durante el primer año operativo.

Tabla 21*Estructura de la inversión y financiamiento*

Inversión Inicial T	Montos	Capital Propio
Activos fijos	S/ 187,745	
Gastos preoperativos	S/ 4,400	
Capital de trabajo	S/ 103,467	
Total	S/ 295,612	
Préstamos de socios	Montos	Deuda
Préstamos de socios	S/ 44,342	
Préstamos de socios	S/ 44,342	
Préstamos de socios	S/ 44,342	
Préstamos de socios	S/ 44,342	
Total	S/ 177,367	
Estructura	%	S/.
Deuda	40%	S/ 118,245
Capital propio	60%	S/ 177,367

Los aportes estarán distribuidos en partes iguales con los mismos niveles de responsabilidad para cada socio.

Fuentes de ingreso. Aquí se determinarán los ingresos anuales por el programa de reinserción o recolocación laboral que estará dirigido a profesionales desempleados, personas con alguna discapacidad y también con perfiles de mando medio en el Perú, como se calculó anteriormente en el análisis del mercado objetivo, según todas las variables disponibles.

Se consideró como mercado objetivo a la población desocupada de un rango de edad promedio, con cierto nivel de educación y del sector económico B y C. Además, se tomó en cuenta a la población económicamente activa que actualmente trabaja, pero que tiene intenciones de cambiar de empleo.

La empresa dispondrá de una capacidad para atender a 983 candidatos durante el primer año de operaciones ya que cumple con todos los lineamientos contemplados en el análisis de la demanda. Cabe indicar que el costo del programa de reinserción o recolocación laboral tendrá un costo aproximado de S/ 1,200.00 para el paquete “A”, S/ 500.00 para el

paquete B y S/ 250.00 para el paquete “C”. A continuación, se detalla la proyección de fuentes de ingresos anuales.

Tabla 182

Proyección de fuentes de ingreso anuales

Año	1	2	3	4	5
Demanda proyectada	983	1,278	1,470	1,690	1,944
Tasa de crecimiento %		30 %	15 %	15 %	15 %
Ingresos (S/.)	639,002	1,192,803	1,763,645	2,535,239	3,239,472

Fuente de egresos. Se refiere a todas las salidas, costos y gastos que serán necesarios desde el inicio de operaciones en torno al programa de reinserción o recolocación laboral. A continuación, se observa la proyección de fuentes de ingresos anuales:

Tabla 23

Proyección de egresos anuales

Año	1	2	3	4	5
Mano de obra directa + indirecta	608,652	620,825	639,450	658,633	678,392
Gastos administrativos	74,508	77,488	80,588	83,811	87,164
Gastos de promoción y venta	25,560	26,838	28,180	30,152	32,263
Gastos financieros	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920
Total	710,640	727,071	750,138	774,517	799,739

6.3.2. Análisis Financiero

En un escenario conservador, el movimiento de efectivo y los resultados de cinco años de evaluación, se pueden ver en la Tabla 22. Bajo una tasa de crecimiento del 30% para el primer año y 15% durante los siguientes años.

Basado en el FCL se estimó el valor actual neto (VAN) del proyecto, el cual resultó en S/ 2,411,288. Por añadidura, se calculó el índice de la tasa interna de retorno (TIR), que alcanzó un 98 %.

Tabla 24*Estado de resultado*

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
U. Operativa (sin depreciación)		(69,718)	467,652	1,015,427	1,762,642	2,441,653
(-) Depreciación		(37,549)	(37,549)	(37,549)	(37,549)	(37,549)
U. OPERATIVA NETA		(107,267)	430,103	977,878	1,725,093	2,404,104
Ingreso por Venta Equipo						
Egreso por valor en libros						
Utilidad antes imppto. (UAI)		(107,267)	430,103	977,878	1,725,093	2,404,104
(-) Impto. Renta		32,180	(129,031)	(293,363)	(517,528)	(721,231)
UTILIDAD NETA		(75,087)	301,072	684,515	1,207,565	1,682,873

En cuanto al flujo de caja económico, se proyecta un NOPAT negativo el primer año pero a partir del segundo año se obtienen beneficios de S/. 338,621 soles.

Tabla 25*Cálculo del flujo de caja libre*

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA		(75,087)	301,072	684,515	1,207,565	1,682,873
(+) Depreciación		37,549	37,549	37,549	37,549	37,549
NOPAT		(37,538)	338,621	722,064	1,245,114	1,720,422
INVERSION						
Activo fijo	(187,745)					
Capital trabajo (KW)	(107,867)					
(+) Recuperación del KW						
(+) Recuperación del Activo						
FCL (Flujo Caja Económico)	(295,612)	(37,538)	338,621	722,064	1,245,114	1,720,422

En cuanto al financiamiento de la deuda se reparte en 60% de la inversión total corresponde a S/. 295,612 soles, como capital propio y el 40% como financiamiento de terceros. De esa relación se genera un costo de accionista Koa de 12% y un WACC para el proyecto de 10%.

Tabla 26*Determinación del CPPC, VAN, TIRE*

DETERMINACION DEL CPPC	
% Deuda	40%
% Capital	60%
TEA	10%
Koa	12%
Tasa impuesta	30%
<hr/>	
CPPC (WACC)	10.00%
<hr/>	
CALCULO DEL VANE, TIRE, B/C y PRC	
VANE	2,411,288.10
TIRE	98%
B/C	9.16

Se ha supuesto un índice de descuento del 10 %, debido que al ser un proyecto de innovación en el mercado y con características especiales únicas, no era pertinente emplear el modelo CAPM para obtener los rendimientos esperados de accionistas.

Tabla 27*Resumen de resultados financieros*

	Valores actuales:	Moderado	Optimista	Pesimista
Celdas cambiantes:				
Monto de la Inversión	295,612	295,612	200,000	300,000
% de activos fijos	64%	64%	70%	80%
% de Inv. A	40%	40%	50%	30%
Financiarse				
TEA	10%	10%	8%	12%
Koa	12%	12%	10%	14%
UT operativa (Sin depr)	(69,718)	(69,718)	700,000	80,000
Celdas de resultado:				
VANE	2,411,288.10	2,410,170.56	3,212,101.85	2,244,312.44
TIRE	98%	98%	234%	99%
VANF	2,226,406.80	2,225,273.11	2,976,898.68	2,101,613.80
TIRF	122%	121%	408%	114%

6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis de Viabilidad

6.3.3.1 Hipótesis sobre simulación del VAN:

La expectativa de los inversionistas es que el proyecto genere un valor mínimo de S/2,082,435. Con el fin de estimar el riesgo de no alcanzar esta meta, se empleó un modelo de simulación Montecarlo con escenarios pesimista, moderado y optimista con respecto a las variantes que puedan tener en el proyecto como el monto de inversión.

En base al modelo de simulación se estimó el riesgo igual a 0.17% de no alcanzar la meta de que el proyecto cree un valor como mínimo igual a S/. 2,082,435 como se muestra en la tabla. Este nivel de riesgo se considera aceptable.

Tabla 28

Estimación del riesgo

Estadísticas del VAN	
Media	3,136,205.01
Error típico	18,226.35
Desviación estándar	576,367.93
Mínimo	2,082,435.14
Máximo	4,955,928.56
Riesgo: Prob. VAN $Z < 3,000,000$	0.17%

Se evaluó la posibilidad de riesgo en cuanto a la generación de ganancias operativas del proyecto, calculando la probabilidad de que el EBITDA sea negativo, como se ilustra en la Tabla adjunta. Salvo en el primer año, se prevé con una alta confianza que el negocio generará ganancias operativas en los años subsiguientes.

6.4. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

La propuesta de modelo de negocio se concluye que es deseable, factible y viable. A continuación, se muestra el resumen de las pruebas que validan las hipótesis consideradas en la tabla 29.

Tabla 29

Análisis de Montecarlo sobre performance del EBITDA

Año	1	2	3	4	5
Prob. de EBITDA Negativo	100%	0%	0%	0%	0%
Prob. de EBITDA Positivo	0%	100%	100%	100%	100%

A continuación, se generan los valores obtenidos en las simulaciones de Montecarlo y el histograma correspondiente.

Tabla 30

Simulaciones e Histograma de Montecarlo

HISTOGRAMA		
Clase	Frecuencia	% acumulado
2,082,435.14	34	3.38%
2,332,435.14	48	8.16%
2,582,435.14	87	16.83%
2,832,435.14	131	29.91%
3,082,435.14	164	46.28%
3,332,435.14	170	63.32%
3,582,435.14	147	78.06%
3,832,435.14	106	88.65%
3,208,384.25	-337	54.98%
3,458,384.25	162	71.19%
3,683,754.54	117	82.89%
3,933,754.54	88	91.68%
4,183,754.54	49	96.54%
4,433,754.54	22	98.78%
4,683,754.54	9	99.64%
y mayor...	4	100.00%

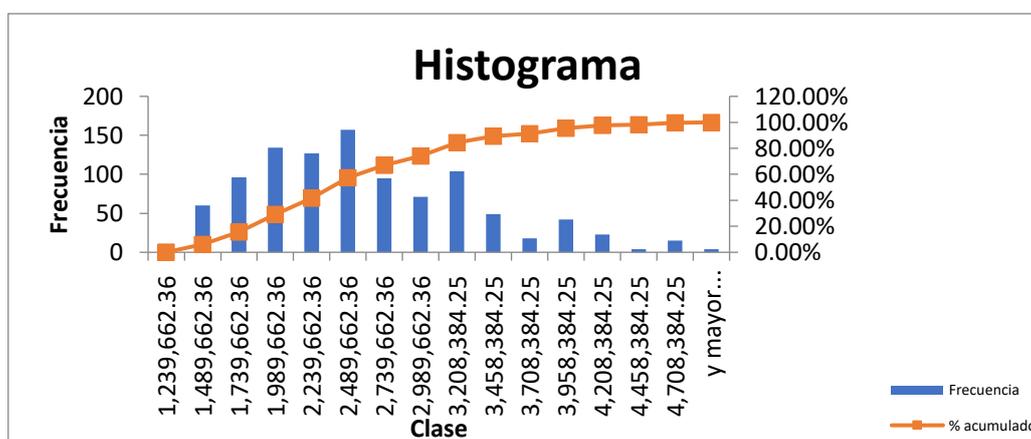


Tabla 31*Resultados de validar la hipótesis del negocio*

Dimensión	Hipótesis	Prueba	Resultado	Se Acepta
Deseabilidad	Creemos que los individuos de 22 a 50 años que son profesionales egresados de educación superior (técnica y universitaria) que se encuentran en búsqueda de un nuevo empleo o se encuentran desempleados están dispuestas a pagar por los paquetes que brinda el servicio de asesoramiento profesional que permita su recolocación laboral.	Prueba 1: Para verificarla se enviará el enlace para acceder a la plataforma donde el estudiante se registrará, luego se solicitará a los participantes de la prueba que participen en una práctica de uso, se enviará el procedimiento y la guía de acceso a la plataforma. Prueba 2: Se observará si el avance del usuario a través del proceso de selección de la oferta laboral es consecuente con el avance de la plataforma	El porcentaje de solicitudes pidiendo información se hicieron efectivas y con éxito el contacto con el asesor es mayor a 85%. Se ha observado que si existe una relación entre el avance real del asesor con el de la app.	Si
Factibilidad	El presupuesto de marketing nos ayudará a conseguir los objetivos de crecimiento y de rentabilidad deseados	Prueba 2: Simulación de Monte Carlo con 1000 escenarios	Los resultados fueron muy similares a los vistos en la proyección financiera. Se puede ver más detalle en la Tabla 18.	Si
Viabilidad	El VAN será mayor a S/2,000,000	Prueba 3: Viabilidad financiera del proyecto en tres diferentes escenarios.	Los resultados para los tres escenarios son positivos y se detallan en la Tabla 27	Si
	La probabilidad de obtener una VAN menor a S/4,955,000 soles sea menor al 1%.	Prueba 4: Simulación de Monte Carlo con 1000 escenarios	Los resultados fueron positivos y vistos en la proyección financiera esperada. Mas detalles lo veremos en la Tabla 27	Si

Como se pudo ver se consiguió obtener resultados positivos en todas las pruebas

Realizadas en todas sus dimensiones, con ello podemos ver que el modelo Pro Lab de

Capacítate Online es deseable teniendo un nivel de satisfacción del cliente promedio de 92%,

es factible en cuanto a la validación de los tiempos de registro y la efectividad de la estrategia

de marketing para el logro de objetivos de crecimiento y finalmente, es viable por tener resultados mayores a S/2,000,000 en los tres escenarios.



Capítulo VII. Solución Sostenible

En el presente capítulo se sustenta la sostenibilidad de la solución, se ha analizado la relevancia de impacto en los ODS y la rentabilidad social y ambiental. Se han tocado principalmente la relación de nuestro trabajo con tres de estos objetivos. Se expone acerca de la rentabilidad social de la solución teniendo como proyección cinco años. Por otro lado, también, se desarrolla y analiza el *Flourishing Business Canvas* donde se explica los aspectos económicos, sociales y ambientales del modelo de negocio.

7.1. Relevancia Social de la Solución

Con base en solución propuesta, se identificaron todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que han sido condicionados por la propuesta resolutive y luego se midió la magnitud de su efecto en cada una de las metas. A continuación, se definen los tres ODS que han sido impactados por la plataforma *Capacitate Online*.

ODS 1- Fin de la Pobreza: *Capacitate Online* ayuda a mejorar la preparación de las personas involucradas en un proceso de recolocación laboral y busca garantizar la igualdad de derechos y oportunidades. El proyecto, a través de su plataforma digital de servicios, brindará contenido gratuito para mejorar la búsqueda de empleo y compartirá información de ofertas laborales para practicantes y recién egresados.

ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico: *Capacitate Online* tiene como principal objetivo mejorar la experiencia de las personas que, involucradas en un proceso de transición laboral, por medio de capacitaciones, contenidos, asesorías y coaching para que las personas puedan obtener un empleo y salario digno. También busca crear espacios de empleo para personas discapacitadas y jubiladas que puedan cumplir con el perfil de especialistas del servicio, creando alianzas con instituciones como el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (CONADIS).

ODS 10 - Reducción de las desigualdades: *Capacítate online* busca fomentar la inclusión social y económica de los individuos, apoyando el crecimiento profesional y salarial. El proyecto desarrollará e implementará una preparación conveniente para que las personas accedan a un trabajo digno, eliminando la discriminación y desigualdades por género, raza o condición de vida.

Luego de la identificación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) condicionados por el proyecto de *Capacítate Online*, se procede a medir sus efectos en cada una de las metas, para ello se requiere seguir la metodología de Bett, Consolandi and Eccles (2018). Según esta, el cálculo obtenido como indicador secundario e indicador de relevancia particular de la meta (TSRI) es el fruto de la división entre la cantidad de metas de cada ODS impactado por el proyecto *Capacítate Online* y la suma de metas de cada uno de esos ODS. Entonces, se procedió a analizar las metas de los ODS seleccionados a fin de evaluar si son movilizados por la propuesta. Este detalle se puede revisar en el Apéndice F.

El resultado del TSRI muestra el impacto en los ODS 1, 8 y 10, como se puede visualizar en la Tabla 32. La propuesta *Capacítate Online* moviliza más de 2 metas por cada uno de los objetivos identificados y se obtiene un TSRI entre 29 % y 60 %, por lo que se concluye que es un negocio sostenible y responsable en el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El desarrollo sostenible y las soluciones sustentables de los recursos del entorno ambiental utilizados supone mantener la recuperación de estos recursos y la integridad de los ecosistemas que determinan su desarrollo. La gestión de recursos debe realizarse de manera integral, reconociendo el espectro extendido de sus usos y valores, el cual incluye la producción de bienes, así como los servicios que propician al ser hábitat de especies, parques recreativos, el cuidado de la biodiversidad y otros. En ese sentido, el proyecto de negocio de

Capacitate Online pretende incluir los criterios que se verán reflejados en el Lienzo de Modelo Negocio Próspero. Para revisar el detalle se puede revisar el Apéndice G.

Tabla 32

TSRI – Índice de relevancia específica de la meta

ODS	# de metas de la ODS	# de metas de la ODS impactadas	TSRI
ODS 1	5	3	60 %
ODS 8	10	6	60 %
ODS 10	7	2	29 %

7.2. Rentabilidad Social de la Solución

Respecto a la rentabilidad a nivel social, se han identificado tres tipos de ahorro en el modelo de negocio propuesto. Para esto se estimó los costos generales del usuario de optar por un servicio similar sin las características diferenciadoras de nuestro producto, esto a partir de los costos promedio de la ciudad de Lima, con ello se plantea cuantificar el beneficio social que representa nuestro producto frente al resto de opciones del sector. El usuario al encontrar un empleo adecuado al que tanto está buscando obtiene como primer beneficio de bienestar de salud a nivel físico y mental ya que, durante la etapa de desempleo y búsqueda constante de empleo sin éxito, se produce frecuentemente el descuido o privaciones de cuidados a la salud y paralización de rutinas saludables que pueden desencadenar en enfermedades y sedentarismo, afectando al 10% de desempleados, así mismo, la preocupación latente y angustia hacia un futuro incierto laboral y económico tiene efectos adversos como la ansiedad y depresión, 6.4%. Según el Banco mundial, es ampliamente reconocido que el desempleo puede tener un impacto negativo en la salud física y mental de las personas. La falta de empleo puede generar estrés, ansiedad, depresión y otros problemas de salud mental. Además, la falta de ingresos y la inseguridad financiera pueden dificultar el

acceso a servicios de atención médica y a un estilo de vida saludable (2021). Los costos promedio de tratamientos médicos sin seguro de salud pueden llegar a 250 soles mensuales mientras que los costos de terapias psicológicas ascienden a 60 soles en con frecuencia de 2 sesiones por mes. Teniendo en cuenta que el programa tiene un objetivo de tener efectividad esperado de 40% de éxitos de todos los postulantes, se obtiene beneficios anuales de 155,909 soles en el primer año.

Tabla 33

Beneficios Sociales de Impacto de la Salud

Impacto de la Salud		
Caso de postulantes con nuevo empleo		393
Enfermedades físicas		10%
Enfermedades mentales		6.70%
Tratamiento en consultas medicas		250
Tratamiento psicológico		120
Beneficio	S/	155,909

El segundo beneficio es el impacto de acceso a mayor poder adquisitivo de pagar sus deudas, de acuerdo con el correcto uso de finanzas personales se recomienda destinar un 30% en pago de deudas que haya generado anteriormente por falta de financiamiento. Asimismo, el promedio de remuneración salarial de S/. 1589 soles mensuales (RPP, 2023). Se obtiene un beneficio social de S/ 5,720 soles durante el primer año

En la Tabla 28 se plasma el costo social del impacto por acceso a nuevos ingresos.

Tabla 34

Beneficios Sociales por acceso a nuevos ingresos

Impacto de Financiamiento	
Alcance	393
Reducción a endeudamiento	30%
Sueldo promedio	1589
Beneficio	476.7
	S/
Beneficio anual	5,720

El tercer beneficio es el impacto económico del PBI, según la INEI, el 2022 se incrementó el PBI en un 2.7% y se afirma que el aumento de empleo tiene una relación directa con crecimiento del PBI en el año. En su último reporte esta relaciona el crecimiento del PBI directamente proporcional con el crecimiento del consumo por familia 3.7%.

Del mismo modo, la cantidad de población empleada activa del 2022 alcanzó 17.8 millones de habitantes, de los cuales se sumarán al menos 393 trabajadores, 0.002% de la PEA que incrementará; valorizando el valor del PBI, se calcula un beneficio social económico de S/. 391,157 soles.

Tabla 35

Beneficios Sociales Económico País

Impacto de crecimiento económico	
Alcance	393
Crecimiento de PBI 2022	2.70%
Aumento de consumo por familia	3.60%
PEA 2022	17800000
Reducción del desempleo	0.002%
Relación PBI/Empleo	75.00%
Crecimiento de PBI	0.0002%
Valor del PBI \$	65578000000
	\$
Beneficio económico	108,654
	S/
Beneficio económico	391,157

Las siguientes tablas se detallan los costos que la empresa realiza al realizar estas funciones.

En la siguiente tabla se presentan los costos de emisiones de CO2 por exportación, considerando que el envío en barco puede ocasionar una emisión de CO2 de US\$ 18.18 millones por tonelada emitida, es decir, ajustándolo a la proyección se consumen 8 horas diarias cada mes por trabajador, los cuales son 7 entre gerente, jefes y asesores. En la operación del proyecto se emite mensual 15 toneladas de CO2 por tonelada mensual, un gasto de S/. 380 soles anual.

Tabla 36*Costo Social de Emisiones de CO2 Operativo*

<i><u>Impacto de Emisiones durante uso de plataforma</u></i>	
Trabajadores	7
CO2 por uso de internet (Kg)	0.045
Tiempo de capacitación horas	18432
Emisión de CO2 ton/\$ millones	18.18
<u>Emisión de CO2 ton/mes</u>	<u>15</u>
	\$
Costo social CO2 anual	105.55
	S/
<u>Costo social CO2 anual</u>	<u>380</u>

El costo de emisión de los usuarios por utilizar la plataforma también se considera dentro de los gastos del modelo de negocio. Según, Claudia Palacio, experta en empleabilidad y marca personal, “una persona que esté sin empleo debe dedicar al menos seis horas diarias a su búsqueda laboral para que sea efectiva”. Es decir, los usuarios generan 2016 horas mensuales en internet, emitiendo 1.65 toneladas al mes por usuario. Al final del primer año, se genera un costo de S/. 2,335 soles como costo social de que debe considerar.

Tabla 37*Costo Social de Emisiones de CO2 Usuarios*

<i><u>Impacto de Emisiones durante uso de plataforma</u></i>	
Alcance	393
CO2 por uso de internet (Kg)	0.045
Tiempo de capacitación horas	2016
Emision de CO2 ton/\$ millones	18.18
<u>Emisión de CO2 ton/mes</u>	<u>1.65</u>
	\$
Costo social CO2 anual	648.55
	S/
<u>Costo social CO2 anual</u>	<u>2,335</u>

Basado en el cálculo de las ventajas y costos a nivel social, se obtuvo la suma del beneficio neto del modelo de negocio, el cual se muestra en la Tabla 36.

Tabla 38

Proyección de beneficio total neto en soles

Año	1	2	3	4	5
	S/	S/	S/	S/	S/
Impacto de la Salud	155,909	202,681	233,083	268,046	308,253
Impacto de Financiamiento	S/ 5,720	S/ 7,437	S/ 8,552	S/ 9,835	S/ 11,310
Impacto de crecimiento económico	S/ 391,157	S/ 508,503	S/ 584,779	S/ 672,496	S/ 773,370
Impacto de Emisiones durante uso de plataforma	-S/ 2,335	-S/ 3,035	-S/ 3,491	-S/ 4,014	-S/ 4,616
Impacto de Emisiones durante uso de plataforma	-S/ 380	-S/ 380	-S/ 380	-S/ 380	-S/ 380
Beneficio social Incremental	S/ 550,071	S/ 715,206	S/ 822,544	S/ 945,982	S/ 1,087,937
Flujo efectivo social	S/	S/	S/	S/	S/
Tasa social	550,071	715,206	822,544	945,982	1,087,937
	9.00%				
VANS	S/ 3,119,023	\$ 803,872			

Según Seminario (2017), mediante los Parámetros de Evaluación Social formulados por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el índice social de descuento es de 9.0 %. Al aplicar la tasa mencionada a los resultados del Beneficio Total Neto generados anualmente, se obtiene un VAN social de \$ 803 mil de dólares, o su equivalente, S/3.1 millones de soles.

Capítulo VIII: Decisión e Implementación

En el presente capítulo se desarrolla el plan de implementación y el equipo de trabajo, elaborando un diagrama de Gantt. En el mismo se detallan etapas tomadas en cuenta como lo son: el inicio, diseño, la fase de pruebas hasta la puesta en marcha el lanzamiento. En cada una de estas también figuran los responsables de cada actividad para cumplir con las proyecciones planteadas. Finalmente, se da a conocer las conclusiones y recomendaciones para poner en funcionamiento de nuestro modelo de negocio.

8.1 Plan de Implementación

Se detalla a continuación el diagrama de Gantt propuesto para implementar la plataforma *Capacitate Online*, para lo cual se ha considerado una duración de 20 semanas (ver Apéndice H). En este diagrama se observan las principales tareas para desarrollar esta propuesta que se ha clasificado en cinco fases: inicio, diseño, pruebas, puesta en marcha y lanzamiento.

8.2 Conclusión

Por medio del empleo de distintas herramientas, se ha alcanzado el desarrollo del servicio denominado *Capacitate Online*. Este servicio busca contribuir a la reducción de la falta de empleo, el cual es un problema social relevante a nivel nacional y mundial. Además, este servicio ha superado una validación en términos de deseabilidad, factibilidad y viabilidad.

Como resultado del desarrollo del plan de negocios del servicio de asesoramiento en el portal *Capacitate Online*, los usuarios tendrán mejores ventajas competitivas al momento de presentarse a entrevistas de trabajo y mejores oportunidades de empleabilidad.

Este servicio tiene las siguientes características únicas e innovadoras: desarrollo de CV de alto impacto, pruebas psicolaborales, diagnóstico y lectura de resultados, simulación

de entrevista, filmación, *feedback* y una metodología personalizada flexible en tiempos y horarios, todo a precios accesibles.

Como resultado, este trabajo contribuirá con promover, a través de la plataforma digital, la búsqueda y captación de empleo. Además, se promoverá la inclusión social y económica de los ciudadanos, reduciendo la desigualdad en alcanzar metas, así como incrementando sus ingresos. Por ello, este proyecto se considera como un conducto para lograr oportunidades en el entorno laboral, así como en diferentes aspectos de su vida.

Desde el ángulo financiero y en un horizonte analítico con duración de cinco años, la viabilidad de este modelo ofrece un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 2,411,288 con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 98 %.

8.3 Recomendación

Se recomienda hacer seguimiento y actualizar las nuevas tendencias en empleabilidad, de tal forma que podamos contribuir con nuevas herramientas y material en el portal que sean útiles para el cliente.

Se recomienda incidir en la estrategia de publicidad por medio de un contenido atractivo, enfocado en los requerimientos y necesidades del mercado meta, tomando en cuenta la forma de difundir la información, lo cual será fundamental para crear, comunicar y brindar valor a los usuarios. De esta forma se logrará generar interés y decisión de las personas para emprender una capacitación enfocada en sus entrevistas laborales. Todo ello permitirá generar tráfico para la plataforma web y alcanzar una cantidad mayor de interesados para la captación de usuarios.

Se recomienda ejecutar evaluaciones periódicas a la funcionalidad del portal desde su presentación en el mercado, así como la supervisión y monitoreo continuo de la información que esta entrega a los usuarios, de forma que se encuentre actualizada y operativa en todo momento y en todas sus funcionalidades.

Referencias

- Andina. (2021, Enero 16). Perú tendrá desempleo menor al promedio de Latinoamérica hasta el 2026. <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-tendra-desempleo-menor-al-promedio-latinoamerica-hasta-2026-877252.aspx>
- Comex Perú. (2021). *Empleo juvenil acumula tres años de elevado desempleo, informalidad y vulnerabilidad*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/empleo-juvenil-acumula-tres-anos-de-elevado-desempleo-informalidad-y-vulnerabilidad>
- Díaz-Cassou, J., Deza, M. C., & Moreno, K. (2020). *Perú: Desafíos del desarrollo en el post COVID-19*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0002658>
- El Comercio. (2022, Abril 4). *Se requieren 300.000 jóvenes con estudios técnicos para cubrir demanda de empresas productivas*. <https://elcomercio.pe/economia/se-requieren-300000-jovenes-con-estudios-tecnicos-para-cubrir-demanda-de-empresas-productivas-rmmn-noticia/>
- Fondo de Población de las Naciones Unidas. (2018, 25 de setiembre). 8 de cada 10 personas con discapacidad no participan del mercado laboral en el Perú. <https://peru.unfpa.org/engew8-de-cada-10-personas-con-discapacidad-no-participan-del-mercado-laboral-en-el-per%C3%BA#:~:text=Noticias-.8%20de%20cada%2010%20personas%20con%20discapacidad%20no,mercado%20laboral%20en%20el%20Per%C3%BA&text=El%2077%25%20de%20>
- Instituto Nacional de Estadística. (2015). El 87% de jóvenes egresados universitarios menores de 30 años trabajan en su carrera. https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticianota-de-prensa-n117-2015-inei_1.pdf

Instituto Nacional de Estadística. (2018). Perú: indicadores de Empleo e Ingreso por departamento.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaleEst/Lib1537/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística. (2020). Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) 2020.

<https://www.datosabiertos.gob.pe/dataset/encuesta-nacional-de-hogares-enaho-2020-instituto-nacional-de-estadistica-e-informatica-inei>

Lee Hecht Harrison - DBM Perú. (2020, Noviembre 25). El 88% de ejecutivos que se

recolocó en un empleo dependiente mejoró su puesto anterior. <https://lhh.pe/prensa/el-88-de-ejecutivos-que-se-recoloco-en-un-empleo-dependiente-mejoro-su-puesto-anterior/>

Organización Internacional del Trabajo (2021). *La COVID-19 y el mundo del trabajo.*

Séptima edición Estimaciones actualizadas y análisis.

https://www.ilo.org/wcmsp5/grouppublic/---dgreport---dcomm/documentbriefingnote/wcms_767045.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2021, Junio 2). *Daños de la COVID-19 a largo*

plazo: Lenta recuperación del empleo y riesgo de mayor desigualdad. ILO.

https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/newWCMS_795284/lang--eindex.htm

Seminario, L. (2017). *Actualización de la Tasa Social de Social de Descuento.* Ministerio de Economía y Finanzas.

RPP (2023). *Salario: ¿De cuánto fue el sueldo promedio de los peruanos en el 2022?*

<https://rpp.pe/economia/economia/salario-de-cuanto-fue-el-sueldo-promedio-de-los-peruanos-en-el-2022-noticia->

[1473314#:~:text=Durante%20el%202022%20el%20ingreso.registrado%20antes%20de%20la%20pandemia.](#)

Banco Mundial (2022). *Resurgir fortalecidos. Evaluación de pobreza y equidad en el Perú.*

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099042523145515085/pdf/P176738041a16e0100a70e0c7343035f58e.pdf>

INEI (2022). *Producto Bruto Interno aumentó 1,7% en el IV trimestre de 2022.*

[https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/producto-bruto-interno-aumento-17-en-el-iv-trimestre-de-2022-](https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/producto-bruto-interno-aumento-17-en-el-iv-trimestre-de-2022-14261/#:~:text=Durante%20el%20a%C3%B1o%202022%2C%20el,gobierno%20(%2D1%2C1%25).)

[14261/#:~:text=Durante%20el%20a%C3%B1o%202022%2C%20el,gobierno%20\(%2D1%2C1%25\).](https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/producto-bruto-interno-aumento-17-en-el-iv-trimestre-de-2022-14261/#:~:text=Durante%20el%20a%C3%B1o%202022%2C%20el,gobierno%20(%2D1%2C1%25).)

Cámara del Comercio de Lima (2022). *Empleo informal en el Perú continúa creciendo.*

<https://lacamara.pe/empleo-informal-en-el-peru-continua-creciendo/#:~:text=Siguiendo%20las%20cifras%20del%20Instituto,%2C7%25%20respecto%20al%202021.>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2022). *PBI (Millones US\$)*

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/trimestrales/resultados/PN39029BQ/html>

La Republica (2021). *Las emisiones de dióxido de carbono que genera el uso de internet en*

el mundo. <https://www.larepublica.co/internet-economy/las-emisiones-de-dioxido-de-carbono-que-genera-el-uso-de-internet-en-el-mundo-3268126>

El empleo (2022). *¿Cuántas horas al día debes dedicar a buscar empleo?*

<https://www.empleo.com/co/noticias/consejos-profesionales/cuantas-horas-al-dia-debes-dedicar-buscar-empleo-5862>

Apéndice A: Guía de entrevista y respuestas de entrevistados

I. Indicaciones generales

Clientes: individuos interesados en buscar empleo o mejorar su situación laboral.

Tiempo aproximado de la entrevista: 30 minutos

II. Antes de la entrevista:

Instrucciones:

- Agradecer por el tiempo otorgado.
- Explicar el problema identificado para poner en contexto al entrevistado.

III. Durante la entrevista:

Instrucciones:

- Escuchar activamente, sin interrupciones.
- No introducir ideas que puedan sesgar la posición e los entrevistados.
- Permitir que el entrevistado exponga sus ideas con amplitud o retome ideas de preguntas revisadas previamente.

Introducción (2 minutos):

“Somos estudiantes de Centrum, del programa MBA y estamos realizando una investigación con la finalidad de desarrollar una solución que permita a todos los usuarios que están en búsqueda de empleo conectarse con una amplia oferta de asesores profesionales que puedan ayudarlos en la búsqueda de nuevas oportunidades laborales”.

Primera Etapa

Cuéntame un poco de ti:

Datos generales

1. Nombre:
2. Género:
3. Edad:
4. ¿En qué distrito vives?
5. Nivel de formación: (superior, técnico...)

6. ¿Qué profesión o carrera estudió?
7. Tiempo de experiencia laboral:
8. ¿Trabaja actualmente?
9. Si la respuesta anterior fue No, ¿cuánto tiempo lleva sin empleo?
10. Estado civil:
11. Tiene hijos:
12. ¿Qué religión profesa?

Actividades/ Día a día

13. ¿Cuál es tu rutina del día a día?
14. ¿Qué es lo que más te gusta hacer? ¿Por qué?
15. ¿Lo que menos? ¿Por qué?
16. ¿Qué hace en su tiempo libre? ¿Con quién realiza estas actividades?
17. ¿De qué siente se orgulloso?
18. ¿Qué te hace sentir avergonzado?
19. ¿Cuáles son tus anhelos?
20. ¿Cuál consideras que es tu motivación?
21. ¿Usa redes sociales? ¿Para qué las usa?

Familia

22. Tipo de vivienda (casa, departamento, propia, rentada, etc.)
23. ¿Con quién vives actualmente?
24. ¿Cuáles son sus principales responsabilidades dentro del hogar?
25. ¿En qué circunstancias tus amistades o familiares influyen sobre sus decisiones?

Sobre el empleo deseado/soñado

26. ¿Qué factores consideras más importantes para elegir un empleo?

27. ¿Alguna vez tuviste dificultad para encontrar trabajo?
28. ¿Cuánto tiempo fue lo máximo que estuviste desempleado?
29. Si pierdes tu trabajo mañana, ¿cuáles serían tus principales preocupaciones?
30. ¿Alguna vez postulaste a un empleo y no fuiste seleccionado (si/no)? En este punto cuál crees que fue el motivo.
31. ¿Qué opciones consideras si te quedaras hoy sin empleo (trabajo/ emprendimiento/ capacitación)?
32. ¿Cuáles son las dificultades al momento de buscar un empleo?

Sobre el servicio ofrecido

33. ¿Qué entiendes por recolocación laboral?
34. ¿Alguna vez consideraste contratar un servicio/asesoramiento para conseguir empleo?
35. ¿Qué valoras más en un servicio? ¿Qué te gustaría encontrar en este tipo de servicio?
36. ¿Consideras que tomar un servicio de ese tipo te ayudaría a encontrar nuevas oportunidades laborales?
37. ¿Cuánto estarías dispuesto a invertir en un programa de recolocación laboral?
38. ¿Considera que participar de un programa de recolocación laboral, sería una herramienta importante, sabiendo que otras personas también pueden acceder al mismo servicio?
39. Si pudieras tomar un servicio de asesoría, ¿te gustaría tener acceso a contenidos audiovisuales?
40. ¿Te gustaría que la comunicación con los asesores sea de forma digital y flexible?
41. ¿Te gustaría poder elegir a tus asesores/mentores?, ¿por qué?

42. ¿Alguna vez estudiaste o recibiste una asesoría de forma virtual?

Sobre la plataforma del servicio

43. ¿Cuáles serían tus expectativas al recibir una asesoría de este tipo?

44. ¿Alguna vez has buscado oportunidades laborales en alguna plataforma?, ¿ha sido efectiva tu búsqueda? Cuéntanos al respecto.

45. ¿Sientes que en la actualidad conseguir un trabajo depende básicamente del esfuerzo y conocimientos que tiene uno al postular o crees que existe otro factor?, ¿cuál sería?

46. ¿Por qué crees que es difícil insertarse rápidamente al mercado laboral cuando uno está desempleado?

47. ¿Alguna vez te han brindado apoyo o asesoramiento al postular a un trabajo?

48. ¿Crees que es necesario que te den guías, consejos, opiniones y seguimiento completo al postular a un trabajo? ¿Pagarías por ello?

49. ¿Si existiera un servicio en el que te den asesoramiento en la redacción de tu CV, cómo presentar y responder a una entrevista de trabajo la tomarías? ¿Por qué razón la harías?

50. ¿Tus aptitudes académicas van de acuerdo al puesto de trabajo en el que te encuentras o que quieres postular?

51. ¿Si estuvieras o estás trabajando cual sería el motivo por el cual postularías a otro trabajo?

IV. Después de la entrevista

Agradecer nuevamente por el tiempo otorgado.

Ofrecer información sobre las etapas posteriores del estudio.

Solicitar amablemente al entrevistado su colaboración en futuras etapas del estudio.

Tabla A 1*Respuestas de las Preguntas 2, 3, 4, 5 y 6*

N°	Género	Edad	Distrito	Nivel de Formación	Profesión
1	Masculino	29	San Juan de Lurigancho	Universitario	Psicología
2	Masculino	52	Callao	Posgrado	Derecho
3	Masculino	20	Huancayo	Educación técnica finalizada	Desarrollo de Sistemas de Información
4	Masculino	27	Comas	Estudios de pregrado actualmente	Ingeniería de Sistemas
5	Femenino	28	Cayma	Bachiller	Bibliotecología
6	Masculino	29	Sachaca	Superior concluido	Economía
7	Femenino	27	Alto selva alegre	Postgrado - maestría	Economía
8	Femenino	28	Paucarpata	Superior concluido	Contabilidad
9	Masculino	31	Paucarpata	Superior concluido	Ingeniería Industrial
10	Masculino	24	Socabaya	Superior concluido	Ingeniería Industrial
11	Masculino	31	Miraflores	Pregrado	Ingeniería Mecánica
12	Masculino	24	Miraflores	Pregrado	Ingeniería Industrial
13	Masculino	22	Alto Selva Alegre	Pregrado	Ingeniería Mecánica
14	Masculino	23	Mariano Melgar	Pregrado	Ingeniería Mecánica
15	Masculino	21	Cayma	Pregrado	Ingeniería Mecánica
16	Femenino	23	Lima, lima	Pregrado	Ingeniería Mecánica
17	Masculino	46	San Martin de Porras	Superior concluido	Ingeniería Civil
18	Masculino	38	Cajamarca	Superior concluido	Ingeniería
19	Femenino	40	Surco	Maestría	Ingeniero Geólogo
20	Masculino	36	Miraflores	Superior concluido	Relaciones públicas

Tabla A 2*Respuestas de las Preguntas 7, 8, 10, 11 y 12*

Nº	Tiempo de Experiencia Laboral	¿Trabaja actualmente?	Estado Civil	Hijos	Religión
1	1 año	Sí	Soltero	No	Ninguna
2	25 años	Sí	Soltero	Sí	Ninguna
3	2 años	Sí	Soltero	No	Ninguna
4	4 años	Sí	Soltero	No	Ninguna
5	3 - 4 Años	Sí	Soltero	No	Católica
6	7 - 9 Años	Sí	Soltero	No	Católico
7	5 - 6 Años	Sí	Soltero	No	Católica-cristiana
8	5 - 6 Años	Sí	Soltero	Sí	Católica
9	5 - 6 Años	Sí	Soltero	No	Católica
10	1 año	Sí	Soltero	No	Católica
11	Sin experiencia	No	Soltero	No	Católico
12	3 meses	Sí	Soltero	No	Católico
13	1 año	Sí	Soltero	No	Católico
14	Sin experiencia	No	Soltero	No	Católico
15	Sin experiencia	No	Soltero	No	Católico
16	6 meses	Sí	Soltera	No	Católico
17	17 años	Sí	Casado	Sí	Católico
18	12 años	Sí	Casado	Sí	Católico
19	8 años	Sí	Casada	Sí	Católico
20	12 años	Sí	Casado	No	Ateo

Tabla A 3

Respuestas de las Preguntas 13, 14, 15 y 16

N°	¿Cuál es tu rutina del día a día?	¿Qué es lo que más te gusta hacer? ¿Por qué?	¿Lo que menos? ¿Por qué?	¿Qué hace en su tiempo libre? ¿Con quién realiza estas actividades?
1	Desayuna, se registra en su sistema laboral (asistencia), revisión de correos, si requiere realizar entrevistas las ejecuta de forma presencial o virtual. Trabaja hasta las 18 horas.	Revisión de pruebas psicológicas y procesar resultados.	Responder correos.	Escuchar música, ver películas o leer documentos de psicología.
2	En las noches realiza un reporte de sus actividades de trabajo.	Ver series de televisión.	No le gusta porque siente que lo desconcentra.	Leer sobre temas diferentes a su profesión
3	Levantarse temprano, ejercicio, desayuno, empezar a laborar en la oficina ubicada en casa, almorzar.	Toda su rutina le gusta	En general lo que menos le gusta es salir de casa.	Ver películas, proyectos personales, frecuentemente las realiza solo salir con su primo que es ingeniero de sistemas.
4	Ordena su cuarto, desayuna, trabaja, almuerza, tiene clases virtuales, realiza tareas y duerme	Asumir nuevos retos, aplicar la teoría en la práctica	Temas tecnológicos no le gustan mucho	Leer, jugar videojuegos. Las realiza solo.
5	Desayunar, estudia otra carrera, almuerza, se dirige su trabajo, cena y realiza tareas.	Aprender cosas nuevas, porque adquirir nuevos conocimientos es muy divertidos. Dar soluciones a problemas específicos.	La rutina, porque está parametrizado en un horario	Viajo a visitar a mi familia o pasarla con mi novio.
6	Fines de semana, solo trabajas.	Me gusta organizar, tiempos cosas, etc. Me gusta que las cosas estén hechas en el tiempo correcto, no antes ni después.	El poco tiempo que le dedica a él mismo.	Entreno, juego, con amigos.
7	Desayunar, ir al trabajo, llegar a casa cenar y reuniones grupales con mis compañeros de estudio, los fines de semana estudio.	Entrenar, me relaja y mantiene en forma	Entre estudio y trabajo no le queda mucho tiempo.	Leer, ver series con amigos y familia.
8	Entrenar, trabajar y tiempo en familia	Leer, bailar, hacer levantamiento pesas salir a pasear con amistades	Hacer todo a última hora, el hacer cosas o actividades bajo presión.	Salir de paseo con mi familia.
9	Es hacer ejercicio en la mañana trabajar de 8am a 5pm	Jugar con mi hijo, porque es poco el tiempo en el día que le puedo dedicar	Manejar, por el tráfico	Un poco de deporte. Practico fútbol y salgo a correr.
10	Levantarme, hacer desayuno, limpiar, asearme, vestirme, ir a trabajar, regresar a casa	Disfrutar momentos con la familia, pues me transmiten felicidad y paz.	Hacer trabajos que no me correspondan	Entrenar y salir a correr.
11	Trabajar y compartir con la familia	Practicar Taekwondo.	Ir en el transporte, porque vivo lejos y siento que pierdo el tiempo	Entreno, juego, con amigos
12	Levantarme temprano, practicar taekwondo, almorzar y trabajar a tiempo parcial y dormir	Ver películas, y jugar futbol	Cocinar, no tengo buena sazón	Entreno, juego, con amigos
13	Trabajar en mi negocio propio	Entrenar, me relaja y mantiene en forma	La Indisciplina en todas las actividades	Entreno, juego, con amigos.
14	Entrenar, trabajar y tiempo en familia	Entrenar, me relaja y mantiene en forma	Hacer cosas que no me correspondan	Jugar futbol con amigos.
15	Entrenar, trabajar y tiempo en familia	Leer para saber mas	Manejar, por el tráfico	Deporte, amigos.
16	Trabajar y después ir al gimnasio	Estudiar, mantenerme actualizado	Manejar, por el tráfico	Salir con amigos.
17	Trabajo, cursos y deporte	Leer, ver películas, series	Cocinar porque no lo hago bien	Voy a entrenar, manejo bicicleta en largos tramos.
18	Trabajo de 7 p. m. a 4 p. m. / de 7 p. m. a 9 p. m.	Viajar porque las visitas que haces te relajan	Juegos de azar	Viajar con la familia.
19	Me levanto, tomo un baño, trabajo remoto, culmino mis labores a las 18:00 pm	Pasar tiempo con mi familia, porque son la razón y motivo para trabajar y son lo más importante, lo que realmente vale la pena	Manualidades	Con mi Familia, mis hijos y mi esposo.
20	Desayuno, trabajo, almuerzo, trabajo, tiempo con la familia y dormir	Me gusta pasar tiempo con mi esposo y mis hijos. Pasar tiempo en familia, ir al cine, pasear, viajar.	Ir a fiestas con trasnochadas	En el verano ir a la playa y en invierno estar con mi esposa, amigos y familia, también me gusta mucho viajar.

Tabla A 4

Respuestas de las Preguntas 17, 18, 19, 20 y 21

N°	¿De qué siente se orgulloso?	¿Qué te hace sentir avergonzado?	¿Cuáles son tus anhelos?	¿Cuál consideras que es tu motivación?	¿Usa redes sociales? ¿Para qué las usa?
1					Sí, usa Facebook y Telegram. Para realizar difusión de sus puestos de trabajo. En Telegram existe grupos de jóvenes que buscan trabajo. Fuera de lo laboral lo usa para informarse.
2					Ninguna
3	De como aprovecho las oportunidades que se han presentado en mi vida, por ejemplo ser becario Pronabec, ser primer puesto de la carrera y ahora estudiar una nueva carrera	Que me puedan juzgar por mi edad, que no sientan confianza en mí por ello	Terminar la carrera, hacer una pasantía en la UNAM hacer estudios en el MIT	Mi deseo de mejorar mi país a nivel tecnológico, mejoras en la educación	Sí, usa Facebook y LinkedIn recreación y comunicarse con amigos LinkedIn para crear una red
4					Sí, WhatsApp, Instagram y Facebook Entretenimiento
5	Cumplir mi palabra	Mi inseguridad	Crecer personal y profesionalmente.	Formar una familia y ayudar a los míos.	Si uso, para informarme de noticias.
6	Logros personales	Decepcionar a la gente cercana a mi entorno	Formar una familia Lograr una buena estabilidad financiera y familiar Crecer profesionalmente	Cumplir con mis objetivos personales	Si, para conectarme con amigos
7	De mi persona de todas mis cualidades positivas	Cuando no cumplo metas planteadas	Tengo muchos anhelos porfa ahora sacar mi título profesional y formar mi propia empresa	Mi persona y mi familia	Sí, para dialogar con otras personas informarme solo acontecimientos y aprender cosas de mi interés
8	De mi familia	Equivocarme	Crecer profesionalmente	Mi familia	Sí, ver noticias
9	De mi familia.	Nada en especial.	Crecer profesionalmente, mejorar como persona, ver a mi familia feliz.	Mi familia	Distracción y búsqueda de información.
10	De mi familia y mis logros como deportista.	No dar todo de mi en una pelea y que mis padres estén avergonzados	Ganar medallas y trofeos internacionales	Mi familia	Distracción
11	Logros personales	Decepcionar a la gente cercana a mi entorno	Formar una familia Tener estabilidad financiera y familiar Crecer profesionalmente	Cumplir con mis objetivos personales	Si, para distraerme y ofrecer productos
12	Logros personales	Decepcionar a la gente cercana a mi entorno	Formar una familia Lograr una buena estabilidad financiera y familiar Crecer profesionalmente	Cumplir con mis objetivos personales	Si, para conectarme con amigos
13	Logros personales	Decepcionar a la gente cercana a mi entorno	Formar una familia Lograr una buena estabilidad financiera y familiar Crecer profesionalmente	Cumplir con mis objetivos personales	Si, para conectarme con amigos
14	Logros personales	Decepcionar a la gente cercana a mi entorno	Formar una familia Lograr una buena estabilidad financiera y familiar Crecer profesionalmente	Cumplir con mis objetivos personales	Para conocer personas
15	Logros personales	Decepcionar a la gente cercana a mi entorno	Formar una familia Lograr una buena estabilidad financiera y familiar Crecer profesionalmente	Cumplir con mis objetivos personales	Entretenimiento anuncios
16	Haber tenido un rendimiento satisfactorio en la Universidad	Exposiciones en publico	Estudiar en el extranjero	Obtener logros más grandes	Si, para conversar con amistades
17	Mantenerme activo en el mercado	En lo personal nada	Una propia consultora	Mi familia	Si, para estar al tanto de las noticias
18					Si, recreación
19	De mi familia	Tener algún error en alguna exposición	Que mis hijos puedan realizarse profesionalmente	Mi familia	Si, uso LinkedIn como <i>networking</i> laboral, Facebook e Instagram para ver fotos de mis familiares y amigos, y Google para cualquier consulta.
20	De mi carrera laboral	Creo que nada	Ser el fundador de un startup	Llegar a mi meta	Si, para todo. Para el trabajo uso LinkedIn, para ver que están haciendo mis amigos y familia uso Instagram, para temas de política uso Twitter y leo las noticias por internet.

Tabla A 5

Respuestas de las Preguntas 22, 23, 24 y 25

Nº	Tipo de vivienda	¿Con quién vives actualmente?	¿Cuáles son sus principales responsabilidades dentro del hogar?	¿En qué circunstancias tus amistades o familiares influyen sobre sus decisiones?
1	Casa de sus padres	Madre	Limpieza y lavado de vajilla No participa de los gastos familiares	En temas de salud consulta con su madre. En otros temas toma la decisión solo.
2	Departamento propio	Vive solo	Todas Cuenta con apoyo para la limpieza y cocina	Si le gusta consultar con su familia para escuchar opiniones, pero él toma la decisión solo.
3	Casa de sus padres	Hermana y padres	Lavar platos, ordenar el cuarto, espacio de trabajo apoyo económico en la canasta básica	No mucho, recopilar opiniones, pero la decisión la toma él mismo. Considera el punto de vista, opiniones pero buscando identificar si su decisión es la correcta.
4	Casa de tu madre	Madre y hermano mayor	Apoya económicamente con el pago de servicios	Cuando es una decisión de estudios
5	Casa propia	Con mi pareja	Ordenar, y cocinar.	En ninguna circunstancia, suelo tomar sola mis decisiones.
6	Casa familiar	Padres y hermanos	Pago de hipoteca y servicios básicos	Únicamente para el entretenimiento
7	Casa familiar	Padres y hermanos	Colaborar con el pagos de servicios y apoyar en el negocio familiar	Cuando estoy indecisa o siento que necesito algún consejo u opinión
8	Casa familiar	Mi mama, hijo, y papa de mi hijo	Ayudar en la manutención del hogar, cuidar de mi mama e hijo	Si afectan el equilibrio de mi hogar, si tuviera que salir de la cuidad
9	Casa alquilada	Solo	Generar ingresos a la casa.	En ninguna circunstancia.
10	Casa Familiar	Papa, mama, hermanos	Generar ingresos a la casa.	En ninguna
11	Casa familiar	Padres y hermanos	Servicios básicos y gastos personales	En ninguna
12	Casa familiar	Padres y hermanos	Pago de hipoteca y servicios básicos	En ninguna
13	Casa familiar	Padres y hermanos	Pago de hipoteca y servicios básicos	En ninguna
14	Casa familiar	Con mi hermana	Limpiar	En temas que se relacionan con lo económico
15	Casa familiar	Padres y hermanos	Organizar y quehaceres del hogar	Estudios
16	Departamento	Con mi hermana	Cuidar a mi mascota	Generalmente mi familia y amigos cercanos
17	Departamento	Con mi madre, hermana e hija	Proveedor parcial	En algunas
18	Departamento Propio	Esposa e hijos	Proveedor del hogar	Familia en temas importantes como un nuevo trabajo.
19	Casa Propia	Con mi esposo y mis tres hijos	La educación de mis hijos y velar porque todas las responsabilidades de la casa estén pagadas. El dinero lo da mi esposo pero la que administra la casa, soy yo	Cuando me comparten experiencias pasadas o tengo que invertir mucho dinero en la compra de algo.
20	Departamento propio	Con mi esposa.	Pagar lo que hay que pagar en el mes.	Si son decisiones de cambio o mudanza, si lo consulto o comunico a la familia y mis amigos si es que alguna vez han usado algo que quiero comprar para que me digan si me lo recomiendan o no.

Tabla A 6*Respuestas de la Pregunta 26*

Nº	Respuestas de los entrevistados
1	El horario de trabajo, la accesibilidad del espacio de trabajo, donde no se requiera tener mucho contacto con las personas. Comunicarse con las personas puede restar tiempo de las actividades laborales.
2	Donde se sienta cómodo, fuera de lo económico
3	Clima laboral, buena remuneración, enfoque del lugar del empleo sea similar a lo que estudió
4	Ambiente laboral y salario
5	El horario, el salario y el ambiente laboral
6	El salario y el ambiente laboral
7	El horario, el salario y el ambiente laboral
8	El horario, el salario y el ambiente laboral
9	El salario y el ambiente laboral
10	El salario y la disponibilidad de tiempo
11	El salario y el ambiente laboral
12	El salario y el ambiente laboral
13	El salario y el ambiente laboral
14	El salario y trabajo de poca presión
15	El salario y el ambiente laboral
16	Buen ambiente laboral, buen jefe y posibilidad de aprendizaje
17	Pago y rutina, elijo los que alternan campo y gabinete
18	Salario, facilidades para realizar los trabajos.
19	El ambiente laboral, el salario y la relación con el jefe directo.
20	Es estresante porque todos tienen responsabilidades y hay que pagarlas

Tabla A 7*Respuestas de la Preguntas 27, 28 y 29*

N°	¿Alguna Vez Tuviste Dificultad Para Encontrar Trabajo?	¿Cuánto Tiempo Fue Lo Máximo Que Estuviste Desempleado?	Si Pierdes Tu Trabajo Mañana, ¿Cuáles Serían Tus Principales Preocupaciones?
1			
2			
3	Sí	Nunca estuvo desempleado a la fecha	Como pagar sus estudios encontrar un nuevo trabajo
4			
5	Una vez, por qué no contaba con la experiencia laboral necesaria.	Dos meses	Pagar la pensión de la maestría.
6	Al inicio si, cuando egrese de mi universidad	4 meses	Cubrir mis obligaciones financieras
7	Casi nunca pero si en el rubro que yo quería desenvolverme	1 año	Deudas
8	No	2 meses	La manutención de mi familia
9	Sí, la falta de experiencia y de capacitación fueron algunos factores que permitieron en su momento se me dificultara ser seleccionara para un puesto de trabajo.	4 meses.	Los diferentes costos de la canasta familiar, alquileres y pagos de préstamos de los bancos.
10	Si, al egresar de la Universidad.	5 meses	Ninguna, solo conseguir otro empleo.
11	Al inicio si, cuando egresé de mi universidad	2 años	Cubrir mis obligaciones financieras
12	Al inicio si, cuando egresé de mi universidad	4 meses	Cubrir mis obligaciones financieras
13	Al inicio si, cuando egresé de mi universidad	4 meses	Cubrir mis obligaciones financieras
14	En una especie de ayuda o asesoramiento para conseguir trabajo	No	Que las respuestas sean rápidas y no tomen mucho tiempo
15	Desconozco	No	N.A.
16	Si, recientemente	Recién empecé a trabajar	Cumplir con gastos personales
17	Hace tres años, estuve 08 meses sin laborar	1 año	Cubrir temas básicos con mi familia
18			
19	Si, en la etapa de pandemia	2 años	Pagar las responsabilidades de mis hijos
20	Si, cuando decidí cambiarme de trabajo e ir a un rubro talmente diferente	5 meses	Mis responsabilidades personales

Tabla A 8

Respuestas de las Preguntas 30, 31, 32 y 33

Nº	¿Alguna Vez Postulaste A Un Empleo Y No Fuiste Seleccionado (Si/No)? En Este Punto Cual Crees Que Fue El Motivo.	¿Qué Opciones Consideras Si Te Quedaras Hoy Sin Empleo (Trabajo/ Emprendimiento/ Capacitación)?	¿Cuáles Son Las Dificultades Al Momento De Buscar Un Empleo?	¿Qué Entiendes Por Recolocación Laboral?
1	Sí	Emprendimiento	La cantidad de experiencia para el puesto	Buscar un puesto de trabajo similar al que tenías pero en otro lugar.
2	Sí	Emprender un negocio propio	Salarios que no están acordes a mis expectativas, Dificultad para ubicar ofertas laborales que respondan a mi experiencia	Cuando estás fuera del mercado laboral y retornas al empleo
3	No	Ser profesor privado de cursos de matemática, comunicación e informática. Ser consultor de análisis de datos y <i>freelance</i> .	En ciertas plataformas no brindan el detalle verdadero de los puestos de trabajo. Asimismo, no hay filtros personalizados para mi buscar mi trabajo ideal. Alertas de puestos similares según mi perfil.	Trabajas en un área y te asignan a otro puesto en la misma empresa
4	Sí	Invertir el dinero ahorra para un emprendimiento.	Experiencia laboral y requisitos.	Una persona que no trabajaba y se reinserta en el mercado laboral
5	No	Emprender	Falta de experiencia	Entiendo el conseguir un trabajo de acuerdo a tu profesión o habilidades, cómo experiencia laboral también.
6	Sí	Un negocio	Experiencia	Práctica dinámica que busca aprovechar las capacidades de los empleados incentivando una capacitación constante
7				Cambiar de puesto de trabajo laboral a algún colaborador
8	No	Vender productos	Acceso a anuncios confiables	La reubicación del talento humano, en otras empresas similares y/o en otras áreas de la empresa.
9				Pasar de un trabajo a otro.
10				Que te consigan otro trabajo
11				Práctica dinámica que busca aprovechar las capacidades de los empleados incentivando una capacitación constante
12				Pagar para que me consigan un trabajo
13				Que me consigan un buen trabajo
14	Sí	Crear mi propio negocio de Mecánica automotriz.	No saber exactamente donde postular, o subir mi CV	Sí
15				Sí
16	Sí	Apoyo en realización de tesis y enseñar algún curso	Mucha demanda y remuneración baja	Ayuda para poder encontrar un buen empleo
17				Banco de trabajo donde hay un registro de personas con diversas habilidades para diversos trabajos.
18				Cambio de trabajo y ubicación de este.
19				Conseguir un nuevo trabajo en otra empresa
20	Sí	Suelo enfocarme en la búsqueda de un nuevo empleo	Que los demás entiendan rápidamente tu experiencia y lo que buscas	No tener con que pagar mis cosas

Tabla A 9

Respuestas de las Preguntas 34, 35, 36 y 37

Nº	¿Alguna vez consideraste contratar un servicio/asesoramiento para conseguir empleo?	¿Qué valoras más en un servicio? ¿Qué te gustaría encontrar en este tipo de servicio?	¿Consideras que tomar un servicio de ese tipo te ayudaría a encontrar nuevas oportunidades laborales?	¿Cuánto estarías dispuesto a invertir en un programa de recolocación laboral?
1	Escucho de empresas que realizan el servicio, pero no lo considero.	La atención al cliente, la organización del servicio	Sí, pues son personas especializadas en ese tema y podrían ayudar a encontrar empleo de forma más rápida.	1000-2000
2	No	Información oportuna	Sí, porque de eso se trata el servicio sería más factible conseguir un nuevo empleo	Depende del presupuesto y la necesidad que tenga
3	No	La experiencia del usuario, la limpieza, atención amigable, ambiente armonioso	Sí, si existiera una plataforma que asesore a las personas a conseguir trabajo sería muy bueno	600 a 800 soles
4	No	Atención personalizada y el costo	No, porque me gusta valerme de mis propias actitudes y capacidades para conseguir un trabajo	Hasta 100 soles
5	Sí, lo considere	Se valora más el ahorro de tiempo en buscar empleo, me gustaría que sea personalizado.	Sí	S/ 100 – S/ 300
6	Por desconocimiento no, pero sería interesante ver la propuesta	Consejos sobre donde apuntar y en qué especializarte para asegurar un puesto futuro	Sí	S/ 100 – S/ 300
7	Sí	Velar por los intereses del trabajador	Sí	0 - s/.100
8	No	Las variedades de opciones	Sí	S/ 100 – S/ 300
9	No.	Se valora la oportunidad que da a una persona de conseguir un empleo. Aspecto importante que debería tener esta prestadora de servicio, es la rapidez en la inserción laboral.	Sí	S/ 100 - S/ 300
10	No	La efectividad de conseguir un buen trabajo.	Sí	0 - S/ 100
11	Por desconocimiento no, pero sería interesante ver la propuesta	Consejos sobre donde apuntar y en qué especializarte para asegurar un puesto futuro	Sí	S/ 100 - S/ 300
12	No	Que me coloquen en el puesto de trabajo que deseo	Sí	S/ 100 - S/ 300
13	No	Consejos sobre donde apuntar y en qué especializarte para asegurar un puesto futuro	Sí	S/ 100 - S/ 300
14	0 - S/ 100	Si porque hay mucha competencia	Sí	Sí
15	S/ 100 – S/ 300	Mayores opciones de encontrar empleo	Sí	Sí
16	No	Flexibilidad, que sea fácil de usar y se actualice a tiempo real.	Sí	S/ 50 / mes
17	No	Claridad de las cosas. Me gustaría que me recolecten rápidamente	Claro, si es factible	No pago... Que no sea un porcentaje alto de mi sueldo.
18	No	Costo y beneficios.	No	Dependería de lo que el programa ofrezca.
19	No, es muy caro y no te aseguran la contratación.	Que no sea muy caro y me puedan a ayudar a conseguir trabajo.	Sí, me ayudara a conseguir un mejor trabajo porque te ayudan a preparar desde tu CV, como presentarte a las entrevistas y las instancias que debo de seguir en un proceso de evaluación.	Depende del puesto al que postulo, si es una jefatura, máximo hasta el 50%
20	Sí, estuve con DNA en sus servicios de <i>outplacement</i>	Que haya expertos para que me puedan brindar una buena asesoría	Sí, ya que estaría más preparado	2,000 soles

Tabla A 10*Respuestas de la Pregunta 38*

N°	Respuestas de los entrevistados
1	Sí, porque eso permite generar más competencia dentro del campos laboral
2	Todo lo que puede ayudarte es importante herramienta que pueda utilizar para alcanzar el fin que persigue
3	Sí, porque trabaja específicamente a ti volviéndote más competente. Trabaja en la diferenciación y siempre existe competencia.
4	
5	Si lo considero, ya que cada persona a lo largo de su vida se inclina por ciertas áreas o actividades en una organización, ya que también tenemos distintas profesiones, sería una herramienta para encontrar un trabajo de acuerdo a tu perfil profesional ahorrando tiempo y costo.
6	Si, te permite medirte en este ambiente competitivo
7	Si
8	Si, porque dado que son especializados en el rubro tendría mayores opciones que tal vez ni considere.
9	
10	Si, pudiera ser
11	Si, te permite medirte en este ambiente competitivo
12	Si, te permite medirte en este ambiente competitivo
13	Si, te permite medirte en este ambiente competitivo
14	Si para ver si hay química
15	Si
16	Si, porque puede ayudarme a encontrar oportunidades laborales
17	Claro
18	No lo sé.
19	Si, porque me ayudan a prepararme para postular a una entrevista y nos dan herramientas muy útiles.
20	Si, ya que te dan herramientas que te van a ayudar para prepararte para tus entrevistas

Tabla A 11

Respuestas de las Preguntas 39, 40, 41, 42 y 43

Nº	Si pudieras tomar un servicio de asesoría, ¿te gustaría tener acceso a contenidos audiovisuales?	¿Te gustaría que la comunicación con los asesores sea de forma digital y flexible?	¿Te gustaría poder elegir a tus asesores/mentores?, ¿por qué?	¿Alguna vez estudiaste o recibiste una asesoría de forma virtual?	¿Cuáles serían tus expectativas al recibir una asesoría de este tipo?
1	Sí, los contenidos audiovisuales son más fáciles de entender, más interactivos	Sí, sería más rápido	Sí, sería más fácil elegir. Le gustaría que tenga información sobre quienes son para elegir mejor.	La experiencia fue regular, pues le faltaba más interacción a los contenidos.	Encontrar los beneficios de la asesoría. Lo que implica, porque elegiría el servicio, información sobre los asesores para poder seleccionarlo. Marketing personal
2	Sí, máxima información en todo tipo	Sí, luego de la pandemia los programas educativos se adecuan a la necesidad de los estudiantes horarios flexibles no presenciales	Sí, porque dependiendo del curriculum se puede escoger con quien estudiar	Algunos cursos	Conseguir un empleo, recolocarme en el mercado finalidad/propósito del servicio
3	Sí, un video siempre es más dinámico que una lectura	Sí, son características muy importantes. Las personas que trabajan requieren flexibilidad por el manejo de tiempo. También menciona seguimiento y retroalimentación.	Sí, que los asesores están involucrados en mi área. Que pueda dar no solo tips de habilidades sino también del tema en el que trabajo.	Sí, a raíz de la pandemia estudiaste de forma virtual, incluso actualmente.	Explicar en detalle en que consiste la asesoría. Si se van a publicar propuestas que se pueda filtrar para que la persona pueda encontrar la mejor oportunidad laboral. El detalle del puesto laboral debe ser detallado. Sobre los asesores que sean amigables, que tengan un trato cordial, que puedan explicar el cómo y no solo el que y por qué.
4	Sí	Sí	Sí	Sí	No tendría expectativas altas Con resultados suficientes para poder convencerme
5	Sí	Sí	Sí, de acuerdo si el asesor también está informado y tiene experiencia en el tipo de trabajo que busco.	Sí, estudio de manera virtual.	Que sea eficiente y eficaz, no deje dudas y nos tengan bien informados de todas las oportunidades de trabajo de acuerdo a nuestro perfil laboral.
6	Sí	Sí	Indiferente	No	Tener un panorama real sobre mi futuro laboral
7	Sí	Sí	Sí	No	Que me ayuden a conseguir un empleo
8	Sí	Sí	Sí, para sentirme más cómoda de realizar preguntas	No	Que sea conciso, comprensible y haya suficiente material de apoyo pero solo el necesario
9	Sí	Sí	Porque de esa manera tendría la posibilidad de seleccionar a aquellos profesionales que yo perciba que me ayudarán a desarrollar profesionalmente.	No tuve la oportunidad.	Que sean muy didácticas y flexibles.
10	Sí	Sí			
11	Sí	Sí	Indiferente	No	Tener un panorama real sobre mi futuro laboral
12	Sí	Sí	Indiferente	No	Tener un panorama real sobre mi futuro laboral
13	Sí	Sí	Indiferente	No	Tener un panorama real sobre mi futuro laboral
14	No	Claridad	Indiferente	No	Tener un panorama real sobre mi futuro laboral
15	No	Productivas	Indiferente	No	Tener un panorama real sobre mi futuro laboral
16	Sí	Sí	Sí	Sí	Que sea flexible y fácil de usar
17	Es lo de menos, pero si es para explicar mejor las cosas genial	Que sean breves y claros nada mas	Puede ser, pero alguien con mucha experiencia	Sí	Ninguna, no me hago expectativas, si es más de lo mismo lo digo.
18	Claro.	Hibrida	Sí	Sí	Poder cumplir los objetivos, por la cual la asesoría fue contratada.
19	Sí, claro	Me parece increíble porque me ayuda con los tiempos	Sí me gustaría elegir con quien me siento más cómoda.	Sí, durante pandemia lleve varios cursos virtuales.	Que sean pacientes y dedicados al momento de dar la asesoría.
20	Sí	Sí y establecer bien los horarios	No es relevante para mi	Sí, varios	Que puedan darme las herramientas que necesito para postular a un nuevo trabajo

Tabla A 12

Respuestas de las Preguntas 44, 45, 46 y 47

N°	¿Alguna vez has buscado oportunidades laborales en alguna plataforma?, ¿ha sido efectiva tu búsqueda? Cuéntanos al respecto.	¿Sientes que en la actualidad conseguir un trabajo depende básicamente del esfuerzo y conocimientos que tiene uno al postular o crees que existe otro factor?, ¿cuál sería?	¿Por qué crees que es difícil insertarse rápidamente al mercado laboral cuando uno está desempleado?	¿Alguna vez te han brindado apoyo o asesoramiento al postular a un trabajo?
1				
2				
3	Bumeran, le fue útil porque pudo conocer el detalle del puesto completó su perfil y considera que deja dar más detalle de su perfil al empleador	Conocer sobre el trabajo y tener experiencias en el rubro	No encontrarse actualizado en competencias técnicas del puesto no estar capacitado, no tener muchos contactos	Un poco, en donde estudió le dieron alguna orientación sobre LinkedIn.
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10	No	Amistades, presencia, sexo	El no estar capacitado	No
11	No	Tener vara	Por la demanda de egresados	No
12	Sí, busque por Computrabajo pero me contactaron luego por vía telefónica.	Tener conocidos que te puedan recomendar ayuda bastante.	Porque la mayoría de buenos puestos de trabajo se dan por influencias y no por mérito propio.	No
13	No he buscado trabajo por estas plataformas.	La experiencia y tener algún conocido que ayude a tu ingreso que estés recomendado.	Experiencia laboral y recomendación.	No
14	No, no realice ninguna búsqueda laboral.	Sí, es necesario tener conocimientos por la gran magnitud de profesionales que egresan de las diferentes universidades e institutos pero otro factor es tener contactos para poder tener mejores oportunidades laborales.	Porque al estar fuera de cualquier empresa hará que la persona no siga capacitándose, por lo tanto, los requerimientos para una nueva contratación se hacen más difíciles.	No
15	Sí	Contactos	Sí	No
16	No	Sí	Nivel de competitividad	No
17	Sí, enviando CV a personas cercanas	Siempre es necesario tener algunas referencias	El mercado	No
18				
19	Sí, en Bumeran y LinkedIn. Me ha ido muy bien	Sí y el no ponerte nervioso y saber qué decir...	Porque te restan valor al estar desempleado	No
20	Por el más común que es LinkedIn y a través de las bolsas de trabajo virtuales de las mismas empresas.	Básico conocer al jefe directo y a las personas que te van a entrevistar, también conocer a la empresa y su cultura	Depende mucho de la posición al que uno postule, de jefaturas para arriba demora más	La empresa anterior me pagó DNA para <i>outplacement</i> y si me sirvió mucho.

Tabla A 13

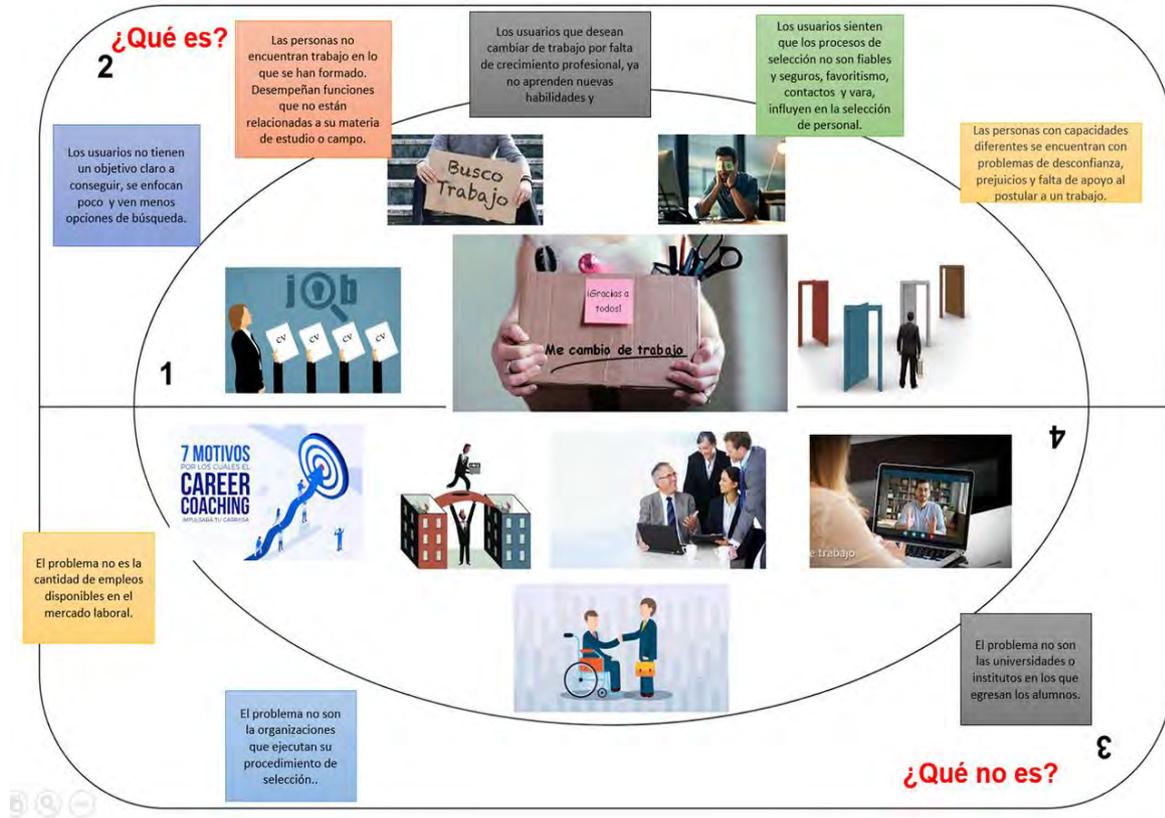
Respuestas de las preguntas 48, 49, 50 y 51

Nº	¿Crees que es necesario que te den guías, consejos, opiniones y seguimiento completo al postular a un trabajo? ¿Pagarías por ello?	¿Si existiera un servicio en el que te den asesoramiento en la redacción de tu CV, cómo presentar y responder a una entrevista de trabajo la tomarías? ¿Por qué razón la harías?	¿Tus aptitudes académicas van de acuerdo al puesto de trabajo en el que te encuentras o que quieres postular?	¿Si estuvieras o estás trabajando cual sería el motivo por el cual postularías a otro trabajo?
1				
2				
3	Sí, puede ser necesario. Sí	Sí, porque podría ser una inversión para obtener un mejor empleo	Sí	Afrontar nuevos retos, tener más relación con temas como <i>big data</i> o proyectos cosas nuevas a lo que hace actualmente en un puesto de manejo de equipos
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10	Sí	Sí, para organizar mejor las ideas	Sí	Mejor remuneración
11	No	No lo tomaría	Es difícil encontrar lo que quieres o al puesto que deseas. Pero no siempre se da y habrá que conformarse con lo que hay	Buscar lo que te apasiona
12	Sí	Porque así tendría más opciones de conseguir el trabajo.	No	Mejora económica.
13	Sí. Siempre se requiere para tener conocimientos básicos y si pagaría.	Si. Para tener una buena base y hacer una buena entrevista.	Sí	Línea de carrera y mejor remuneración.
14	Sí, sería de gran ayuda tener consejos para las ofertas laborales que se lanzan al mercado, de ser necesario si pagaría por ese servicio.	Si, en el internet hay información de cómo redactar tu CV y consejos para entrevista personal pero la mayoría son repetitivos, si en este servicio tienen un asesoramiento y seguimiento personalizado si tomaría el servicio.	Actualmente no trabajo pero desearía postular a un empleo que vaya acorde con lo que estudio.	El estar cómodo en tus deberes asignados, y otro motivo sería el pago que te asigne la empresa.
15	Si	Si	Sí	Por mejores condiciones laborales
16	Si	Por tener una mejor opción laboral	Por ahora sí, ya que no tengo mucha experiencia	Oportunidad de una empresa más grande
17	Si, dependiendo del servicio	Si	Considero que podría tener un mejor puesto, espero poder hacerlo a corto plazo	Estabilidad / sueldo
18				
19	Sí, me ayudaría a sentirme más segura	Si, quiero saber si estoy por buen camino	Sí	Mejor sueldo
20	Todo aporte suma	Depende de cómo te orienten, si lo tomaría.	Sí	Crecimiento profesional

Apéndice B: Lienzo de Dos Dimensiones

Figura B 1

Lienzo de Dos Dimensiones



Apéndice C: Lienzo 6x6

Figura C 1

Lienzo 6x6

Objetivo		Necesidades	
<p>Generar una alternativa para potenciar competencias y habilidades que permita a las personas en búsqueda de empleo estar preparadas para afrontar un proceso de selección de mejor forma y lograr la empleabilidad deseada.</p>		<p>Luis requiere mejorar sus ingresos económicos y sentir que su desarrollo profesional puede continuar en crecimiento, pues está cerca de egresar de un programa de maestría. Su actual trabajo no cubre totalmente sus gastos mensuales y requiere apoyo para encontrar alternativas que le permitan encontrar un nuevo y mejor empleo. Luis siente que no cuenta con tiempo para realizar otras actividades, ya que consume tiempo en su traslado del trabajo a su domicilio. También comenta que en anteriores procesos laborales sintió que le faltó confianza para responder algunas preguntas y pudo haber presentado sus logros de mejor forma en su hoja de vida.</p>	
Preguntas generadoras			
¿Cómo podemos hacer que Luis encuentre nuevas alternativas laborales?	¿Cómo podríamos ayudar a Luis con la preparación de su hoja de vida?	¿Cómo podríamos hacer para que Luis tenga éxito en un proceso de selección laboral?	¿Cómo podríamos hacer para que Luis evalúe diferentes posibilidades y reciba el apoyo que requiere sin que sienta que le hace falta tiempo?
Facilitarle material para que aprenda a buscar en diferentes páginas web de empleos.	Indicándole páginas web donde se puede descargar modelos de hojas de vida.	Crear una alarma que le envíe notificaciones y consejos durante el proceso.	Brindarle la orientación que requiera durante sus horas de almuerzo en las instalaciones de su oficina o algún lugar público cercano.
Brindándole una base de datos de agencias de búsqueda de empleos.	Compartiendo material de ayuda sobre el tema.	Crear un programa de acompañamiento presencial que demande una preparación interdiaria o durante los fines de semana.	Enviarle un pack de información con diversos materiales a su domicilio.
Preparar un mensaje modelo para que anuncie su búsqueda y pueda compartirlo con su red de contactos.	Creando una plantilla que pueda servirle de modelo.	Crear una plataforma con preguntas y respuestas tipo.	Alquilar una oficina para brindar en dicha instalación un servicio de orientación para cubrir sus requerimientos de apoyo.
Evaluarlo con la ayuda de un especialista su perfil profesional para enfocarse en los puestos afines a su perfil.	Facilitando un taller donde mediante el acompañamiento pueda realizar la edición de su hoja de vida, de acuerdo con las tendencias actuales para la presentación de dicho documento.	Crear un programa de acompañamiento dirigido por un especialista con experiencia en el puesto al que postula.	Diseñar una plataforma web que le permita contar con asesoría sincrónica de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, conocer y escoger a los asesores que requiera, así como contar con material audiovisual y textual que pueda consultar en el momento que lo necesite.
4 ideas seleccionadas			

Apéndice D: Matriz de Costo Impacto

Figura D 1

Matriz de Costo vs Impacto

Alto		<p>Diseñar una plataforma web que le permita contar con asesoría síncrona de acuerdo con su disponibilidad de tiempo, conocer y escoger a los asesores que requiera, así como contar con material audiovisual y textual que pueda consultar en el momento que lo necesite.</p>	
Impacto	<p>Evaluarlo con la ayuda de un especialista su perfil profesional para enfocarse en los puestos afines a su perfil.</p>	<p>Crear un programa de acompañamiento dirigido por un especialista con experiencia en el puesto al que postula.</p>	
Bajo		<p>Facilitando un taller donde mediante el acompañamiento pueda realizar la edición de su hoja de vida, de acuerdo con las tendencias actuales para la presentación de dicho documento.</p>	
	Bajo	Costos	Alto

Apéndice E: Lienzo Blanco de Relevancia

Figura E 1

Lienzo Blanco de Relevancia



00000000



Tabla F 1*Metas Movilizadas por ODS 1*

ODS 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo	¿Meta movilizada?
1.1 Para 2030, erradicar la pobreza extrema para todas las personas en el mundo, actualmente medida por un ingreso por persona inferior a 1,25 dólares al día.	Sí
1.2 Para 2030, reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños y niñas de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales.	Sí
1.3 Poner en práctica a nivel nacional sistemas y medidas apropiadas de protección social para todos y, para 2030, lograr una amplia cobertura de los pobres y los más vulnerables.	No
1.4 Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los más vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías y los servicios económicos, incluida la microfinanciación.	Sí
1.5 Para 2030, fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situaciones vulnerables y reducir su exposición y vulnerabilidad a los fenómenos extremos relacionados con el clima y a otros desastres económicos, sociales y ambientales.	No
1.a Garantizar una movilización importante de recursos procedentes de diversas fuentes, incluso mediante la mejora de la cooperación para el desarrollo, a fin de proporcionar medios suficientes y previsibles para los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, para poner en práctica programas y políticas encaminados a poner fin a la pobreza en todas sus dimensiones.	No
1.b Crear marcos normativos sólidos en el ámbito nacional, regional e internacional, sobre la base de estrategias de desarrollo en favor de los pobres que tengan en cuenta las cuestiones de género, a fin de apoyar la inversión acelerada en medidas para erradicar la pobreza.	No

Tabla F 2

Metas Movilizadas por ODS 8

ODS 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos	¿Meta movilizada?
8.1 Mantener el crecimiento económico per capita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7% anual en los países menos adelantados	Sí
8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra	No
8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros	Sí
8.4 Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados	No
8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor	Sí
8.6 De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación	Sí
8.7 Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, de aquí a 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas	No
8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios	Sí
8.9 De aquí a 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales	No
8.10 Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos	No
8.a Aumentar el apoyo a la iniciativa de ayuda para el comercio en los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, incluso mediante el Marco Integrado Mejorado para la Asistencia Técnica a los Países Menos Adelantados en Materia de Comercio	No
8.b De aquí a 2020, desarrollar y poner en marcha una estrategia mundial para el empleo de los jóvenes y aplicar el Pacto Mundial para el Empleo de la Organización Internacional del Trabajo	Sí

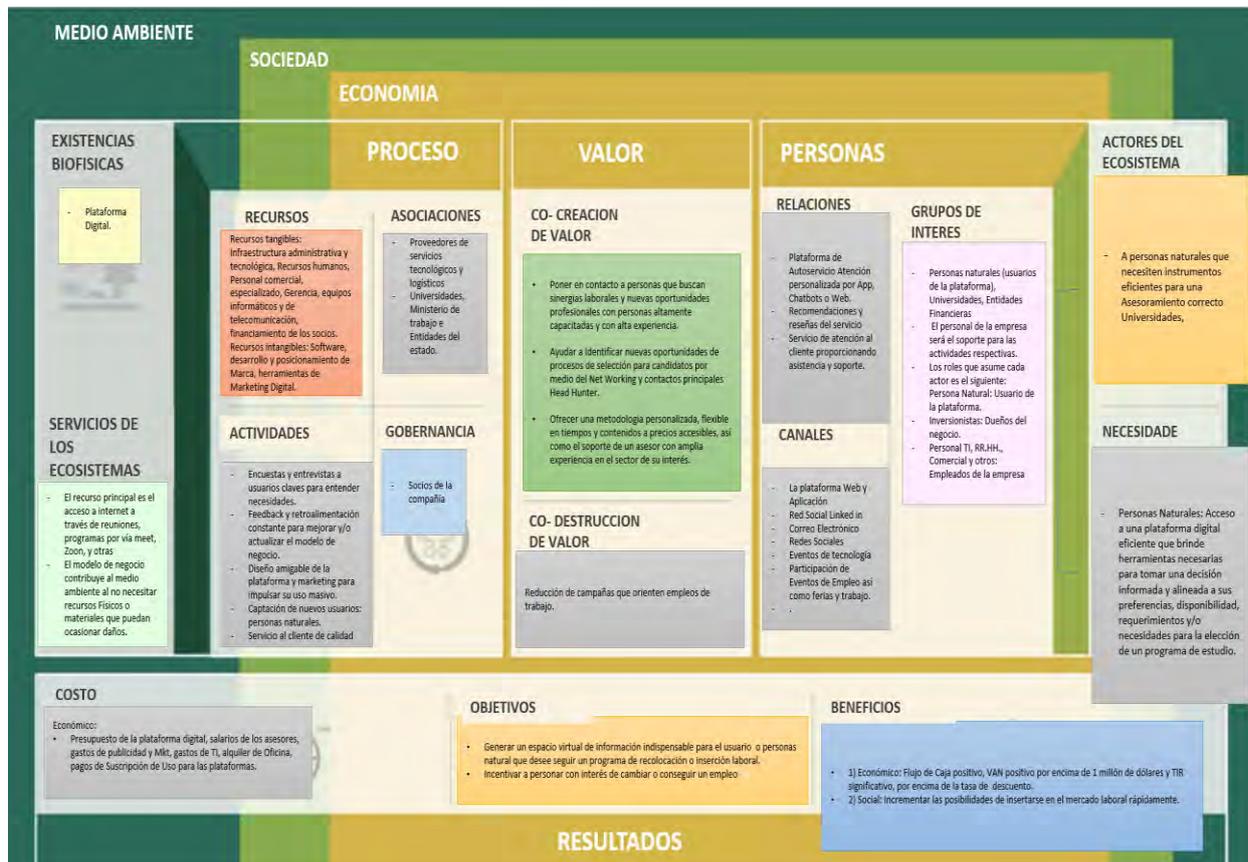
Tabla F 3*Metas Movilizadas por ODS 10*

ODS 10: Reducir la desigualdad en y entre los países	¿Meta movilizada?
10.1 De aquí a 2030, lograr progresivamente y mantener el crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población a una tasa superior a la media nacional	Sí
10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición	Sí
10.3 Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto	No
10.4 Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad	No
10.5 Mejorar la reglamentación y vigilancia de las instituciones y los mercados financieros mundiales y fortalecer la aplicación de esos reglamentos	No
10.6 Asegurar una mayor representación e intervención de los países en desarrollo en las decisiones adoptadas por las instituciones económicas y financieras internacionales para aumentar la eficacia, fiabilidad, rendición de cuentas y legitimidad de esas instituciones	No
10.7 Facilitar la migración y la movilidad ordenadas, seguras, regulares y responsables de las personas, incluso mediante la aplicación de políticas migratorias planificadas y bien gestionadas	No
10.a Aplicar el principio del trato especial y diferenciado para los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, de conformidad con los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio	No
10.b Fomentar la asistencia oficial para el desarrollo y las corrientes financieras, incluida la inversión extranjera directa, para los Estados con mayores necesidades, en particular los países menos adelantados, los países africanos, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países en desarrollo sin litoral, en consonancia con sus planes y programas nacionales	No
10.c De aquí a 2030, reducir a menos del 3% los costos de transacción de las remesas de los migrantes y eliminar los corredores de remesas con un costo superior al 5%	No

Apéndice G: Lienzo de Modelo Negocio Próspero

Figura G 1

Lienzo de Modelo Negocio Próspero



Apéndice H: Plan de implementación

