

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Modelo ProLab: Smartwasi, un emprendimiento enfocado en el desarrollo de competencias prácticas en los estudiantes universitarios de Gestión y Administración en Perú mediante la implementación de proyectos en MIPYMES

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN EMPRENDIMIENTO Y NUEVOS NEGOCIOS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Claudia Juarez Escobar, DNI: 10790779

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN EMPRENDIMIENTO Y NUEVOS NEGOCIOS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Oscar Enrique Alvarado Saravia, DNI: 73335382
Humberto Jesus Villanueva Perez, DNI: 70084915

ASESOR

Julio César Vela Velásquez, DNI: 10255025

ORCID código del asesor <https://orcid.org/0000-0002-6527-4833>

JURADO

Presidente: LOZA GELDRES, IGOR LEOPOLDO

Jurado: ARANA BARBIER, PABLO JOSÉ

Asesor: VELA VELASQUEZ, JULIO CÉSAR

Surco, enero 2024

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Julio César Vela Velásquez, 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 *Modelo ProLab: Smartwasi, un emprendimiento enfocado en el desarrollo de competencias prácticas en los estudiantes universitarios de Gestión y Administración en Perú mediante la implementación de proyectos en MIPYMES,*

del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) ...

Oscar Enrique Alvarado Saravia,

Humberto Jesús Villanueva


Pérez, Claudia Juárez Escobar,

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 24/01/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 24/01/2024

| | |
|---|---|
| Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Vela Velasquez, Julio César | |
| DNI: 10255025 | Firma  |
| ORCID: ORCID: 0000-0002-6527-4833 | |

Agradecimientos

Agradezco sinceramente a CENTRUM PUCP por brindarnos la oportunidad de formar parte de la comunidad. Así como a los destacados docentes que guiaron con su sabiduría y experiencia nuestra formación en emprendimiento y nuevos negocios. El reconocimiento también se extiende a nuestros compañeros, cuya colaboración y apoyo fueron fundamentales en este camino académico.



Dedicatorias

Dedico este trabajo de tesis a mis seres queridos, quienes han sido mi fuente inagotable de apoyo y motivación. A mi abuelita, por ser mi inspiración con su amor incondicional. A mi hermano, por su complicidad en cada desafío. A mi papá, por ser mi guía y ejemplo de perseverancia y resiliencia. A mi mejor amiga, por los sueños y alegrías compartidas.

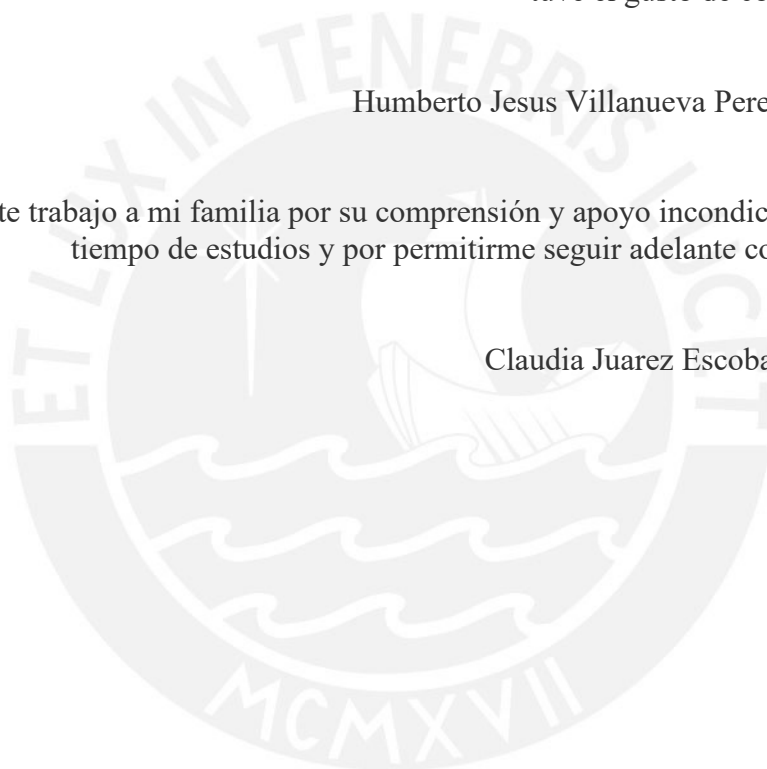
Oscar Enrique Alvarado Saravia, DNI 73335382

Dedico este trabajo a quien me dio la oportunidad de estar aquí: Dios. A quien me inspira a ser una mejor persona: mi esposa, Mabel. A los que me sostienen: mi familia, Humberto, Betzabe, Jose, Diego y Bertha. A mi segunda casa, la PUCP. Y a todos aquellos con quienes tuve el gusto de coincidir en la vida.

Humberto Jesus Villanueva Perez, DNI 70084915

Dedico este trabajo a mi familia por su comprensión y apoyo incondicional en todo este tiempo de estudios y por permitirme seguir adelante con mis proyectos.

Claudia Juarez Escobar, DNI 10790779



Resumen Ejecutivo

En el ecosistema empresarial cada vez más competitivo y dinámico, surgen nuevos modelos de negocios que deben demostrar su capacidad de adaptación a escenarios inciertos y satisfacer las cambiantes demandas de los consumidores. En este contexto, los jóvenes estudiantes universitarios se enfrentan a una realidad desafiante: la falta de oportunidades para poner en práctica los conocimientos adquiridos en su formación teórica. La brecha entre lo que han aprendido y la realidad operativa de las empresas se traduce en un aumento del desempleo entre este grupo demográfico.

En respuesta a esta problemática identificada entre los jóvenes universitarios, surge Smartwasi como un emprendimiento innovador con la misión de empoderar a estudiantes y egresados de las carreras de Gestión y Administración en universidades peruanas. La propuesta de valor se centra en el fortalecimiento de sus competencias prácticas a través de la implementación de proyectos destinados a abordar diversos desafíos en el sector de pequeñas y microempresas en el Perú con un diseño centrado en las necesidades del usuario. Este enfoque no solo proporciona un impulso significativo a sus perspectivas empresariales, sino que también contribuye a mejorar la empleabilidad de la comunidad estudiantil y de egresados proporcionando experiencia laboral, mediante el desarrollo de portafolios de proyectos.

Para validar la creación de Smartwasi, se llevó a cabo un estudio de mercado que tiene como objetivo identificar las necesidades de los usuarios. Este estudio incluye la evaluación de la viabilidad de la solución propuesta mediante la realización de encuestas y conversatorios virtuales. Además, se realizó un análisis financiero exhaustivo con el propósito de establecer un modelo de negocio sostenible a largo plazo. Este enfoque no solo busca garantizar la viabilidad económica de Smartwasi, sino también asegurar que la iniciativa tenga un impacto social significativo en la formación de profesionales altamente competentes. Estos profesionales, a su vez, contribuirán al desarrollo económico sostenible del país.

Abstract

In an increasingly competitive and dynamic business ecosystem, new business models emerge that must demonstrate their ability to adapt to uncertain scenarios and meet the changing demands of consumers. In this context, young university students face a challenging reality: the lack of opportunities to apply the knowledge acquired in their theoretical education. The gap between what they have learned and the operational reality of businesses translates into an increase in unemployment among this demographic group.

In response to this identified issue among young university students, Smartwasi emerges as an innovative venture with the mission of empowering students and graduates from Management and Administration programs in Peruvian universities. The value proposition focuses on strengthening their practical skills through the implementation of projects aimed at addressing various challenges in the small and micro-enterprise sector in Peru, with a user-centric design. This approach not only provides a significant boost to their entrepreneurial prospects but also contributes to improving the employability of the student and graduate community by providing work experience through the development of project portfolios.

To validate the creation of Smartwasi, a market study was conducted with the aim of identifying user needs. This study includes the assessment of the feasibility of the proposed solution through surveys and virtual discussions. Furthermore, a comprehensive financial analysis was conducted to establish a sustainable long-term business model. This approach not only seeks to ensure the economic viability of Smartwasi but also to ensure that the initiative has a significant social impact on the training of highly competent professionals. These professionals, in turn, will contribute to the sustainable economic development of the country.

Tabla de Contenido

| | |
|--|-----|
| Declaración Jurada de Autenticidad..... | ii |
| Agradecimientos | iii |
| Dedicatorias | iv |
| Resumen Ejecutivo | v |
| Abstract..... | vi |
| Tabla de Contenido | vii |
| Lista de Tablas | x |
| Lista de Figuras..... | xii |
| Capítulo I. Definición del Problema..... | 1 |
| 1.1. Contexto del problema a resolver | 1 |
| 1.2. Presentación del problema a resolver | 7 |
| 1.3. Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver | 7 |
| Capítulo II. Análisis del Mercado..... | 10 |
| 2.1. Descripción del mercado o industria..... | 10 |
| 2.2. Análisis competitivo detallado..... | 20 |
| Capítulo III. Investigación del Usuario (Cliente) | 23 |
| 3.1. Perfil del usuario | 23 |
| 3.2. Mapa de experiencia de usuario..... | 26 |
| 3.3. Identificación de la necesidad | 27 |
| Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio..... | 35 |

| | |
|--|----|
| 4.1. Concepción del producto o servicio..... | 35 |
| 4.2. Desarrollo de la narrativa (lienzos, narraciones, etc.)..... | 40 |
| 4.3. Carácter innovador o novedoso del producto o servicio..... | 40 |
| 4.4. Propuesta de valor..... | 43 |
| 4.5. Producto mínimo viable (PMV)..... | 46 |
| Capítulo V. Modelo de Negocio | 51 |
| 5.1. Lienzo del modelo de negocio | 51 |
| 5.2. Viabilidad del modelo de negocio | 55 |
| 5.3. Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio | 56 |
| 5.4. Sostenibilidad del modelo de negocio | 57 |
| Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable | 58 |
| 6.1. Validación de la deseabilidad de la solución | 58 |
| 6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución | 58 |
| 6.1.2. Experimentos empleados para validar las hipótesis..... | 59 |
| 6.2. Validación de la factibilidad de la solución..... | 64 |
| 6.2.1. Plan de mercadeo | 64 |
| 6.2.2. Plan de operaciones..... | 66 |
| 6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis | 69 |
| 6.3. Validación de la viabilidad de la solución | 70 |
| 6.3.1. Presupuesto de inversión..... | 70 |
| 6.3.2. Análisis financiero | 75 |

| | |
|--|-----|
| 6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis | 78 |
| Capítulo VII. Solución Sostenible | 80 |
| 7.1. Relevancia social de la solución | 80 |
| 7.2. Rentabilidad social de la solución..... | 81 |
| Capítulo VIII. Decisión e Implementación..... | 83 |
| 8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo | 83 |
| 8.2. Conclusión | 84 |
| 8.3. Recomendación..... | 84 |
| Referencias..... | 86 |
| Apéndices..... | 92 |
| Apéndice A <i>Análisis de oferta de empleabilidad por parte de universidades peruanas</i> | 92 |
| Apéndice B <i>Cuestionario realizado a estudiantes universitarios que define el usuario y el problema de nuestra investigación</i> | 93 |
| Apéndice C <i>Resumen de las respuestas a las preguntas planteadas en las entrevistas</i> | 95 |
| Apéndice D <i>Preguntas realizadas para elaborar el customer journey map</i> | 102 |

Lista de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Competidores directos | 18 |
| Tabla 2 Servicios sustitutos | 19 |
| Tabla 3 Rivalidad entre competidores existentes..... | 21 |
| Tabla 4 Amenaza de nuevos competidores..... | 22 |
| Tabla 5 Modelo lean como propuesta para desarrollar el servicio de Smartwasi..... | 35 |
| Tabla 6 Design Thinking..... | 40 |
| Tabla 7 Comparación entre competidores y Smartwasi..... | 40 |
| Tabla 8 Ficha técnica de Smartwasi..... | 48 |
| Tabla 9 Factores más valorados de la toma de servicio..... | 63 |
| Tabla 10 Demanda potencial de Smartwasi..... | 64 |
| Tabla 11 Matriz de riesgos del negocio | 65 |
| Tabla 12 Macroprocesos de Smartwasi | 67 |
| Tabla 13 Proyectado de ventas..... | 70 |
| Tabla 14 Guía de aproximación de porcentaje de participación de mercado | 71 |
| Tabla 15 Estimación de la cuota de mercado a 5 años..... | 71 |
| Tabla 16 Línea de capital de trabajo | 74 |
| Tabla 17 Presupuesto Efectivo (Ingresos) | 74 |
| Tabla 18 Presupuesto efectivo (Egresos)..... | 75 |
| Tabla 19 Presupuesto Efectivo (Necesidades de financiamiento) | 75 |
| Tabla 20 Proyección de Estados Financieros..... | 76 |
| Tabla 21 Flujo de caja..... | 77 |
| Tabla 22 Flujo de caja del accionista..... | 77 |
| Tabla 23 Proyección de ingresos | 78 |
| Tabla 24 Proyección de ingresos | 78 |

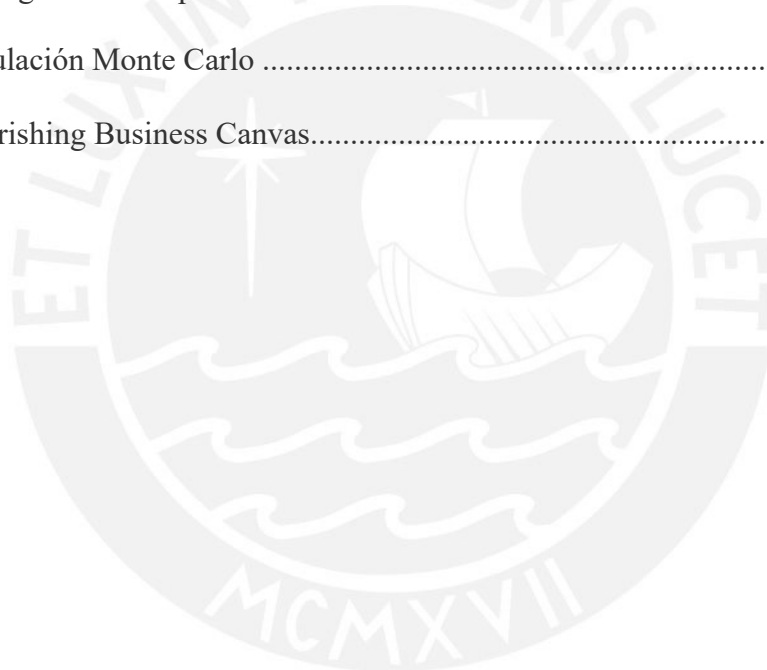
| | |
|---|----|
| Tabla 25 Análisis VAN estadístico - Montecarlo | 79 |
| Tabla 26 Resultados de las iteraciones con respecto al VAN..... | 79 |
| Tabla 27 Relevancia social de los Objetivos de Desarrollo Sostenible | 80 |
| Tabla 28 VAN Social de Smartwasi | 82 |
| Tabla 29 Diagrama de crecimiento digital..... | 83 |



Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 Obstáculos que afectan principalmente la operación de las empresas | 3 |
| Figura 2 Estructura de formación educativa y de requerimiento del mercado laboral | 10 |
| Figura 3 La oportunidad de Tecnología Educativa en Latinoamérica..... | 12 |
| Figura 4 Ecosistema de Tecnología Educativa en Latinoamérica | 13 |
| Figura 5 Financiamiento de Venture Capital en Tecnología Educativa, Latinoamérica 2011 - 2021..... | 14 |
| Figura 6 Lista de las 100 Tecnologías Educativas en Latinoamérica de Holon IQ..... | 15 |
| Figura 7 Autoevaluación de madurez del ecosistema Tecnología Educativa en Latinoamérica y el Caribe | 16 |
| Figura 8 Ecosistema Tecnología Educativa en Perú..... | 17 |
| Figura 9 Cinco fuerzas de Porter de Smartwasi..... | 20 |
| Figura 10 Mapa de empatía | 24 |
| Figura 11 Matriz de meta - usuario..... | 26 |
| Figura 12 Customer Journey Map de una empresa de capacitación universitaria..... | 27 |
| Figura 13 Línea de tiempo de desarrollo de servicio..... | 36 |
| Figura 14 Matriz 6x6 | 37 |
| Figura 15 Matriz de viabilidad e impacto de negocio | 39 |
| Figura 16 El lienzo de la propuesta de valor | 44 |
| Figura 17 Primer producto mínimo viable..... | 47 |
| Figura 18 Matriz de feedback | 47 |
| Figura 19 Business Model Canvas..... | 54 |
| Figura 20 Ciclo en curso los estudiantes universitarios..... | 60 |
| Figura 21 Género de los estudiantes universitarios | 60 |
| Figura 22 Búsqueda de prácticas preprofesionales..... | 61 |

| | |
|--|----|
| Figura 23 Participación de alguna experiencia extracurricular o voluntariado durante la estancia universitaria..... | 61 |
| Figura 24 Nivel de aceptación de la propuesta de servicio..... | 61 |
| Figura 25 Posibilidad de adquisición de servicio propuesto..... | 62 |
| Figura 26 Disposición a pagar | 62 |
| Figura 27 Disposición al número de veces de toma de servicio durante un año | 63 |
| Figura 28 Instagram de Smatwasi..... | 65 |
| Figura 29 Cadena de valor de Smartwasi | 67 |
| Figura 30 Cronograma de implementación | 69 |
| Figura 31 Simulación Monte Carlo | 79 |
| Figura 32 Flourishing Business Canvas..... | 81 |



Capítulo I. Definición del Problema

En el Capítulo I se plantea la definición del problema teniendo en consideración el contexto, su presentación, nivel de complejidad y relevancia de atención. En la sección de contexto se detalla las circunstancias que giran en torno al problema. En la siguiente sección se delimita y presenta el problema, por último, se presenta el nivel de complejidad y relevancia de atención a efectos de considerar el plan de negocios como pertinente y oportuno.

1.1. Contexto del problema a resolver

Un problema se define por las diferencias existentes entre la situación ideal y el estado actual. En el mundo de los negocios, la conversión de un problema en oportunidad recae en el uso de innovación empresarial tal como lo menciona Peter Drucker (2010). De esta manera, esto precisamente marca la diferencia entre los emprendedores que ven desafíos en vez de obstáculos (Shane & Venkataraman, 2000). Los emprendedores ven los desafíos como oportunidades para aplicar la innovación empresarial y desarrollar productos o servicios innovadores.

En Latinoamérica el 75% de jóvenes entre 18 y 29 años tiene dificultad para encontrar un empleo, según el reporte de escasez de oportunidades laborales para los jóvenes 2022 de *Manpower Group* (2022). Estos jóvenes, quienes están a punto de ingresar al competitivo mercado laboral, se enfrentan a una serie de barreras (prácticas preprofesionales, tipo de universidad, calidad de universidad, orden de mérito, residencia, especialidad académica, tiempo de estudio, canal de búsqueda) que obstaculizan su inserción y éxito en el ámbito empresarial, ya sea por su corta edad y sumado a ello su escasa experiencia profesional (Torres Luján, 2019). Esta situación es de gran relevancia ya que, considerando el potencial de los jóvenes como un recurso valioso para el desarrollo económico y social del Perú, la falta de oportunidades para su empleo pleno limita su contribución al crecimiento sostenible del país,

dónde 8 de cada 10 peruanos tienen complicaciones para conseguir un trabajo (Manpower Group, 2022).

Según un estudio realizado por la empresa *McKinsey*, el 60% de los empleos que existirán en el futuro aún no han sido creados (Manyuka, y otros, 2017). Por lo tanto, desafíos que aparecerán en los próximos años serán cada vez más complejos, inciertos, dinámicos y difíciles de atender. En ese sentido se analizan las aplicaciones prácticas de los conocimientos adquiridos, el estado de la oferta formativa universitaria en carreras de Gestión y Administración, el estado situacional de los practicantes preprofesionales, el estado situacional de los egresados universitarios en carreras de Gestión y Administración y las demandas de las competencias de las organizaciones (Torres Luján, 2019). Con respecto a las aplicaciones prácticas de los conocimientos adquiridos, de acuerdo con la encuesta de habilidades al trabajo 2017-2018: Causas y consecuencias de la brecha de habilidades en Perú "sostiene que el 21.5% de las empresas en el Perú identifica cómo un obstáculo de operación a la educación inadecuada de la fuerza laboral" (Novella, Alvarado, & Rosas, 2019). Tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1

Obstáculos que afectan principalmente la operación de las empresas



Nota. Tomado de Encuesta de habilidades al trabajo (ENHAT) 2017 2018: Causas y consecuencias de la brecha de habilidades en Perú. Novella, R., Alvarado. A., Rosas D., Gonzales-Velosas C. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Respecto a la empleabilidad de los estudiantes la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) (2021) manifiesta que “tener experiencias en una situación real de trabajo durante la formación universitaria contribuye a mejorar la empleabilidad de los estudiantes”. Esto detalla la importancia de contar con experiencia práctica para acceder a mejores oportunidades e ingresar al mercado laboral. Según el ranking de Scimago Journal & Country Rank (2023) Estados Unidos es el país que ha realizado más de 379,887 publicaciones referentes a Negocios, Gerencia y Contabilidad desde 1996. Estos aportes vienen desde los claustros universitarios en los cuales el docente universitario motiva

el aprendizaje participativo y colaborativo de acuerdo con las necesidades y contexto político y económico del país norteamericano. Esta situación genera un desafío importante en la aplicabilidad de lo aprendido en el contexto peruano cuya composición principalmente se integra por micro, pequeñas y medianas empresas. Las cuales representan 99.59% del total de empresas en el Perú (Ministerio de Producción, 2018).

Con respecto al estado de la oferta formativa, de acuerdo con la SUNEDU (2021), de las 95 universidades licenciadas, el 39% se encuentran en Lima y el 61% en provincias. Mientras que el 58% del total de universidades privadas se encuentran en la capital peruana y el 42% en el interior. De estas 95 universidades, según Sistema de Información Universitaria (SIU, 2023) de SUNEDU, para el periodo 2022-2, el grupo de programas de Gestión y Administración tiene el mayor porcentaje de estudiantes con 10.89% del total, con 134,010 estudiantes a nivel nacional. El grupo de programas de Gestión y Administración incluyen las carreras de: Administración, Administración con Mención en Dirección de Empresas, Administración con mención en Gestión Empresarial, Administración de Banca y Finanzas, Administración de Empresas, Administración de Empresas y Servicios, Administración de Negocios, Administración de Negocios y Finanzas, Administración de Negocios y Marketing, Administración de Servicios, Administración y Agronegocios, Administración y Dirección de Empresas, Administración y Emprendimiento, Administración y Finanzas, Administración y Finanzas Corporativas, Administración y Gerencia, Administración y Gerencia del Emprendimiento, Administración y Gestión Comercial, Administración y Marketing, Administración y Negocios Digitales, Administración y Negocios Internacionales, Administración y Recursos Humanos, Administración y Sistemas, Administración, Banca y Finanzas, Carrera de Administración, Ciencias Administrativas, Gestión, Gestión con Mención en Gestión de Empresas, Gestión con Mención en Gestión de Proyectos, Ingeniería Comercial, Ingeniería de Gestión Empresarial, Ingeniería Empresarial, Ingeniería Empresarial y de

Sistemas, Ingeniería en Gestión Empresarial. El 87.33% de los estudiantes de este grupo de programas se encuentra en una universidad privada. Por otro lado, Lima concentra un 54.81% del total de estudiantes a nivel nacional. En total son 70,203 estudiantes del grupo de programa de Gestión y Administración en una universidad privada en Lima.

Según el observatorio de educación y empleo “Ponte en Carrera”, las universidades privadas ubicadas en Lima que más estudiantes congregan en la carrera de “Administración” son las siguientes: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Universidad Privada del Norte, Universidad San Ignacio de Loyola, Universidad de Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Peruana los Andes, Universidad César Vallejo, Universidad Ricardo Palma, Universidad Científica del Sur, Universidad Continental, Universidad ESAN y Universidad del Pacífico. De ellas, únicamente el 33% precisa una propuesta clara orientada a fortalecer las competencias de empleabilidad de sus estudiantes universitarios (Ver Apéndice J). Por su parte, según el reporte “Tecnología educativa en América Latina y el Caribe”, existen más de 44 *startups* de Tecnología Educativa en Perú, el 53% del financiamiento de Venture Capital se enfocó en competencias laborales, mientras que el 37% en educación universitaria (BID & HolonIQ, 2021). El estudio destaca los ejemplos de startups como *Crack de Code*, *Predeea*, *Queestudiar*, *Yopublico*, *Videame*, *Proximity*, *Kurios*, *Silabuz*, *Crehana* y *Laboratoria*.

Con respecto al estado situacional de los practicantes, se revisa el siguiente estudio “La importancia de las prácticas preprofesionales en la transición al empleo: un estudio en las ciudades capitales del Perú”, en el cual revela que realizar prácticas preprofesionales incrementa en 34% la probabilidad de conseguir empleo en algunas de las áreas vinculadas con la carrera que estudiaron los universitarios. A la vez que incrementan la probabilidad de acceder a un mejor primer empleo y esto, a su vez, se traduce en mejores resultados laborales en trabajos futuros (De la Flor, 2018). Sin embargo, las brechas persisten en relación con la demanda laboral de competencias blandas tal como muestra el estudio realizado por *Drake Beam Morin*

(DBM) en Perú en el año 2014 denominado “Estudio de las brechas perceptuales entre empleadores y estudiantes, sobre el ingreso al Mercado Laboral en el Perú”, donde indica que el 56% de los empleadores señala que una de las principales complicaciones al buscar talento joven es la carencia de competencias blandas necesarias para el puesto. El estudio resaltó las seis principales más requeridas por los empleadores junto con el porcentaje que considera como “poco o nada desarrolladas”. Estas son: Sentido ético (42%), Orientación al logro (53%), Comunicación (53%), Habilidades interpersonales (51%), Adaptabilidad y flexibilidad (50%), y Habilidades de aprendizaje (18%) (DBM Perú, 2014).

Con respecto al estado situacional de los egresados universitarios, la tasa de informalidad se ubicó en un 45.7% al 2021 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022). Así como la tasa de desempleo en estudiantes universitarios en ciencias administrativas y derecho se encuentra en 9.5% (SUNEDU, 2021). Por su parte, IPSOS presentó el informe “Imagen del egresado universitario entre empleadores 2019”, donde entrevista a 157 ejecutivos pertenecientes a las 5,000 empresas de mayor facturación y mencionan que los estudiantes provenientes de las universidades en Lima son los mejores egresados. Además de que las competencias blandas más importantes son: Adaptación a los cambios (68%), Comunicación (67%), Disposición para aprender (65%), Trabajo en equipo (50%), Organización (43%), Orientación al servicio (43%) y Capacidad para escuchar (43%). (IPSOS, 2019)

Con respecto a las competencias de las organizaciones, según la demanda de ocupaciones en Lima Metropolitana al 2023, elaborado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú, Administración se destaca tanto a nivel técnico como universitario como una carrera con alta demanda. Las más requeridas serían el trabajo colaborativo, la comunicación y la responsabilidad en diversos sectores de la actividad económica. Además, el trabajo en equipo y el liderazgo se distinguen como las más solicitadas por las empresas en las capacitaciones de 2023, siendo relevante de la actividad económica a

la que pertenecen y mínimamente el 63% de las empresas en el sector comercio, industria y servicios requiere experiencia laboral previa (MTPE Perú, 2023). Por otro lado, existen brechas entre la propuesta formativa de los centros universitarios y las competencias exigidas por los empleadores que cimienta una oportunidad para promover espacios formativos que mejoren la empleabilidad de los universitarios peruanos a partir de una metodología práctica que oriente sus talentos al desarrollo inclusivo, competitivo y sostenible para todas y todos los peruanos (Yamada, 2020).

1.2. Presentación del problema a resolver

De acuerdo con lo indicado por diversos autores, se plantea el desafío de la falta de empleabilidad que afecta a los jóvenes estudiantes que cursan carreras de Gestión y Administración en Lima teniendo en cuenta que, cada vez más personas requieren acceder a mayores y mejores oportunidades laborales. Las organizaciones demandan profesionales con competencias que les permitan desempeñarse de manera óptima en la organización. Se identifica la necesidad de contribuir con una solución que aporte a mejorar la empleabilidad de los jóvenes universitarios del grupo de carreras de Gestión y Administración en Lima (Torres L., 2019; Manpower Group, 2022; Novella, Alvarado & Rosas, 2019; SUNEDU, 2021; MTPE Perú, 2023).

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

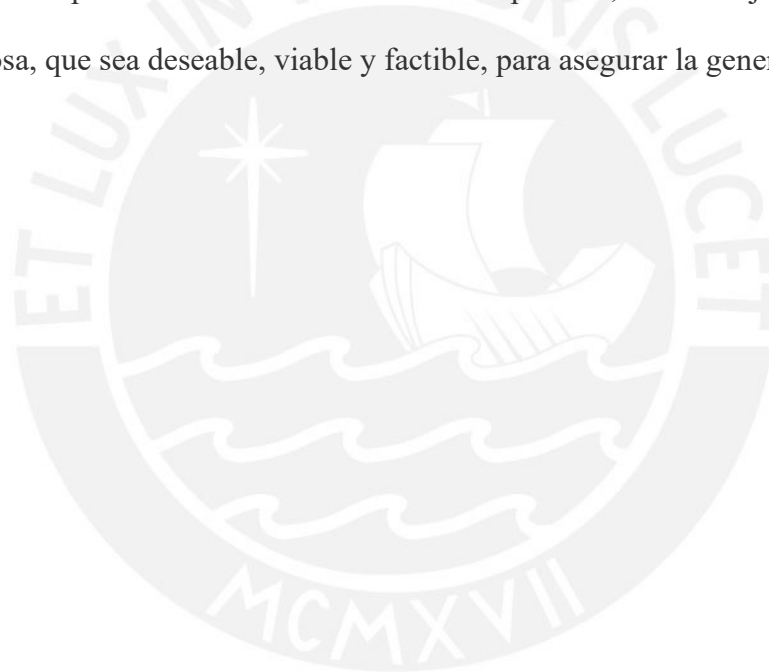
Para analizar la complejidad del problema se identifican las necesidades, expectativas y deseos de los estudiantes universitarios en relación con sus brechas de empleabilidad.

¿Qué es la empleabilidad? En la actualidad, no existe un consenso, sin embargo se analiza la definición “Habilidad para obtener y conservar un empleo” (Campos, 2003) y una definición más contemporánea como la de Ines Temple, que en su libro *Usted S.A.*, hace referencia a la empleabilidad como “capacidad de agregar valor y desarrollar competencias requeridas para encontrar o mantener un espacio de contribución profesional (un empleo, es

decir, clientes para mis servicios), cuando y donde sea necesario” (Temple, 2015). ¿Cómo se mide la empleabilidad? Según *Alles* (2006) se presentan dos niveles de medición de empleabilidad: intrínseco y extrínseco. En la dimensión intrínseca se cuenta con los conocimientos técnicos que son destrezas o un oficio adquirido a través del estudio, que pueden ser formales o no. Las competencias laborales conocidas como las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. La marca personal entendida como aquella que representa la identidad y la reputación de la persona en el mercado laboral. Finalmente, la actitud hacia la búsqueda de trabajo definida como ser competente en la búsqueda de trabajo, desde el proceso de postulación hasta la selección. Por su parte, la dimensión extrínseca, se divide en el Mercado laboral, comprendida como aquellos conocimientos y las competencias con los que cuenta una persona, sean los solicitados por el mercado laboral, y las competencias hacia el mercado que hace refiere a las competencias profesionales que las personas deben adquirir para alinear su perfil profesional a las necesidades y cambios exigidos actualmente por el mercado laboral.

Según el reporte de “Escasez de Oportunidades Laborales para los Jóvenes 2022”, el 81% de los jóvenes peruanos tiene problemas para encontrar un trabajo y el 40% de ellos lleva buscándolo más de 6 meses. La tasa de informalidad laboral juvenil es de 78%, es decir, por cada joven con un empleo formal existen 3,5 jóvenes informales (Manpower Group, 2022). Por su parte, según la información proporcionada por el SIU (2023), durante el periodo 2022-II se registraron 134,010 estudiantes matriculados en el grupo de programas de Gestión y Administración dentro de las universidades licenciadas por SUNEDU. Se debe tener en consideración que la realidad de los estudiantes de Gestión y Administración en Perú varían dependiendo de la universidad, su prestigio profesional, su tasa de empleabilidad, propuesta formativa, tipo de gestión, entre otras variables.

La relevancia del problema tratado para el sector se sostiene en los argumentos que se presentan a continuación. Primero, el grupo de programas universitarios de Gestión y Administración representa el más demandado en Perú con 134.010 estudiantes a nivel nacional y 70,203 estudiantes matriculados en universidades privadas en Lima (SIU, 2023). Segundo, el 75 % de los jóvenes experimentan dificultades para encontrar trabajo, de los cuales hasta un 58% manifiesta que la principal razón se debe a la falta de experiencia (Manpower Group, 2022). Esta razón es uno de los pilares para encontrar o mantener un trabajo, por ende, incide directamente en la empleabilidad. Por ello, se requiere abordar el presente problema complejo y relevante desde un proceso de diseño centrado en la persona, con el objetivo de crear una solución novedosa, que sea deseable, viable y factible, para asegurar la generación de valor en el usuario.



Capítulo II. Análisis del Mercado

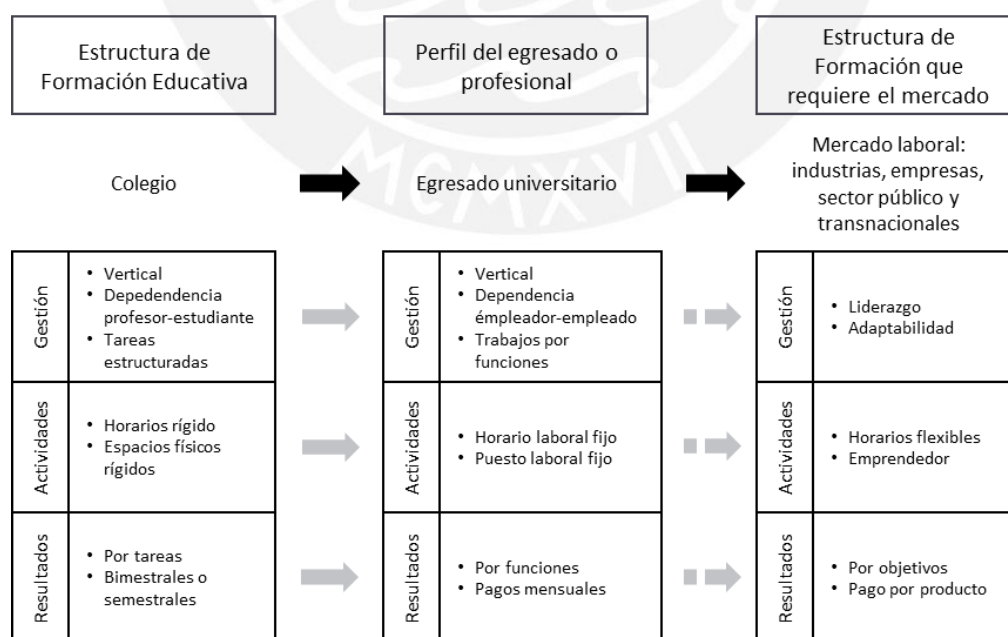
En el Capítulo II se realiza la descripción de la industria y su análisis competitivo detallado. En la primera sección se detallan los componentes de la industria, mientras que en la segunda sección se realiza un análisis comparativo empleando la teoría de las 5 fuerzas de *Michael Porter*.

2.1. Descripción del mercado o industria

Uno de los principales problemas que tienen los jóvenes universitarios al momento de egresar de las universidades es la búsqueda de empleo. “En cuanto la estructura de formación educativa responda en mayor medida a la estructura de formación que requiere el mercado laboral, los egresados universitarios podrán obtener un mayor nivel de empleabilidad” (Rentería & Andrade, 2007). Como se muestra en la Figura 2, resulta determinante por lo tanto un mayor nivel de adaptación y ajuste de los procesos educativos universitarios.

Figura 2

Estructura de formación educativa y de requerimiento del mercado laboral



Nota. Adaptado de Representaciones y acciones de los alumnos universitarios frente a la empleabilidad. Rentería (2005)

Los investigadores Karlos La Serna y Ana María Becerra, en el documento de discusión denominado “Las competencias que demanda el mercado laboral de los profesionales del campo económico-empresarial en la actualidad” incluyen competencias como relaciones interpersonales, trabajo en equipo, enfoque u orientación al cliente, liderazgo, compromiso, orientación a resultados, esmero, proactividad, búsqueda de mejora, adaptación a los cambios, capacidad de análisis, sentido holístico, competencias comunicativas, dominio del idioma inglés y del programa Excel (La Serna & Becerra, 2010). Según la revista Forbes Perú, esta línea de requisitos profesionales sigue en pie, inclusive después de la pandemia COVID - 19 donde muchas los ejecutivos peruanos mencionan su desarrollo para ser empleables (Forbes Perú, 2023). La educación universitaria peruana ha experimentado transformaciones significativas en los últimos años. En el 2014 existían más de 140 universidades que se redujeron a solo 96 al cierre del 2022 gracias a la reforma universitaria impulsada por SUNEDU (2023). La reforma reveló que numerosas casas de estudio no contaban con requisitos mínimos de calidad que se vio reflejado en el informe Bienal 2020 donde se indicó que solo el 41,1% de los egresados de universidades tienen posibilidades de conseguir empleo.

Esta brecha de formación plantea la oportunidad para que negocios oferten servicios educativos que busquen acortar diferencias entre las competencias aprendidas en las universidades con las exigidas por los puestos laborales. A mayor detalle lo muestra el informe “Tecnología educativa en América Latina y el Caribe” elaborado por el BID y *HolonIQ*, el mercado *EdTech* o de Tecnología Educativa en América Latina y el Caribe cuenta con más de 180 millones de estudiantes en 33 países en todos los sectores de la educación formal. (BID & *HolonIQ*, 2021). Es integrado por más de 1,578 empresas, representa un capital de riesgo invertido de \$ 1.07 billones de dólares, brinda más de 4,500 empleados, se realizaron 500 rondas de inversión y el promedio de levantamiento de fondos por cada ronda es de \$ 2 millones de dólares.

Figura 3*La oportunidad de Tecnología Educativa en Latinoamérica*

Nota. Tomado de Tecnología educativa en América Latina y el Caribe. Holon IQ

El ecosistema de Tecnología Educativa en la región se encuentra integrado principalmente por Brasil (62%), México (11%), Chile (8%) y Colombia (7%) tal como lo muestra la Figura 4.

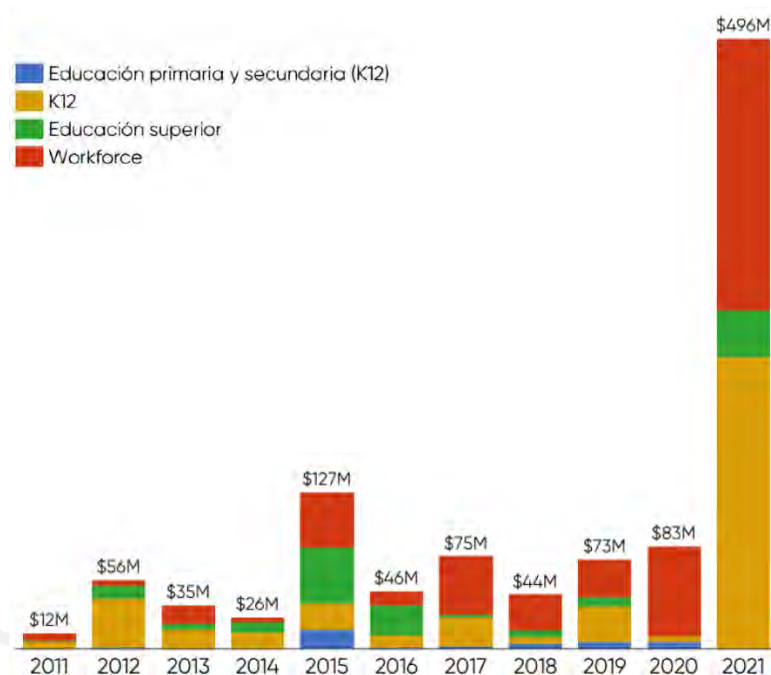
Figura 4*Ecosistema de Tecnología Educativa en Latinoamérica*

Nota. Tomado de Tecnología educativa en América Latina y el Caribe. Holon IQ

Con respecto al financiamiento, se aprecia un considerable crecimiento de la educación superior y fuerza laboral a partir del 2021, lo que muestra la relación entre la oferta y la demanda de servicios de aprendizaje digital.

Figura 5

Financiamiento de Venture Capital en Tecnología Educativa, Latinoamérica 2011 - 2021



Nota. Tomado de Tecnología educativa en América Latina y el Caribe. Holon IQ

Según el informe de HolonIQ, destaca a los startups más prometedores de Latinoamérica y el Caribe y las innovaciones que ocurren en el mercado. Estas se encuentran clasificadas en las siguientes categorías: Aprendizaje de Idiomas, Tecnología avanzada, Habilidades para el mundo laboral, Steam, Contenido digital, Aprendizaje en línea, Sistemas de Gestión y Tutorías y preparación para exámenes. La categoría “Habilidades para el mundo laboral” es donde la propuesta de idea de negocio entra a competir.

Figura 6

Lista de las 100 Tecnologías Educativas en Latinoamérica de Holon IQ



Nota. Tomado de Tecnología educativa en América Latina y el Caribe. Holon IQ

Perú es considerado un ecosistema en activación tardía dado que el 50% de sus startups se han formado en los últimos 5 años. Perú, México y Argentina son los 3 países en un estado de activación tardía, lo cual se debe a una demora o retraso en la integración y uso de tecnología educativa por parte de docentes, estudiantes, instituciones o sistemas educativos en general a comparación de las tendencias mundiales. En la Figura 7, se visualiza el nivel de madurez del ecosistema *EDTECH* en Latinoamérica:

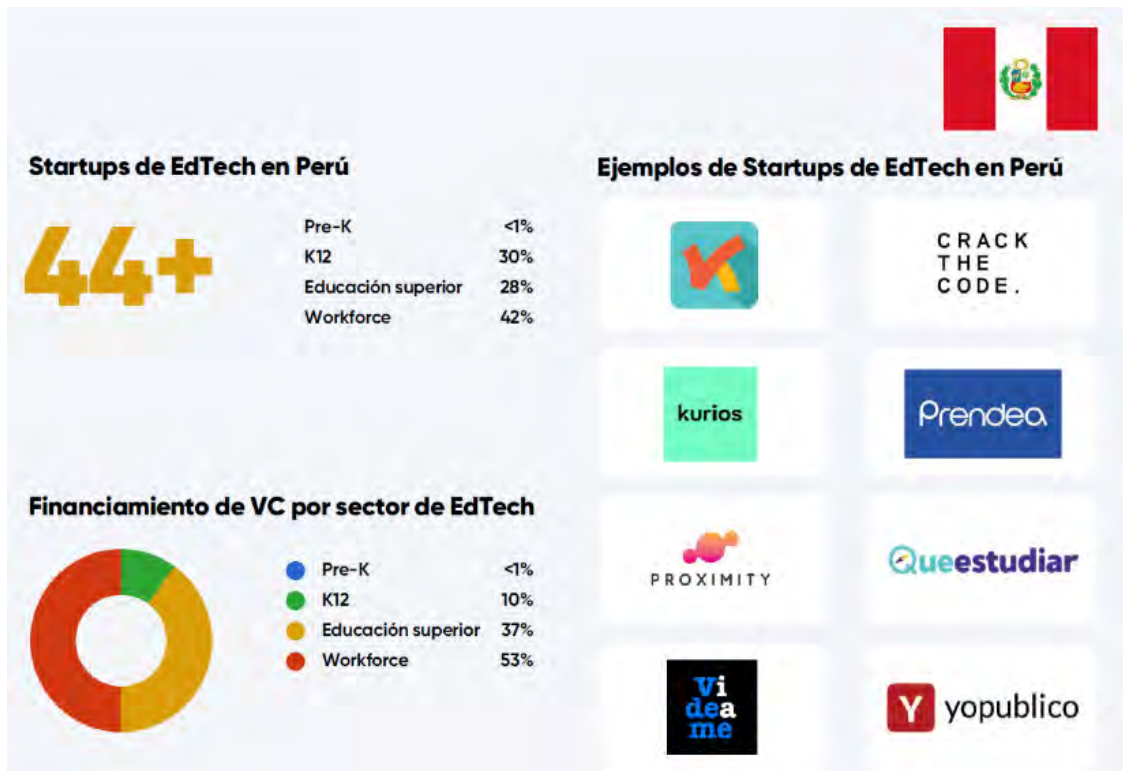
Figura 7

Autoevaluación de madurez del ecosistema Tecnología Educativa en Latinoamérica y el Caribe



Nota. Tomado de Tecnología educativa en América Latina y el Caribe. Holon IQ

En el ecosistema *EDTECH* peruano, los están enfocadas principalmente en 3 tipos de usuarios: K12 (educación primaria y secundaria), educación superior y *workforce* (fuerza de trabajo). Se resalta un mayor financiamiento en los sectores de fuerza de trabajo y educación superior.

Figura 8*Ecosistema Tecnología Educativa en Perú*

Nota. Tomado de Tecnología educativa en América Latina y el Caribe. Holon IQ

2.1.1 Competidores Directos

Comprender las fortalezas y debilidades de una empresa permite ajustar la estrategia para obtener una ventaja en el mercado (Porter M. , 1987). Por esta razón, se presenta un análisis de competidores directos tomando como punto de partida las organizaciones que atienden a un segmento universitario a partir de servicios de mejora en empleabilidad.

Tabla 1*Competidores directos*

| Empresa | Segmento de atención | Modalidad | Tipo de servicios |
|---------------------------------------|---|-----------|---|
| Crehana | Cualquier persona que desee aprender o perfeccionar sus competencias para el desarrollo profesional | Virtual | Cursos relacionados a desempeño, gestión de talento, clima laboral, liderazgo de equipos, transformación cultural, transformación digital y relacionados. |
| Grupo ZER | Personas que desean impulsar su desarrollo personal y profesional de las personas, para potenciar su desempeño laboral. | Virtual | Cursos relacionados a empleabilidad, evaluación de talento, desarrollo profesional, competencias laborales, gestión de carrera y executive coaching. |
| Red de Desarrollo Profesional (RdPro) | Estudiantes talentosos de universidades del interior del país en su desarrollo profesional y académico | Virtual | Programa de especialización en desarrollo profesional, gestión y análisis de inversiones, estrategia y finanzas corporativas, desarrollo profesional. |
| COURSERA | Plataforma de educación y aprendizaje de cursos a estudiantes de todo el mundo | Virtual | Cursos de distintas categorías altamente demandados en el campo laboral, así como grados online de diferentes universidades del mundo |
| PLATZI | Plataforma de educación online mayormente en tecnología y desarrollo | Virtual | Cursos basados en 6 áreas desarrollo e ingeniería, inglés, marketing, liderazgo, negocios y emprendimiento, startup |
| MINDVALLEY | Plataforma de crecimiento personal | Virtual | Cursos basados en el crecimiento personal transformando mente, cuerpo, espíritu. |

Un caso interesante por destacar es el de RdPro. Esta organización apoya a jóvenes egresados de universidades del interior del país con el fin de potenciar su empleabilidad. Cuenta con aliados estratégicos importantes en el sector financiero y busca generar prácticas preprofesionales o puestos laborales. En este caso los alumnos no pagan, el cobro se les hace a las empresas que buscan a los alumnos con mejor potencial capacitados por RdPro.

2.1.2 Competidores sustitutos

En relación con los servicios sustitutos se encuentran las oficinas de empleabilidad de las Universidades que generalmente ofrecen los servicios de desarrollo de competencias blandas, elaboración de curriculum vitae, preparación para entrevistas de trabajo, entre otros temas relacionados a la empleabilidad. Además de ello, es importante mencionar que cuentan con estrategias de mediación e inserción laboral para estudiantes y egresados, es decir contar con el servicio de bolsa de trabajo. Este mecanismo fue solicitado para el licenciamiento de las universidades públicas y privadas conforme al artículo 28.7 de la Ley Universitaria (MINEDU, 2023). En la Tabla 2 se presenta el análisis de los servicios ofrecidos por las casas de estudio.

Tabla 2*Servicios sustitutos*

| Empresa | Segmento de atención | Modalidad | Tipo de servicios | Observación |
|---|--|----------------------|--|---|
| Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas | Estudiantes o egresados de su casa de estudio Empresas que necesitan colaboradores egresados de UPC | Virtual | Ofrecen ofertas laborales para los estudiantes y solicitud de practicantes para empresas | No solo se enfocan en sus alumnos practicas preprofesionales |
| Universidad Privada del Norte | Estudiantes y egresados UPN | Virtual | Ferias laborales, asesoría de empleabilidad, webinars de empleabilidad, bolsa de trabajo, programa de proyectos, programa emplease, mentoring y Dr. CV | Promueven como gestionar proyectos, pero no con MIPYMES (Micro, pequeñas y medianas empresas) |
| Universidad San Ignacio de Loyola | Estudiantes y egresados USIL | Virtual | Formación y capacitación en empleabilidad, bolsa laboral | Están trabajando en lima y provincia para ingresar a empresas |
| Universidad de Lima | Alumnos y graduados de su casa de estudios | Presencial y virtual | Charlas informativas sobre oportunidades laborales en empresas, asesorías personalizadas, talleres de empleabilidad, feria de trabajo | No trabajan con MIPYMES, ven empresas grandes |
| Pontificia Universidad Católica del Perú | Alumnos y graduados | Presencial y virtual | Orientación en empleabilidad, programa mentoring, sistema de oportunidades, feria de empleabilidad | No trabajan con MIPYMES |
| Universidad Peruana los Andes | Alumnos y graduados | Presencial y virtual | Bolsa de trabajo, tips de empleabilidad, feria laboral virtual, seminarios, orientación para el empleo | No trabajan con MIPYMES |
| Universidad César Vallejo | Alumnos y graduados | Presencial y virtual | Seminarios sobre marca personal, emprendimiento, actualización profesional | La casuística no es relacionada al mundo MIPYME. Caracterización de empresas a nivel |
| Universidad Ricardo Palma | Alumnos de últimos ciclos | Presencial | Bolsa de empleo y promueven su feria de emprendimiento y negocios | Trabajan internamente con los alumnos promoviendo su propio emprendimiento |
| Universidad Científica del Sur | Alumnos y egresado | Presencial y virtual | Capacitaciones sobre competencias de empleabilidad, bolsa de trabajo, asesorías | Alianza con el campus romero |
| Universidad Continental | Alumnos y egresados | Presencial | Herramientas, ideas y procesos básicos sobre empleabilidad y procesos de selección estrategias búsqueda de empleo, marca personal, redactar CB | Charla con empresas para conocer procesos de selección |
| Universidad ESAN | Graduados de MBA ESAN y maestrías ESAN | Presencial | Asesoría de CV y LinkedIn, webinars especializados, bolsa laboral, espacios de visibilidad y networking | No trabajan con MIPYMES |
| Universidad del Pacífico | Alumnos que hayan realizado pasantías en el extranjero | Presencial | Networking internacional, modelo STAR, perfil profesional | Trabajan con modelos para empresas internacionales grandes |

En el mercado internacional existen empresas dedicadas a captar los mejores talentos para colocarlos en empresas como *Catalyst Recruiting*. Una empresa fundada en 2005 en Gran Bretaña que se encarga de reclutar a los mejores profesionales para que cubran contratos a tiempo parcial o permanente en diversas empresas con las cuales hacen contacto para cubrir puestos tales como ventas, tecnología, ingeniería, logística, finanzas, recursos humanos,

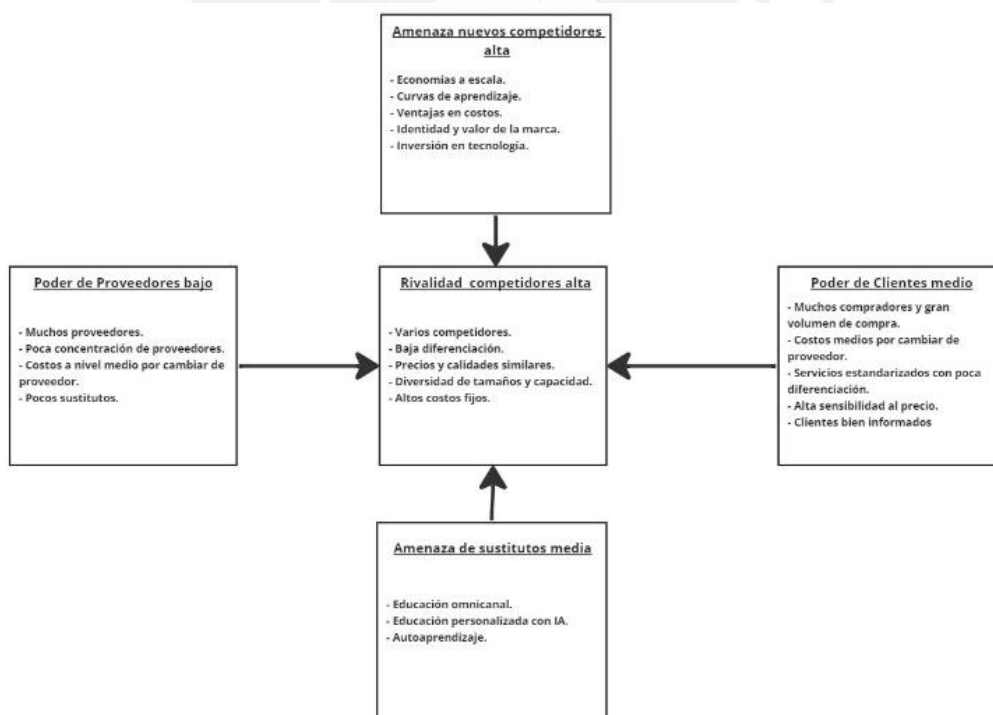
asesoría legal, marketing, diseño, administración. Esta empresa no recibe ningún pago de los alumnos, el pago que recibe es de las empresas interesadas en el capital humano que Catalyst Recruiting les proporciona luego de una rigurosa selección de los postulantes.

2.2. Análisis competitivo detallado

El análisis de la competencia se desarrolla a partir del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Este modelo analiza la competencia en un sector considerando cinco factores clave: el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, la amenaza de nuevos participantes en el mercado y la intensidad de la rivalidad entre las empresas existentes (Porter M. , 2015).

Figura 9

Cinco fuerzas de Porter de Smartwasi



Con respecto a la rivalidad entre competidores existentes se analizarán las variables de fluctuación de precios, intensidad de campañas de marketing, lanzamiento de nuevos productos y presencia de constantes descuentos. La Tabla 3 concluye que la rivalidad entre competidores es intensa.

Tabla 3*Rivalidad entre competidores existentes*

| Empresa | Fluctuación de precios | Intensidad de campañas de marketing | Lanzamiento de nuevos productos | Presencia de constantes descuentos |
|----------------|---|---|---|--|
| Crehana | Curso gratuitos y pagos de membresía 245- 490 soles | Es constante en la web | Cada cierto tiempo lanzan cursos nuevos a nivel básico | Constante |
| Grupo ZER | No se precisa | La realizan a empresas de recursos humanos al personal de empresas | No se encuentra mucha publicidad sobre nuevos productos | Hay que conectarse al correo para que puedan entregar información |
| RdPro | No les cobran a los alumnos, les cobran a las empresas interesadas en reclutar a los alumnos de sus programas | Publicaciones dependiendo la apertura de sus programas de especialización o webinars | Tienen sus programas de especialización donde brindan sus capacitaciones ya están en su 5to grupo | Hay que contactarse mediante correo para poder inscribirse y obtener información |
| Coursera | Cursos cortos desde 29 dólares hasta cursos de grados maestría 25,000 dólares | Publicaciones todo el tiempo en la web | Van lanzando nuevos productos de acorde al avance de la tecnología | Si para realizar los pagos mediante la plataforma, van realizando ofertas por grupos, dúos |
| Platzi | Planes desde 129 soles al mes debe mantener su suscripción activa para que no suba el costo | Las publicaciones todo el tiempo en web y redes | Van actualizando acorde a la tecnología y la demanda | Hacen ofertas por grupos |
| Mindvalley | 59 dólares mensuales, 300 dólares anuales | Esta plataforma internacional encabeza los rankings de Forbes y <i>The New York Times</i> | Llama la atención debido a sus contenidos buscando un cambio para la humanidad | Hay varias estrategias de pago para poder inscribirse |

Con respecto al poder de negociación de los clientes se analizó el volumen promedio de compra de los clientes, la similitud de servicios disponibles y la frecuencia de cambio de proveedor de servicio. El margen económico por cliente no es significativo por lo que se requiere una masa considerable de los mismos para impactar en los ingresos de las empresas del sector industrial. Los servicios actuales de la industria son similares y la frecuencia cambia de acuerdo con el logro de objetivos personales. Por tal razón, se determina que el poder de negociación de los clientes es bajo.

Con relación al poder de negociación de los proveedores, se revisa el grado de concentración, su tipología, el costo de cambio y la disponibilidad de los productos y servicios que ofrecen. En este caso, el empaquetamiento de los cursos y programas educativos reduce la necesidad de contar con docentes de manera permanente, los servicios de tecnología y producción necesarios para elaborar el contenido visual va creciendo a medida que la demanda por este tipo de servicios educativos crece. En el caso particular de facilitadores jóvenes que

puedan dirigir las sesiones de aprendizaje es reducido y por lo tanto genera una alta dependencia mientras más tiempo se relacione con la empresa. Esta situación genera un alto costo de cambio de proveedor de manera particular. Por tal razón, se determina que el poder de negociación de los proveedores es medio.

Con respecto a la amenaza de los productos sustitutos, se analizarán las variables de calidad de servicios y costo de cambio de servicio para el cliente. La relación calidad/precio de los servicios sustitutos es estándar debido a que se cumplen dos características: servicio digital y genérico. No se aprecia aspectos diferenciadores en los servicios sustitutos, sin embargo, las membresías anuales pueden generar un alto índice de retención. Por lo anterior expuesto, la amenaza de productos sustitutos es mediana.

Con respecto a la amenaza de nuevos competidores se analizaron las variables relacionadas al rápido acceso a una considerable participación de mercado. Por tal motivo, se detalla el grado de amenaza a partir de la presencia de barreras de entrada de la industria y sus economías de escala. En la Tabla 4 se detallan los conceptos de inversión para un nuevo competidor en la industria. En base al análisis donde se requiere baja inversión se determina que no se aprecia dificultad para ingresar a la industria.

Tabla 4

Amenaza de nuevos competidores

| Concepto de inversión | Barrera de entrada | ¿Requiere economía de escala? |
|---|--------------------|-------------------------------|
| Plataforma web | No | Si |
| Personal administrativo | No | No |
| Marketing y comunicaciones | No | No |
| Elaboración de contenido y diseño de cursos | Si | Si |

Capítulo III. Investigación del Usuario (Cliente)

En el Capítulo III se explica el perfil de usuario, teniendo en cuenta el mapa de empatía para poder entender a nuestro usuario, cuáles son sus intereses, temores y necesidades. El capítulo se divide en tres secciones donde la primera detalla las características del perfil del usuario. La segunda, evalúa la calidad de la experiencia de toma de servicio y finalmente, la tercera sección identifica las necesidades de que aborda el plan de negocios.

3.1. Perfil del usuario

Para tener nuestro estudio se realizaron entrevistas a estudiantes de las carreras de Gestión y Administración con los siguientes requerimientos: a) mayor de 18 años b) Estar estudiando en los últimos ciclos de carrera de Gestión y Administración, c) Ser de universidad particular en Lima. Esto orienta mejor la investigación y permite identificar las necesidades del usuario quien brindó algunas pautas para esbozar la solución al problema planteado. En el Apéndice A se presenta las preguntas y respuestas de las entrevistas que ayudaron a tener una información más precisa y orientar el desarrollo del producto.

Se creo un mapa de empatía a partir de las entrevistas que se tuvo con algunos alumnos estudiantes de la carrera de Gestión y Administración para conocer lo que piensan, observan, escuchan, hacen y sienten (temores y sueños), a fin de diseñar y desarrollar el servicio propuesto (Gray, Brown, & Macanuso, 1990) dentro de sus principales preocupaciones están:

- Necesita oportunidades para desarrollar su talento.
- Desea encontrar empleo o emprender para asegurar su futuro, siendo un profesional diferente al resto de estudiantes.
- Siente que le faltan recursos y red de contactos
- Le gustaría tener acceso a mentores y modelos a seguir para inspirarse y guiar su trayectoria.

Se ha considerado lo que escucha y ve en su entorno:

- Dificultad para encontrar empleo u oportunidades limitadas y la existencia de barreras para el progreso profesional.
- Lee los informes sobre los altos índices de desempleo y las recomendaciones de migrar hacia el extranjero para el desarrollo profesional
- La informalidad laboral que existe
- Las empresas solicitan experiencia laboral para postular a un puesto laboral.

También se toma en cuenta sus necesidades:

- Está en búsqueda de asesoramiento y orientación con profesionales o expertos en el campo.
- Busca activamente trabajo participa en programas de liderazgo y se encuentra interesado en mejorar sus competencias y ampliar su red de contactos

Figura 10

Mapa de empatía



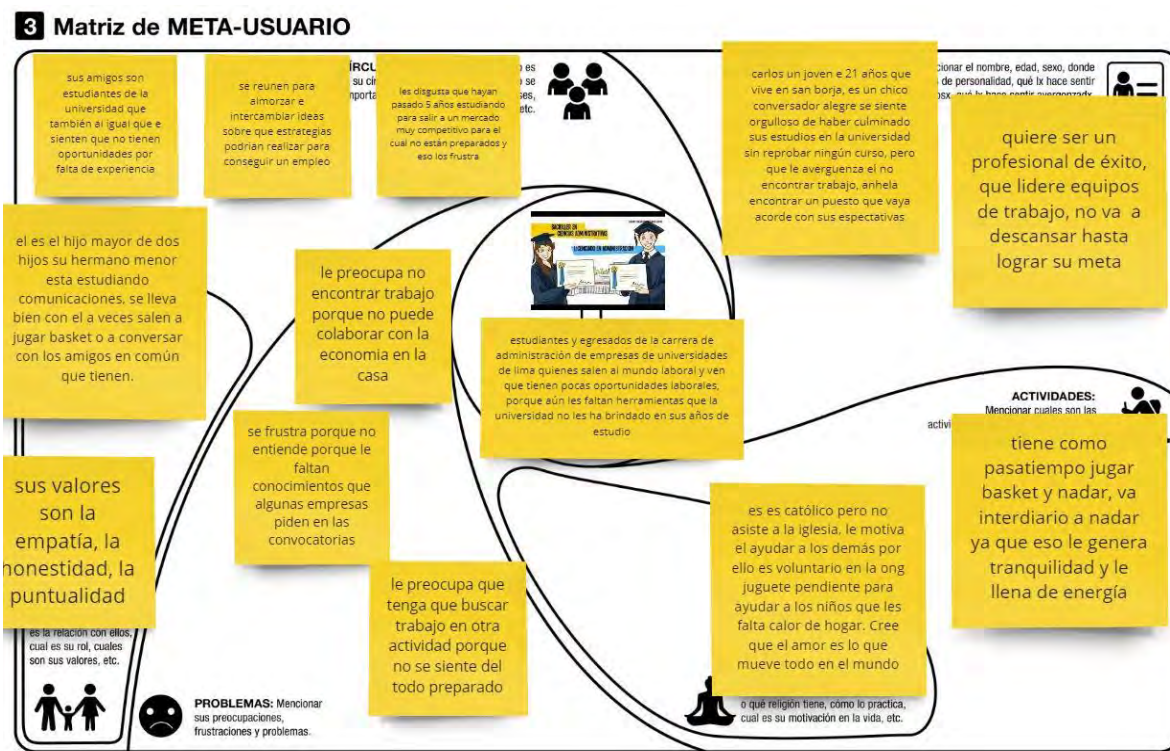
Luego de ello se determinó identificar a un usuario describiendo sus actividades diarias, preocupaciones, problemas y frustraciones dirigidas en relación directa a nuestro problema del presente trabajo: la baja empleabilidad de los estudiantes universitarios del grupo de carreras de Gestión y Administración en universidades privadas de Lima Metropolitana.

Se describe a Carlos un alumno de 21 años estudiante de administración de una universidad privada quién tiene las siguientes características:

- Quiere ser un profesional de éxito que lidere equipos de trabajo
- Anhela encontrar un puesto que vaya acorde a sus expectativas
- Tiene como pasatiempo jugar básquet, nadar lo cual le genera energía y tranquilidad además de hacer voluntariado en una ONG de apoyo a los niños, ya que cree que el amor es la fuerza que mueve al mundo.
- Una de las principales frustraciones que tiene se sostiene en la falta de oportunidades al encontrar trabajo, que se ve materializado en que los conocimientos adquiridos no son suficientes dado que las organizaciones solicitan experiencia laboral, además de competencias blandas y digitales. En la Figura 11 se describe el lienzo Meta-usuario

Figura 11

Matriz de meta - usuario



3.2. Mapa de experiencia de usuario

En la Figura 12 se presenta el *Customer Journey Map* del servicio de experiencia formativa basándonos en el análisis de las entrevistas efectuadas a 16 usuarios actuales de las empresas de Tecnología Educativa Peruana, propuesto a fin de describir las situaciones positivas y negativas experimentados por los usuarios. Entre los principales hallazgos se muestran los siguientes hechos:

- Algunas empresas envían bastante información en un PDF.
- Malestar por la insistencia de varias empresas para adquirir sus servicios.
- Hay un periodo de espera mientras se confirma el pago por parte del área de ventas.
- No le convence lo que encuentra en la capacitación, solo quiere el certificado.
- Le preocupa no poder aplicar sus nuevos conocimientos en la vida real en el corto plazo.
- El certificado es firmado por el gerente de la empresa y el docente.

- Algo diferente que me lleve a dominar el mercado.

Figura 12

Customer Journey Map de una empresa de capacitación universitaria

| Acciones del cliente | Recibe publicidad y contacta a las empresas para solicitar información | Revisa y compara la información recibida | Inscripción y pago del servicio de capacitación | Inicio de la capacitación | Participación en las sesiones de la capacitación | Fin de la capacitación | Recibe un certificado o constancia de participación | Recibe publicidad de nuevos cursos |
|-----------------------------|--|--|--|---|--|--|---|---|
| Puntos de contacto | redes sociales, correo electrónico, whatsapp business | paginas web, correos | google forms, safety pay, transferencia, yape | Videollamada o clase presencial | Videollamada o clase presencial | Videollamada o clase presencial | CORREO | redes sociales, correo |
| ¿Qué espera el cliente? | Información sobre costos, duración y temario | Tomar un decisión informada | Pago seguro y la que la verificación sea automática | Orientación inicial sobre el curso sobre su estructura, evaluaciones, temas | Adquirir conocimiento valioso y que pueda aplicar en la realidad | Una clase final con un resumen de todo lo aprendido, nuevas tendencias y consejos | recibir una constancia de participación donde comunique sus logros y le sirva de recomendación | información de cursos innovadores alineados con aquel que llevo. |
| ¿Qué recibe el cliente? | Recibe brochure sobre los cursos que realizan las empresas | Mensajes de seguimiento de parte del área de ventas para confirmar el pago | Mensaje de confirmación del pago | Presentación del profesor y presentación individual de los estudiantes. | Clases teóricas y abstruidas, con un profesor con una adecuada metodología | tiene una clase final para que no lo congele en a poder seguir aprendiendo, y manejarlo | un certificado simple por su participación | información de los mismos cursos, nada nuevo |
| Sentimiento del cliente | | | | | | | | |
| Punto de dolor identificado | Algunas empresas envían bastante información en un PDF | Mantener por la lentitud de varias empresas para adquirir sus servicios | Hay un periodo de espera mientras se confirma el pago por parte del área de ventas | El estudiante siente que está perdiendo el tiempo con las presentaciones individuales | No le conviene lo que encuentra en la capacitación, solo quiere el certificado | Le preocupa no poder aplicar sus nuevos conocimientos en la vida real en el corto plazo | El certificado es firmado por el gerente de la empresa y el docente | Algo diferente que me lleve a dominar el mercado |
| Oportunidad de mejora | Dar información simplificada en un video | En vez de enviar una gran cantidad de información, implementar un seguimiento telefónico al servicio de los clientes | Implementar una pasarela de pagos automática y 24-7 | Hacer uso de nuevas tecnologías y gamificación para el inicio de la sesión | Desarrollar contenido a las necesidades de los estudiantes con un contenido que sea atractivo al momento de inicio a fin | Permitir al estudiante aplicar su nuevo conocimiento en un entorno seguro y real a fin de ponerlo a prueba | Brindar una certificación reconocida por alguna institución académica o alguna organización internacional | crear un programa de cursos innovadores de gamificación también con una capacitación en competencias de ventas y análisis |

3.3. Identificación de la necesidad

La priorización de las necesidades comprende dos etapas. Primero, un proceso de investigación cualitativa, dónde a partir de una entrevista, se analiza y comprende las necesidades de nuestro usuario. Y segundo, una priorización de necesidades utilizando una matriz de viabilidad impacto.

Para ello, se ejecutaron 16 entrevistas a estudiantes universitarios del grupo de carreras de Gestión y Administración de diversas universidades privadas en Lima.

En relación con la inserción laboral se detectaron que los principales problemas que afrontan los estudiantes universitarios son la falta de experiencia profesional, la complejidad en la aplicación de la teoría a la práctica y el bajo nivel de networking. En el análisis de la entrevista dentro de esta hipótesis también se tiene como resultado que los principales desafíos en la búsqueda de empleo incluyen:

- El requisito de experiencia previa: las empresas buscan candidatos con experiencia en el campo, esto genera un desafío para los recién graduados y estudiantes dado que no cuentan con experiencia laboral relevante.
- La competencia en el mercado laboral: Con un número reducido de oportunidades de empleo y un gran número de candidatos, la competencia por los puestos de trabajo es alta.
- Los requisitos y competencias solicitadas: Algunas empresas pueden pedir competencias que pueden ser difíciles de adquirir o demostrar en la etapa formativa en la que se encuentra el postulante. A pesar de que un requisito de egreso se sostiene en realizar prácticas preprofesionales, en determinadas ocasiones esta no es suficiente para poner a prueba las competencias técnicas aprendidas.
- La discriminación de edad u otros factores: Los entrevistados mencionaron que algunos enfrentaron discriminación por su edad y género.
- La falta de actualización de los conocimientos y competencias requeridas: Algunas veces los conocimientos y competencias enseñadas en la universidad no están actualizados o no se ajustan a los requisitos del mercado laboral.
- La falta de oportunidades laborales proporcionadas por la universidad: Algunas universidades pueden no tener suficientes mecanismos de inserción laboral.
- La falta de capacitación y conocimiento sobre el mercado laboral: Algunos estudiantes pueden no haber recibido suficiente capacitación o información sobre cómo buscar empleo y enfrentar entrevistas laborales.
- La dificultad para encontrar un trabajo que se ajuste a los valores y estilo de vida del candidato: Algunos candidatos pueden tener dificultades para encontrar un trabajo que cumpla con sus valores, necesidades de flexibilidad o modalidad de trabajo deseadas.

La mayoría de las respuestas indican que los individuos se sienten preparados en cierta medida para afrontar la vida profesional. Algunos mencionan que se sienten preparados debido a sus competencias técnicas y conocimientos adquiridos en la universidad, mientras que otros sienten que todavía tienen áreas de mejora. Algunos también mencionan que la experiencia laboral les ha ayudado a sentirse más preparados y confiados. Las competencias y valores diferenciados que destacan a los entrevistados frente a otros estudiantes de Gestión y Administración son los siguientes:

- Participación en proyectos
- Manejo de idiomas
- Iniciativa y liderazgo
- Conexión con las personas
- Proactividad y autodidactismo
- Autoconocimiento y empatía.

También se les consultó su última experiencia en una entrevista laboral los resultados fueron variados, con experiencias positivas y negativas. Algunos se sintieron seguros y confiados, mientras que otros experimentaron inseguridad y falta de preparación. Algunos lograron obtener contratos de trabajo, mientras que otros tuvieron contratiempos técnicos o no cumplieron con los requisitos necesarios

Con respecto a las oportunidades de mejora de competencias blandas, el principal problema detectado es el bajo nivel de su desarrollo más allá de la teoría. Adicionalmente, algunos estudiantes comentan que la universidad oferta cursos y talleres para desarrollarlas, sin embargo, otros no. Se destaca la importancia de aprender y contar con un espacio donde aplicarlas en la vida real y no solo en cursos teóricos.

La mayoría de los participantes no se han inscrito en cursos externos a la universidad para desarrollar competencias blandas. Algunos mencionaron que han trabajado en mejorar

estas competencias de forma personal, a través de terapia o autoexploración interna. Otros las han adquirido a través de actividades como deportes, voluntariado o experiencias laborales. Algunos también han mencionado que han llevado cursos relacionados con competencias blandas dentro de la universidad o en sus lugares de trabajo. En general, las experiencias han sido positivas y beneficiosas para el crecimiento personal y profesional.

Con respecto al desarrollo de competencias digitales, el principal problema identificado sería el bajo nivel de especialización en competencias digitales. El estudiante se siente positivo respecto a la propuesta de cursos y talleres relacionados con competencias digitales en su universidad. Específicamente, menciona que los cursos de Microsoft Excel y manejo de bases de datos han sido de gran ayuda en su carrera. Sin embargo, también menciona que le gustaría que se les diera más importancia a otras competencias digitales, como programación en R y Python. Además, el estudiante considera que el marketing digital debería ser obligatorio en su programa de estudios, ya que es esencial en el mundo empresarial actual. Algunos estudiantes también mencionan que los cursos digitales que han llevado han sido útiles, aunque podrían mejorar la forma de enseñanza para que sea más didáctica. En general, hay una sensación de que se debería ampliar y mejorar la oferta de cursos digitales en la universidad. Algunas personas mencionaron que no se inscribieron en cursos externos debido a la falta de recursos económicos o porque encontraron suficiente apoyo en lo que aprendieron en la universidad y reforzaron con clases en línea. Alguien también mencionó que tuvo una experiencia negativa en un curso virtual debido a problemas técnicos. En general, la mayoría de las personas que respondieron no han tomado cursos externos.

Sobre la capacidad emprendedora se detecta que existe un bajo desarrollo en la práctica sobre la teoría del emprendimiento, debido a los paradigmas sobre emprender. Las opiniones sobre la propuesta de cursos y talleres relacionados con el emprendimiento y nuevos negocios en la universidad son mixtas. Algunos estudiantes sienten que no se les ha brindado suficiente

apoyo o cursos específicos sobre emprendimiento, mientras que otros están satisfechos con los cursos que han llevado y sienten que la universidad les proporciona las herramientas necesarias para desarrollar un emprendimiento exitoso. Algunos estudiantes mencionan que los cursos se centran más en la teoría que en la práctica, y les gustaría que hubiera más enfoque en la parte práctica y en la aplicación de conocimientos. Algunos estudiantes mencionan que han tenido la oportunidad de trabajar en proyectos reales o participar en concursos relacionados con el emprendimiento. En líneas generales, parece que hay una demanda de más cursos y talleres relacionados con el emprendimiento en la universidad. Por otro lado, la mayoría de las respuestas indican que los usuarios no se han inscrito en cursos externos para desarrollar su propio emprendimiento. Algunos no están interesados en hacerlo, mientras que otros mencionan haber recibido orientación y capacitación a través de mentores o grupos de emprendedores. Algunos usuarios también mencionaron no estar al tanto de la existencia de estos cursos o pensar que el emprendimiento es más una carrera especializada.

Las opiniones sobre emprender un negocio son variadas. Algunas personas advierten que es una forma de generar riqueza, tener libertad financiera y trabajar en algo que les gusta. Otros consideran que es un desafío y un camino arriesgado que requiere coraje y valentía. También se menciona la importancia de tener experiencia y conocimientos en el sector en el que se desea emprender. Por otro lado, se reconoce que no todos tienen la vocación o el perfil para ser emprendedores y que trabajar para alguien más también tiene sus ventajas. Además, se señala la importancia de analizar el mercado y la competencia antes de emprender, así como tener en cuenta los recursos y la logística necesarios. En general, se considera que emprender es una oportunidad para el desarrollo personal y la generación de empleo en la sociedad.

En relación con la capacidad de los encuestados para implementar sus conocimientos en entornos empresariales se identifica que los principales problemas son las limitaciones en el puesto laboral, dificultades en adaptar los conocimientos teóricos a la realidad empresarial,

desactualización de conocimientos, recursos limitados para implementar sus conocimientos. Según los resultados obtenidos, los estudiantes han implementado diversos conocimientos y herramientas en diferentes organizaciones. Por ejemplo, han desarrollado planes de negocio, consultoría en marketing, gestión de personas, gestión de proyectos, planeamiento logístico. Utilizando herramientas como para mejorar la productividad y estandarizar las actividades del equipo y sus organizaciones. La mayoría de las personas se sintieron preparadas para la experiencia, aunque hubo algunos que sentían que les faltaba ciertas competencias o cursos adicionales. Algunos mencionaron que la universidad les enseñó lo básico pero que hubo aspectos específicos de su trabajo que no habían cubierto. Sin embargo, también hubo participantes que se sintieron muy preparados y seguros en su conocimiento teórico. Algunos mencionaron que su experiencia previa en voluntariados o en el campo laboral les dio confianza adicional. También hubo quienes se sintieron nerviosos al principio, pero tuvieron jefes comprensivos y les apoyaron en su aprendizaje. En general, la preparación varió según cada individuo y su experiencia previa.

Los entrevistados mencionan que es complejo implementar los conocimientos aprendidos en la universidad en un entorno laboral por los siguientes motivos:

- La necesidad de aplicar lo aprendido sobre temas que no se enseñan en la universidad, como competencias blandas y la capacidad de comunicarse eficazmente con proveedores y clientes.
- La limitación del puesto cuando se es practicante, lo cual puede resultar frustrante al no poder tomar decisiones o implementar cambios en los procesos.
- La falta de tiempo, ya que se suelen tener muchas responsabilidades y tareas que cumplir en el trabajo.
- La dificultad de aplicar la teoría aprendida en la realidad de la empresa, ya que cada empresa trabaja de manera diferente y única.

- La desactualización de la teoría enseñada en la universidad y la necesidad de adaptarla a la realidad peruana y a la realidad organizacional del país.
- El miedo a olvidar conceptos básicos y la presión de hacerlo correctamente.
- La necesidad de adaptarse a la comunicación y forma de trabajar del equipo en la empresa.
- La dificultad de alinearse con todos los participantes en un proyecto y ver el avance del equipo.
- La dificultad de adaptar los conocimientos teóricos a las actividades específicas de la empresa en la que se trabaja.
- La adaptabilidad de trabajar con teorías y modelos vistos en la universidad y aplicarlos en el día a día de una empresa de servicios.
- La necesidad de adaptarse y colaborar con el equipo de trabajo sin imponer ideas propias.

En resumen, las principales necesidades de los entrevistados serían las siguientes:

- Contar con experiencia profesional y experiencia previa.
- Mejorar su empleabilidad y ventajas diferenciadoras.
- Evidenciar competencias solicitadas.
- Actualizar sus conocimientos y competencias requeridas por las empresas.
- Bolsa laboral universitaria con ofertas laborales limitadas.
- Encontrar un trabajo que se ajuste a los valores de la persona y sus estilos de vida.
- Mejorar su networking.
- Mejorar el desarrollo de competencias blandas.
- Contar con experiencias que les permitan poner en práctica lo aprendido en la universidad.
- Mejorar las competencias digitales.

- Desarrollar capacidades emprendedoras.

La priorización de las necesidades se realiza en base a las entrevistas realizadas a los estudiantes de Gestión y Administración. Las mismas que se resumen en tres principales:

1. Mejorar su empleabilidad.
2. Contar con experiencia práctica de los conocimientos aprendidos en la universidad.
3. Mejorar su *networking*.



Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio

En el Capítulo IV se explica el proceso empleado para formular la solución al problema complejo empleando métodos ágiles. En la primera sección se presenta la concepción del servicio. En la segunda sección se detallan los hallazgos del uso de design thinking. En la tercera sección se presenta el carácter innovador del plan de negocios. En la cuarta sección se expone la propuesta de valor. Finalmente, en la quinta sección se introduce el producto mínimo viable.

4.1. Concepción del producto o servicio

Con el objetivo de mejorar los niveles de empleabilidad de los estudiantes universitarios de carreras de Gestión y Administración se plantea una solución que aporta beneficios en la parte de experiencias laborales, capacitación en competencias blandas y generación de una red de contactos que permita tener mayores oportunidades tanto laborales y educativas. Smartwasi es un emprendimiento que ayuda con la mejora de la empleabilidad de los estudiantes del grupo de carreras de Gestión y Administración. En la Tabla 5 se presenta el modelo lean como propuesta para desarrollar el servicio:

Tabla 5

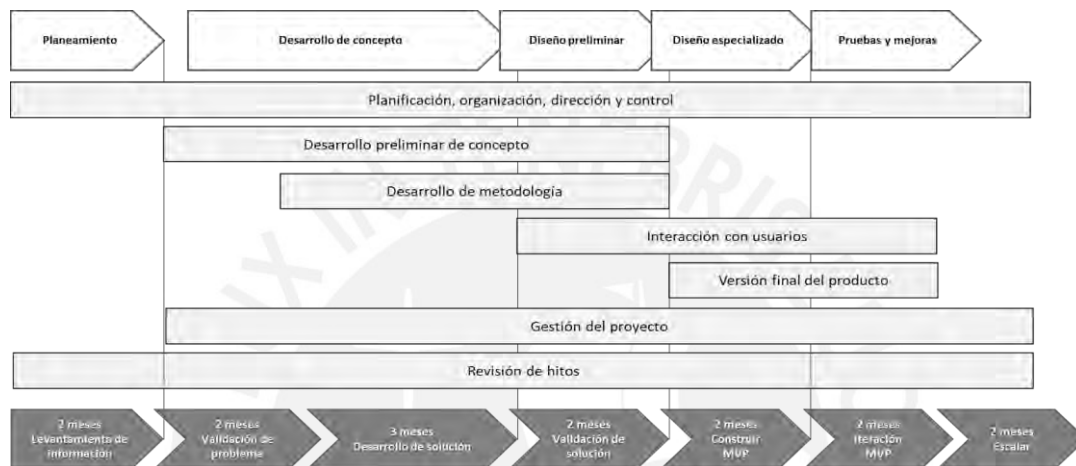
Modelo lean como propuesta para desarrollar el servicio de Smartwasi

| Validación | Descripción |
|------------------------|---|
| Validación de problema | Por medio de la interacción con los usuarios se realizaron 16 entrevistas de las cuales se obtuvieron la validación y priorización de dos problemas relacionados a la empleabilidad: En primer lugar, la falta de competencias blandas más allá de la teoría y la falta del enfoque práctico de los conocimientos adquiridos en la universidad. |
| Validación de solución | Se realizó una charla virtual el día 10 de julio con estudiantes de diversas universidades de Lima y para validar la solución del problema. |
| Construir MVP | Se diseñó una presentación de power point donde se explicó el problema de empleabilidad a los estudiantes y la posible solución a este problema para obtener sus primeros insights con la intención de identificar los puntos más valorados y los que no. |
| Iteración MVP | En base al <i>feedback</i> proporcionado, se procede a mejorar el MVP. Adicionalmente, se recopilaron las recomendaciones y sugerencias de mejoras a cargo de los usuarios y se priorizaron según viabilidad e impacto. |
| Escalar | Se detallan ciertos aspectos del servicio de manera digital, presencial y bajo competencias transversales y específicas. |

Para poder elaborar el servicio, se sugiere una serie de pasos necesarios para realizar la organización previa del concepto, metodología, gestión del proyecto hasta llegar a la interacción con los usuarios y tener una versión final del producto. Todo esto lleva un tiempo determinado que visualiza en la Figura 13.

Figura 13

Línea de tiempo de desarrollo de servicio



El proceso de ideación de la solución involucra dos etapas, una referente al proceso de divergencia del pensamiento creativo, dónde se procede a crear la mayor cantidad de ideas posible. Para luego, a través de un proceso de convergencia, se priorizan aquellas ideas mediante una matriz de viabilidad e impacto.

Figura 14

Matriz 6x6

5 Matriz 6x6



| OBJETIVO Facilitar a los estudiantes la aplicación de sus conocimientos en entornos empresariales | | NECESIDADES El usuario necesita tener experiencia profesional porque quiere ser más empleable y competitivo | | | |
|---|---|---|---|---|--|
| PREGUNTAS GENERADORAS A partir de las necesidades plantear 6 preguntas generadoras*, utilizando el siguiente esquema: ¿Cómo podríamos _____? *Evitar que sean muy cerradas (solución evidente) o muy abiertas (fuera del objetivo). | | | | | |
| ¿Cómo podríamos conectar con estos estudiantes? | ¿Cómo generar ingresos y ser sostenibles en el tiempo? | ¿Cómo crear tribus o comunidades? | ¿Cómo podríamos facilitar las experiencias prácticas? | ¿Cómo podríamos hacer que los estudiantes puedan implementar sus iniciativas sin tener miedo? | ¿Cómo podríamos fomentar el networking entre los estudiantes? |
| Utilizar redes sociales para conectar con los estudiantes universitarios | Cobrar una suscripción mensual que sea accesible para los estudiantes | Participación en voluntariados | Ayudar a solucionar problemas sociales y medioambientales | Crear espacios seguros y controlados para el desarrollo de sus iniciativas | Pasar a la acción con proyectos y desarrollar el oficio, el "saber hacer" |
| Brindar talleres virtuales a las universidades | Pago de membresía de parte de las Pymes interesadas. | Experiencias de trabajo en equipos multidisciplinarios | Visibilización del problema a empresas | Presentar la realidad de las pymes con datos y hechos objetivos de antemano | Crear una red de alumni |
| Brindar un servicio freemium a las universidades de proyección universitaria | Cobrar a los estudiantes por la experiencia Smart Wasi para que desarrollen proyectos en Pymes por rubro | Tribus con enfoque social | Contactar con pymes | Presentar el desafío o problema que se intenta solucionar | Que los alumni en algún momento asuman el rol de mentores |
| Implementar una plataforma que permita a las universidades que permitan saber qué la brecha entre su competencia laboral y prácticas del estudiante | Vender datos de los alumni más talentosos a empresas de reclutamiento | Trazabilidad de las expectativas, intereses de los estudiantes | Los estudiantes identifican problemas y proponen soluciones en la realidad de las pymes | Acompañamiento integral con mentores para el seguimiento de sus iniciativas | Los mentores facilitarán sus redes de networking |
| Crear comunidades por universidad, a fin de facilitar el contacto con ellos | Coaching de empleabilidad personalizado con ayuda de inteligencia artificial | Crear una red social para la gestión de la tribu | Proporcionar herramientas de diseño centrado en la persona y design thinking a los estudiantes | Acompañamiento personalizado con inteligencia artificial para adarar dudas | Creación de una red entre mentores, estudiantes y alumni que permita la conexión entre ellos |
| Crear comunidades por universidad, a fin de facilitar el contacto con ellos Brindar un servicio freemium a las universidades de proyección universitaria | Cobrar a los estudiantes por la experiencia Smart Wasi para que desarrollen proyectos en Pymes por rubro Vender datos de los alumni más talentosos a empresas de reclutamiento | Experiencias de trabajo en equipos multidisciplinarios Crear una red social para la gestión de la tribu | Ayudar a solucionar problemas sociales y medioambientales Proporcionar herramientas de diseño centrado en la persona y design thinking a los estudiantes | Crear espacios seguros y controlados para el desarrollo de sus iniciativas Acompañamiento integral con mentores para el seguimiento de sus iniciativas | Pasar a la acción con proyectos y desarrollar el oficio, el "saber hacer" Que los alumni en algún momento asuman el rol de mentores |

6 IDEAS SELECCIONADAS

A través del proceso de lluvia de ideas y de la aplicación de matriz 6x6, se desarrollaron un total de 30 potenciales ideas, de las cuales se seleccionaron 14, a continuación, se detallan estas ideas:

- Crear comunidades por universidad, a fin de facilitar el contacto con los estudiantes universitarios de administración.
- Brindar un servicio *freemium* a las universidades de proyección universitaria en MIPYMES.
- Implementar una plataforma para las universidades que permita visibilizar la brecha entre las competencias teóricas y prácticas por estudiante.
- Cobrar a los estudiantes por la experiencia práctica para que desarrollen proyectos en MIPYMES por rubro (textil, agroindustrial e indumentaria).
- Vender datos de los *alumni* más talentosos a empresas de reclutamiento.
- Experiencias de trabajo en equipos multidisciplinarios.
- Crear una red social para la gestión de la tribu.
- Los estudiantes identifican problemas y proponen soluciones en la realidad empresarial de las MIPYMES
- Presentar la realidad de las MIPYMES con datos y hechos objetivos de antemano.
- Acompañamiento integral con mentores para el seguimiento de sus iniciativas.
- Presentar el desafío o problema que se intenta solucionar dentro de las MIPYMES.
- Creación de una red entre mentores, estudiantes y *alumni* que permita la conexión entre ellos.
- Pasar a la acción con proyectos y desarrollar el oficio, el "saber hacer".

Por consiguiente, una vez se han planteado las posibles ideas de solución al problema, se procede a priorizar estas ideas teniendo en consideración 2 criterios: la viabilidad y el impacto en el negocio.

Figura 15
Matriz de viabilidad e impacto de negocio



Las ideas priorizadas serían aquellas con mayor puntaje en viabilidad y con mayor impacto en el negocio.

El prototipo sería la experiencia Smartwasi, dónde a un grupo aproximado entre 20 a 30 estudiantes universitarios de las carreras de Gestión y Administración fortalece el manejo de herramientas de metodologías ágiles a fin de aplicarlas a un grupo de MIPYMEs de un sector determinado durante 8 semanas. De forma transversal se fortalecen las competencias blandas y digitales. El programa cuenta con la participación de mentores y profesionales líderes de diversas industrias del Perú. Las últimas 4 semanas se centran en proponer una solución al desafío empresarial de la MIPYME asignada de manera grupal a los participantes.

4.2. Desarrollo de la narrativa (lienros, narraciones, etc.)

El servicio se concibió a partir de la metodología Design Thinking. En la Tabla 6 se detallan los hallazgos en cada etapa del proceso:

Tabla 6
Design Thinking

| Etapa | Hallazgos |
|-------------|--|
| Empatizar | Los estudiantes universitarios desean adquirir experiencia profesional pero no cuentan con las oportunidades ni experiencia necesaria. Además, manifiestan que mantienen una empleabilidad baja. |
| Definir | El problema identificado es mejorar la empleabilidad de los jóvenes universitarios. |
| Idear | Se diseña un programa experiencial donde los estudiantes mejoren su empleabilidad a través de la aplicación práctica de las herramientas adquiridas a lo largo de su carrera profesional. |
| Prototipado | Se presentó un taller para jóvenes universitarios de las carreras de Gestión y Administración de universidades en Lima. |
| Testeo | En el taller dirigido se mostró la aceptabilidad de la propuesta. Brindaron recomendaciones en torno al networking, sólida formación en metodologías ágiles y la experiencia 100% digital |

4.3. Carácter innovador o novedoso del producto o servicio

La propuesta innovadora de Smartwasi mediante el trabajo directo con las MIPYMES peruanas brinda una experiencia novedosa frente a otras propuestas que existen en el mercado que abarcan la capacitación de las personas, pero no se centran en el fortalecimiento de la experiencia laboral, tema central en el cual se enfoca como propuesta para fortalecer la empleabilidad de los jóvenes egresados de las carreras de Gestión y Administración.

Tabla 7
Comparación entre competidores y Smartwasi

| Empresa | Lo que ofrecen las empresas | Lo que ofrece Smartwasi |
|------------|--|--|
| CREHANA | Curso gratuitos y pagos de membresía 245- 490 soles, pero en los cuales no tienes interacción con los docentes o algún representante | Cursos de capacitación amoldado a las necesidades de los alumnos, se escucha sus dudas y se resuelve sus necesidades de capacitación |
| GRUPO ZER | Realizan capacitación a nivel de recursos humanos de las empresas. A los usuarios solo los capacitan en competencias blandas | Smartwasi brinda capacitación en competencias técnicas, blandas, digitales y apoyo en la gestión de proyectos para las MIPYMES |
| RdPro | Brindan sus programas de formación a estudiantes de las carreras de administración y gestión solo a universitarios de provincia, gestionan con empresas grandes el tema de las practicas | Smartwasi trabaja con estudiantes universitarios y egresados de las carreras de administración y gestión de universidades de lima, se enfoca en solucionar problemas existentes en las MIPYMES |
| Coursera | Centrados en la capacitación en diferentes tópicos que van desde cursos básicos hasta maestrías | Smartwasi brinda capacitación específica para los estudiantes y experiencia laboral |
| Platzi | Brinda servicios de capacitación, pero no se enfocan en experiencias laborales | Smartwasi ofrece la certificación por las micro y pequeñas empresas válida para el curriculum y cualquier proceso de selección de personal |
| Mindvalley | Plataforma internacional encabeza los rankings de forbes y the new york times, pero no se ajustan a la realidad peruana | Smartwasi se adapta a las necesidades de las MIPYMES enfocándose en la realidad del mercado peruano |

El modelo de negocio Smartwasi propone la utilización de diversas tecnologías e innovaciones para mejorar la eficiencia, efectividad y productividad de las actividades y procesos internos. A continuación, se detallan las principales tecnologías e innovaciones a ser utilizadas:

- *Big data, business intelligence* y ciencia de datos: En el desarrollo de la idea de negocio se va a generar grandes cantidades de datos, las tecnologías anteriormente mencionadas apoyan en el procesamiento de datos para generar información valiosa sobre el perfil, rendimiento y participación de los estudiantes, eficacia de los proyectos implementados y otros aspectos relevantes, así como la identificación de *insights* para mejorar el proceso de toma de decisiones y establecer una política de mejora continua en base a datos.
- Inteligencia artificial: Con la ayuda de la inteligencia artificial y el aprendizaje automático se facilita y potencia procesos, e incluso, sistemas inteligentes con el propósito de detectar oportunidades de mejora y crecimiento en torno a la experiencia de los estudiantes universitarios y su experiencia como usuarios de Smartwasi. La IA apoyaría en la personalización del aprendizaje de los estudiantes, automatización de tareas rutinarias, selección y asignación de mentoría a MIPYMES, asistente virtual y análisis de sentimientos para una mejor retroalimentación con la propuesta de valor.
- *Blockchain*: Esta tecnología de almacenamiento y registro de datos podría apoyar para la gestión de los proyectos a ser implementados por los estudiantes, asegurando un correcto seguimiento de los proyectos en cada una de sus etapas considerando las restricciones de alcance, tiempo, costos, calidad, riesgos y recursos. Por otro lado, se garantiza la autenticidad de los certificados y validación de credenciales de tanto estudiantes como MIPYMES.

- Plataforma digital: El desarrollo de aplicaciones móviles y aplicaciones web facilita la comunicación e interacción entre estudiantes, mentores y MIPYMES. Además, apoyaría en el seguimiento de su progreso, colaboración en línea y gestión de proyectos.
- Gamificación: La incorporación de elementos lúdicos en el proceso de la experiencia Smartwasi y desarrollo de proyectos puede aumentar la motivación y compromiso de los estudiantes universitarios. La gamificación se incorpora dentro de la plataforma digital con el objetivo de fomentar la participación mediante un sistema de desafíos, puntajes y premios.
- UX y UI: Un enfoque centrado en el usuario optimiza la accesibilidad, usabilidad y satisfacción de los usuarios al momento de interactuar con la plataforma digital, así asegura una experiencia de aprendizaje y colaboración atractiva, intuitiva y eficiente.
- Experiencia práctica con emprendedores o MIPYMES: para ayudarlos a resolver los problemas que presentan y presentar proyectos que brinden una posible solución y favorezca el crecimiento del negocio.
- Educación omnicanal: mediante la comunicación a través de las redes sociales, la página web, así como correo electrónico y *WhatsApp business* todo con el objetivo de resolver sus dudas y ayudarlos en este proceso.

La propuesta tiene un carácter innovador porque va mucho más allá de la actual oferta del mercado actual de *Edtech*, con Smartwasi se propone una formación integral, facilitando el networking y acompañada de oportunidades de colaboración con MIPYMES para el desarrollo de proyectos reales aprovechando las nuevas tendencias y tecnologías, permitiendo a los estudiantes universitarios adquirir experiencia profesional, y aplicar sus conocimientos teóricos en la práctica.

A continuación, se presenta el *roadmap* del servicio de Smartwasi, aprovechando las tecnologías 4.0 para impulsar la propuesta de valor:

- Fase 1: Plataforma *Smartwasi*: Implementación de una plataforma intuitiva y accesible para que los estudiantes accedan a las herramientas para identificar problemas, y proponer soluciones. Incorporación de tecnologías de inteligencia artificial y aprendizaje automático para personalizar el contenido y adaptarlo a las necesidades individuales de los estudiantes.
- Fase 2: Colaboración Virtual y *Networking*: Desarrollo de herramientas de colaboración virtual que permitan a los estudiantes trabajar en proyectos conjuntos, comunicarse y compartir ideas en tiempo real. Implementación de un sistema de networking para conectar a los estudiantes con mentores, expertos y profesionales en su campo de interés.
- Fase 3: Plataforma de Proyectos de Alto Impacto: Creación de una plataforma donde las MIPYMES puedan publicar proyectos desafiantes y de alto impacto para que los estudiantes los aborden. Integración de herramientas de gestión de proyectos y seguimiento de resultados para garantizar la efectividad y el cumplimiento de los objetivos planteados. Implementación de tecnologías de *blockchain* para asegurar la transparencia, la trazabilidad y la confidencialidad de los proyectos y las colaboraciones.

Este *roadmap* demuestra cómo la propuesta de valor aprovecha de las tecnologías 4.0 para ofrecer una experiencia de aprendizaje holística.

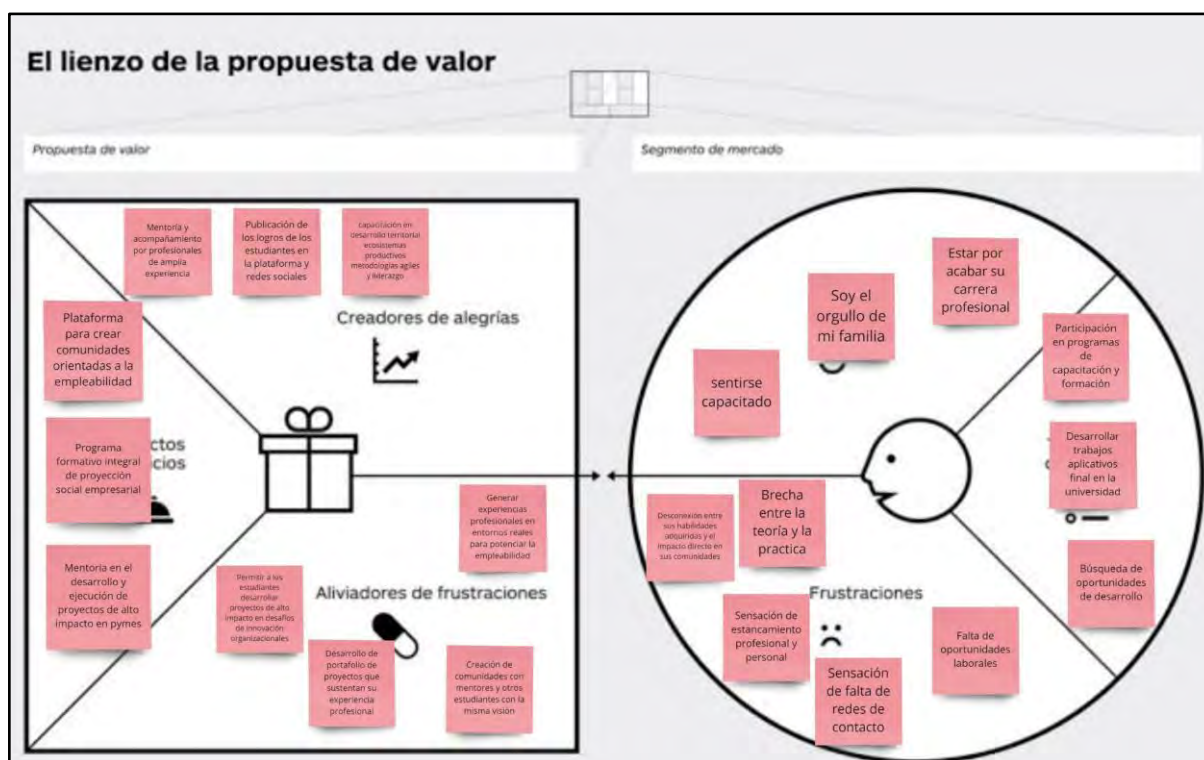
4.4. Propuesta de valor

La propuesta de valor de *Smartwasi* se sostiene en una experiencia de fortalecimiento de competencias y capacidades blandas, de liderazgo, de emprendimiento, innovación y transformación digital requeridas por las empresas dirigida para jóvenes universitarios del grupo de carreras de Gestión y Administración. Esto a partir de la ejecución de proyectos reales

y de colaboración con MYPES donde puedan mejorar su rendimiento a través de los cursos especialmente diseñados y orientados a generar resultados cuantificables y de impacto.

Figura 16

El lienzo de la propuesta de valor



En este contexto se elaboró el lienzo Propuesta de valor de *Smartwasi*, el cual analiza el segmento de mercado de los usuarios y la propuesta de valor que se presenta para solucionar sus problemas.

Segmento de Mercado: estudiantes de los últimos ciclos o egresados del grupo de carreras de Gestión y Administración de universidades de Lima.

Actividades: los estudiantes o egresados participan en programas de capacitación y/o formación para obtener conocimientos que no les han brindado en los salones de clase, también desarrollan trabajos aplicativos en la universidad y se encuentran explorando posibilidades para avanzar en su carrera profesional y oportunidades de empleo.

Frustraciones: una de las frustraciones que sienten es que existe una brecha entre la teoría recibida en la universidad y la práctica cuando van a empresas a tratar de aplicar lo

aprendido y ven que esos conocimientos no les son suficientes o que en algunos casos ya están obsoletos, sienten que les falta oportunidades laborales, que les falta redes de contacto para poder aplicar a mejores trabajos lo cual genera una sensación de estancamiento y frustración.

Alegrías: las cosas que los hacen sentir alegres y que alejan la sensación de frustración es que sienten que son el orgullo de su familia, en algunos casos son los primeros en haber acabado o estar a punto de acabar una carrera profesional y ello los convierte en personas capacitadas con mayor experiencia a quien van a recurrir solicitando apoyo u orientación.

Propuesta de valor: *Smartwasi* está enfocado en el fortalecimiento de competencias y la generación de oportunidades de empleo a través de proyectos empresariales con impacto social en las MIPYMES peruanas y la generación de *networking*.

Producto o servicio: Los usuarios se contactan con *Smartwasi*, luego pasan por 8 semanas de entrenamiento, dónde aprenden metodologías ágiles y herramientas del pensamiento creativo. Posteriormente, pasan por un proceso de empatizar y diagnóstico con una MIPYMES de su interés y desarrollan una propuesta (a través de un proceso iterativo) para solucionar un desafío empresarial.

Creadores de alegrías: La meta de la iniciativa *Smartwasi* en relación con los usuarios es brindar mentoría y acompañamiento por profesionales de amplia experiencia, capacitando en ecosistemas productivos, metodologías ágiles y liderazgo para obtener un mayor desarrollo territorial de las MIPYMES y de los usuarios.

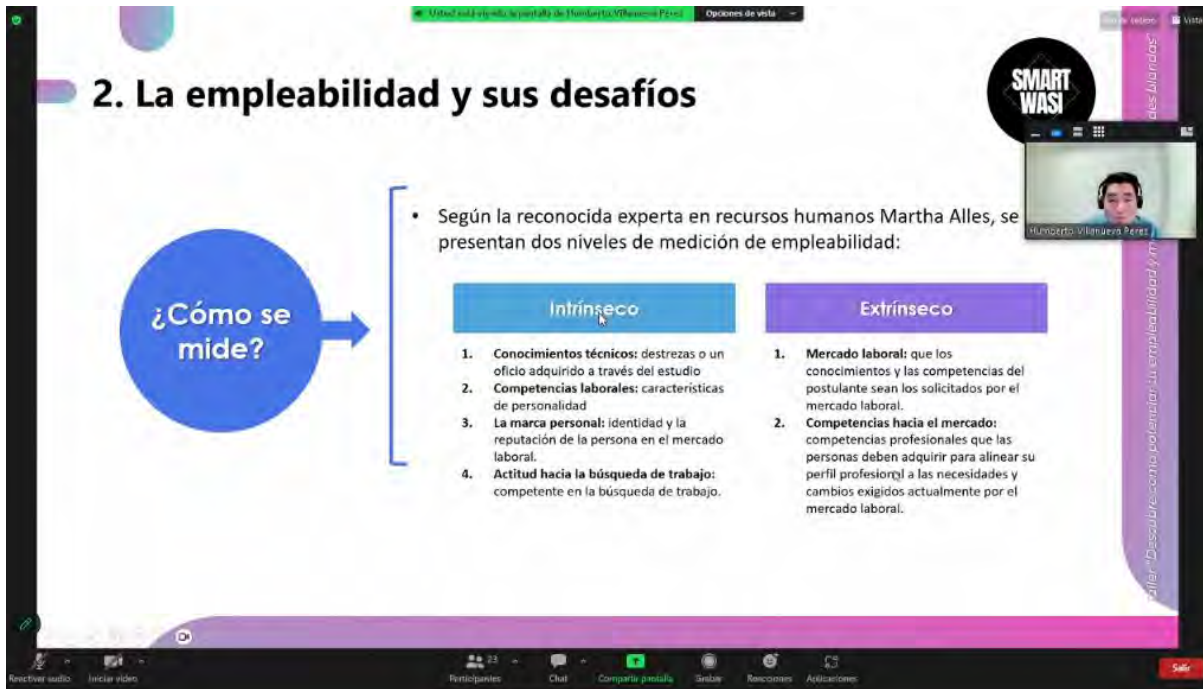
Aliviadores de frustraciones: Se incluyen aspectos clave que abordan las preocupaciones y retos que confrontan los estudiantes universitarios y egresados en el ámbito del grupo de carreras de Gestión y Administración. *Smartwasi* ofrece a los estudiantes oportunidades reales para adquirir experiencia práctica a través de proyectos en empresas locales, esto alivia la frustración de la brecha entre la teoría y la sensación de falta de experiencia que dificulta la empleabilidad. La iniciativa facilita la creación de redes

profesionales al conectar a los estudiantes con mentores y expertos del mundo empresarial, esto alivia la frustración de la falta de redes de contacto. Los proyectos destinados a abordar desafíos empresariales en pequeñas y microempresas locales proporcionan una sensación de logro y desarrollo profesional, lo que alivia la frustración de estancamiento profesional. Estos aliviadores están diseñados para mejorar la experiencia y aumentar la efectividad de la propuesta.

4.5. Producto mínimo viable (PMV)

El diseño y creación del producto mínimo viable se fundamenta en la hipótesis de que el cliente estaría interesado en adquirir experiencia profesional mediante el desarrollo de proyectos en MIPYMES. Adicionalmente, la hipótesis del problema es que los estudiantes universitarios se les dificulta aplicar sus conocimientos adquiridos en la universidad en un entorno empresarial. Por ello, la hipótesis de solución es facilitar a los estudiantes universitarios de las carreras de Gestión y Administración la planificación y ejecución de proyectos con MIPYMES para solucionar desafíos empresariales. Se realizó un primer MVP virtual el lunes 17 de julio a 20 estudiantes de Gestión y Administración de diversas universidades privadas de Lima.

Figura 17
Primer producto mínimo viable



En el taller primero se visibilizó el problema existente sobre la empleabilidad, se presentó la propuesta de valor de *Smartwasi* y se obtuvo la siguiente retroalimentación considerando la matriz de *feedback*.

Figura 18
Matriz de *feedback*



En base a los resultados de esta primera iteración, se procede a mejorar el MVP teniendo en consideración la retroalimentación proporcionada, de esta manera se establece un segundo MVP, ver la Tabla 8.

Tabla 8
Ficha técnica de Smartwasi

| Categoría | Descripción |
|-------------------------|--|
| Información general | Nº de horas del programa: 32 horas. Módulos: 5. Nº de sesiones: 8 |
| Detalle de sesiones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Metodología Smartwasi: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Sesión Nº1 “El cambio como nueva constante”: El problema – Realidad de MIPYMES peruanas (Visión local, regional y Nacional) – Introducción al diagnóstico – objetivos de Desarrollo Sostenible. 1.2. Sesión Nº2 “Pensamiento sistémico”: Resistencia al cambio – Clasificación de problemas – Herramientas para repensar el problema – <i>Job to be Done</i> – <i>Job Mapping</i> 2. Inmersión: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Sesión Nº 3 “Diseño centrado en el usuario”: Resistencia al cambio – Clasificación de problemas – Herramientas para repensar el problema – <i>Job to be Done</i> – <i>Job Mapping</i> 2.2. Sesión Nº 4 “Emprendimiento y la innovación”: <i>Business Model Canvas</i> - <i>Design Thinking</i> - <i>Lean Service Creation</i> – <i>Customer Journey Map</i> – Pensamiento Divergente – Pensamiento Convergente 3. Diagnóstico: <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Sesión Nº 5 “Identificación de problemas”: Primer acercamiento con los emprendimientos - Entrevistas - Mapa de empatía - <i>Buyer Persona</i>. 3.2. Sesión Nº 6 “Planificación y ejecución de proyectos”: Colaboración para seleccionar el problema y plantear la solución - Planificación del proyecto - Ejecución del proyecto. 4. Diseño de solución <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Sesión Nº 7 “Monitoreo y seguimiento del proyecto”: Presentación de avances – Seguimiento a la línea base del proyecto - iteración con la MIPYMES. 5. Implementación <ol style="list-style-type: none"> 5.1. Sesión Nº 8 “Validación de la propuesta”: Validación de resultados – presentaciones finales |
| Metodología | <p>La experiencia Smartwasi se desarrollará empleando una metodología ampliamente participativa, real y constructiva. Persigue el fortalecimiento de las competencias cognitivas, sociales y emocionales; conocimientos técnicos y competencias fundamentales para la sostenibilidad, mediante las siguientes estrategias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Exposiciones – Fomento de participación. 2. Sustentación de trabajos grupales. 3. Aplicación real de propuestas. |
| Justificación | Uno de los principales problemas que tienen los jóvenes universitarios al momento de egresar de las universidades es la búsqueda de empleo. En esa línea cuando la estructura educativa se alinee de manera más efectiva con las demandas del mercado laboral, se incrementará el potencial de empleabilidad de los graduados universitarios (Rentería & Andrade, 2007). Es necesario que los estudiantes incorporen experiencias prácticas reales que les permitan mejorar sus condiciones para conseguir un empleo. |
| Sumilla | El modelo de intervención socioterritorial convoca a jóvenes universitarios y MIPYMES para que a partir del conocimiento puesto en práctica se busque mejorar las condiciones de empleabilidad mediante competencias blandas, digitales, capacidad emprendedora y competencias que regularmente tiene un administrador. |
| Perfil del participante | <ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes universitarios de la carreras de Gestión y Administración de universidades en Lima • Deseos de mejorar su empleabilidad • Que cuente con experiencia en voluntariado, selecciones deportivas, elencos artísticos u otras. |
| Perfil de la MIPYME | <ul style="list-style-type: none"> • Empresa constituida con más de 2 años de funcionamiento. • Ubicada en Lima Metropolitana. • Que cuente con presencia digital y presencial. • Que se encuentre abierta a mejorar su desempeño. • Apertura a compartir información relevante y dispuesta a participar en sesiones virtuales • Buen acceso a internet y una computadora. |
| Evaluación | <ul style="list-style-type: none"> • Mejora del rendimiento del negocio (50%) • Resultado favorable de encuesta 360 de compañeros (15%) |

-
- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Resultado favorable de encuesta 360 de MIPYME (15%)• Participación en las sesiones (20%) |
|---|
-

Smartwasi propone como punto de partida un manifiesto relacionado a inspirar a todas aquellas personas que son parte de la experiencia formativa, tanto para los facilitadores, estudiantes universitarios, MIPYMES y miembros del equipo administrador. Se busca plasmar de manera clara y concisa las creencias, principios o propósitos fundamentales del quehacer organizacional, promoviendo una visión específica y movilizándolo a las personas hacia la adhesión a los ideales fundamentales.

El programa cuenta con una duración de 32 horas durante 8 días y se organiza en 5 módulos. Cada uno de ellos responde a una estrategia dinámica y participativa con enfoque en el “hacer” e implementar regularmente todo lo aprendido. Las sesiones buscan incorporar herramientas ágiles a un contexto local y real de la MIPYME. El componente teórico combinado con la practicidad y climatización a la realidad del beneficiario resulta fundamental. Por ello, el contenido gira en torno a sus desafíos y oportunidades. A partir de la sesión N° 5 se gesta el primer acercamiento con la MIPYME y a partir de ese momento se empieza a realizar las validaciones de diagnóstico y elaboración de propuestas de solución. Finalmente, las últimas sesiones se basan en la evaluación de ejecución y presentación de resultados.

En cuanto al perfil del participante, se espera que se sean jóvenes universitarios de las carreras de Gestión y Administración de universidades en Lima, cuentan con deseos de mejorar su empleabilidad y hayan realizado experiencia en voluntariado, selecciones deportivas, elencos artísticos u otras. En cuanto al perfil de las MIPYMES participantes, estas deben contar con más de 2 años de funcionamiento, se ubican en Lima, cuentan con presencia digital y presencial, deben ser abiertas a mejorar su desempeño, contar con apertura a compartir información relevante, buen acceso a internet y una computadora. Finalmente, deben tener la posibilidad de participar en sesiones virtuales. La evaluación de la experiencia Smartwasi

concibe la mejora del rendimiento del negocio (50%), el resultado favorable de encuesta 360 de compañeros (15%), el resultado favorable de encuesta 360 de MIPYME (15%) y la participación en las sesiones (20%).



Capítulo V. Modelo de Negocio

En el Capítulo V se explica el modelo de negocio planteado para la propuesta de valor de Smartwasi. La primera parte del capítulo introduce el lienzo del modelo de negocio, la segunda aborda la viabilidad de dicho modelo, la tercera se centra en la escalabilidad y exponencialidad, y la última analiza la sostenibilidad del modelo de negocio.

5.1. Lienzo del modelo de negocio

La misión del modelo de negocio *Smartwasi* es impulsar la adquisición de competencias esenciales para el progreso profesional y emprendedor de los estudiantes universitarios de Gestión y Administración. Este enfoque se centra en la aplicación de herramientas para identificar y resolver desafíos específicos que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en un sector particular de la industria.

La visión de *Smartwasi* es ser reconocidos como líderes en el fortalecimiento de competencias para los estudiantes de las carreras de ciencias administrativas siendo un referente en la formación integral y empleabilidad. Se busca crear un impacto significativo en los estudiantes a fin de alcanzar sus metas profesionales contribuyendo al crecimiento social y económico de nuestra comunidad.

El enfoque de *Smartwasi* será el desarrollo de competencias esenciales es prioritario para el crecimiento profesional de los estudiantes, incrementar el nivel de empleabilidad y la solución de problemas emergentes en la región. Prepararlos en temas relacionados al liderazgo, resolución de conflictos, manejo de competencias blandas, capacidad emprendedora e innovación, así como adaptación al cambio, serán temas relevantes para empoderar a los estudiantes de ciencias administrativas y que destaquen en el actual mercado competitivo laboral.

Se aspira a ser reconocidos como un centro de excelencia académica y emprendedora, destacando por nuestra metodología de enseñanza práctica y personalizada, así como por la

repercusión que se genera en el desarrollo de las MYPIMES y en el crecimiento económico de las comunidades en las que operan. Nuestra visión incluye la consolidación de una red de exalumnos exitosos que, gracias a nuestra formación, están contribuyendo activamente al desarrollo sostenible y la mejora continua de la sociedad en general. El canvas del modelo de negocio se elabora de acuerdo con el formato de Osterwalder y Pigneur (2011) en el cual expone los fundamentos para concebir, ofrecer y obtener valor, dividiéndolos en nueve módulos esenciales, los cuales se detallan a continuación.

5.1.1 Segmentos del Mercado objetivo

Smartwasi ha tomado como segmento de clientes a estudiantes universitarios de quinto y décimo ciclo de las carreras de Gestión y Administración en Lima Metropolitana.

5.1.2 Propuesta de valor

Una experiencia de fortalecimiento de competencias y capacidades blandas, de liderazgo, de emprendimiento, innovación y transformación digital requeridas por las empresas dirigida para jóvenes universitarios del grupo de carreras de Gestión y Administración. Esto a partir de la ejecución de proyectos reales y de colaboración con MYPES donde puedan mejorar su rendimiento a través de los cursos especialmente diseñados y orientados a generar resultados cuantificables y de impacto.

5.1.3 Canales

Smartwasi utiliza los medios digitales, redes sociales para poder realizar el marketing respectivo y obtener la atención de los estudiantes universitarios, así también mediante página web, correo electrónico, *webinars* gratuitos y uso de *networking* con las universidades.

5.1.4 Relación con los clientes

La conexión con la comunidad de estudiantes universitarios es cercana y personalizada a través de asesoría virtual mediante videoconferencia o videollamada para atender cualquier consulta de los clientes, así como mediante la página web.

5.1.5 Fuentes de ingreso

Los ingresos de *Smartwasi* provienen de los pagos para la matrícula a nuestro programa para la experiencia *Smartwasi*, también las suscripciones mensuales para ganar más referidos eso como ingresos a corto plazo. Se podría pensar en otro tipo de ingreso a mediano plazo ofrecer servicios de consultoría a MIPYMES por parte de los egresados de la experiencia *Smartwasi*, así como también otro posible ingreso sería la generación de alianzas con empresas u otras MIPYMES para la generación de apoyo económico.

5.1.6 Recursos clave

La metodología *Smartwasi* para capacitar al estudiante universitario de ciencias administrativas y gestión en competencias necesarias para mejorar su empleabilidad y a su vez favorecer el trabajo conjunto con las MIPYMES ayudándolas a solucionar su problemática. También el acceso a mentores con reconocida trayectoria en diversos ámbitos que brindarán su apoyo y soporte mientras estén en la experiencia *Smartwasi*.

5.1.7 Actividades Clave

Crear la metodología *Smartwasi* mejorar la competitividad de los estudiantes universitarios de las carreras de Gestión y Administración, creando alianzas estratégicas con MIPYMES con el objetivo de que los participantes elaboren proyectos de alto impacto para el desarrollo organizacional de estas entidades mediante estrategias de innovación, teniendo una evaluación constante garantizando el éxito de nuestra metodología. Así como también, generar una red de contactos importantes cuyo fin es el aumento de la tasa de empleabilidad en los egresados del programa.

5.1.8 Socios Clave

Las asociaciones estudiantiles universitarias quienes generan el efecto multiplicador en la difusión de nuestro proyecto, asimismo las redes de egresados y las mismas universidades

5.2. Viabilidad del modelo de negocio

El análisis financiero constituye la herramienta primordial para examinar y administrar las operaciones de cualquier entidad, delineando su posición financiera con proyección hacia el futuro. Es necesario evaluar aspectos como la rentabilidad, la generación de beneficios y el retorno de inversión a lo largo de un período de tiempo. En el Modelo de negocio Smartwasi se deben tener en cuenta las siguientes fuentes de ingreso y egreso de dinero para iniciar el flujo de caja y proyección de estados financieros.

Fuentes de ingresos:

- Matrícula de estudiantes: los ingresos principales provendrán de la inscripción de los estudiantes que paguen por participar de la formación.
- Suscripciones: otra fuente de ingreso son las suscripciones mensuales que les darán acceso a boletines especiales, rebinar con mentores, consultas para absolver dudas y toda información de actualidad.
- Servicios de consultorías: una vez terminada la participación en el programa Smartwasi, se podría ofrecer el servicio de consultoría a las MIPYMES, con esta metodología se podrían generar ingresos adicionales.
- Alianzas estratégicas: se podría buscar la generación de alianzas estratégicas con empresas que deseen contar con los estudiantes o egresados del programa Smartwasi mediante un apoyo económico.

Costos iniciales y operativos:

- Personal: se considera los sueldos para los mentores, coordinador y personal de apoyo
- Tecnología: página web, dominio y hosting, software de videoconferencia
- Material didáctico: manual de usuario, videos

Marketing y promoción:

Teniendo en cuenta que la demanda de capacitación en competencias digitales, blandas y de emprendimiento son cada vez más requeridas por diversas instituciones por el hecho que se evidencia dificultades en la relación entre las personas en un centro laboral, así como necesidad por parte de las personas en evaluar si trabajar en una empresa o crear su propio negocio hace indispensable este tipo de modelo de negocio, sobre todo bajo un enfoque en la oportunidad de pasar los conocimientos teóricos a la práctica al trabajar con MIPYMES, haciendo un análisis de la realidad peruana, del emprendedor peruano y de lo que realmente necesita para poder iniciar o avanzar su emprendimiento. Esto hace que siempre haya la necesidad de tener este tipo de oportunidades generando un portafolio excelente para su CV al momento de postular a un empleo. Se genera así una demanda permanente del mercado, pero si hubiera cambios en el mercado, se toma riesgos para expandir el modelo de negocio hacia otro público objetivo que no solo serían los estudiantes de Gestión y Administración, si no estudiantes universitarios de diversas carreras profesionales que también están interesados en mejorar sus niveles de empleabilidad y que en algunos casos no tienen la formación necesaria en competencias blandas, digitales y emprendimiento y que de todas maneras van a necesitar este tipo de capacitación y, como, desde sus carreras pueden cooperar a la mejora de las MIPYMES.

5.3. Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio

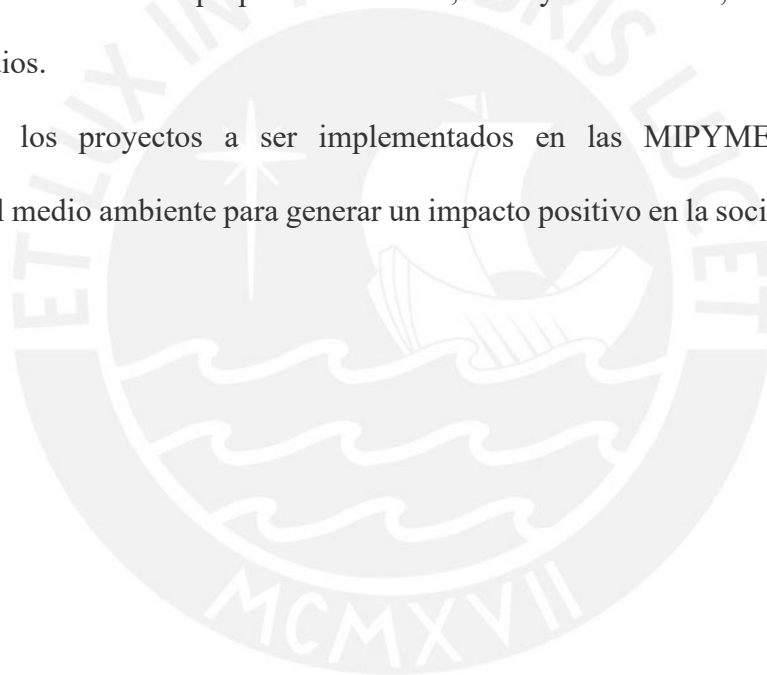
El objetivo de trabajo de *Smartwasi* es ser una entidad que proporcione oportunidades con el propósito de incrementar las oportunidades laborales de los jóvenes de Gestión y Administración de Lima Metropolitana con miras a expandirse a otras regiones del Perú y Latinoamérica. Se busca cubrir una necesidad insatisfecha mediante el servicio de consultoría que se le brinda a las MIPYMES, quienes constantemente requieren apoyo en varias áreas, financiera, contable, *marketing*, planeamiento y desarrollo, etc., por ello constantemente

recurren a servicios de consultoría esto crea una necesidad que se cubre la oportunidad con la finalidad que los estudiantes apliquen todas las enseñanzas adquiridas en la universidad, esto genera también la escalabilidad del negocio.

5.4. Sostenibilidad del modelo de negocio

Smartwasi se orienta sobre resultados orientados a 4 principios fundamentales: las personas, el planeta, el placer y el profit (Casado, 2021) considerando las dimensiones social, económica y medioambiental. Mediante un cuadro de mando de reputación se prevé la medición del índice global de reputación impulsando comportamientos favorables con los diferentes stakeholders de la propuesta de valor, incluyendo cliente, sociedad, inversor, empleado y medios.

Además, los proyectos a ser implementados en las MIPYMES consideran la conservación del medio ambiente para generar un impacto positivo en la sociedad y el entorno.



Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable

En el Capítulo VI se presenta los resultados de la validación de los componentes de la propuesta y el modelo de negocio. En la primera sección se describe la validación de la deseabilidad de la solución. En la segunda sección se presenta la validación de la factibilidad. Finalmente, en la tercera sección se presenta la validación de la viabilidad.

6.1. Validación de la deseabilidad de la solución

Con el fin de confirmar la deseabilidad de la solución, se presentó a los alumnos de Gestión y Administración a una reunión virtual donde se planteó el tema de la empleabilidad y el modelo de negocio de *Smartwasi* (MVP) y se planteó la hipótesis de la solución del problema, con el propósito de llevar a cabo la evaluación de la preferencia de los usuarios a la solución planteada se les realizó algunas preguntas mediante el mentimeter para poder obtener sus primeras impresiones de la presentación realizada del modelo de negocio y satisfacción. Se colocaron las respuestas obtenidas en una matriz de *feedback* para a partir de allí poder analizar las palabras clave, que tanto les gusto la idea, que dudas o consultas quedaron en el tintero, nuevas ideas que pueden salir de la propuesta de solución inicial y que cosas se pueden mejorar de la propuesta planteada a los estudiantes. Luego de ello se planteó la priorización de las respuestas obtenidas en la matriz de *feedback* para dar paso la validación de la deseabilidad.

6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución

Dentro de las respuestas obtenidas con opiniones positivas a la deseabilidad de la solución se identifica que la propuesta de *Smartwasi* contribuye a mejorar la empleabilidad y potencia el networking profesional. Además, se valora el desarrollo de competencias y se destaca el apoyo a las MIPYMES como medio para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la universidad. También se plantea algunas sugerencias como tener una plataforma de ofertas laborales seguras, muchos estudiantes buscan tener oportunidades para postular a puestos laborales con mejores opciones salariales, o donde puedan demostrar sus

competencias sin tener que demostrar alguna experiencia, esta propuesta de negocio facilita ello.

Entre las dudas que se plantearon estuvieron: “¿Sí podrían tener la oportunidad de aprender inglés?, ¿Si habrá un límite de edad?, ¿nos brindarán algún certificado? ¿Si el programa acaba a las 8 semanas o habrá algo más extra?”. Estas interrogantes se pasan a explicar en la nueva demostración de la solución.

| Factores innovadores | Hipótesis Iniciales |
|---|---|
| Flexibilidad en el pago, horario y ubicación | Los estudiantes universitarios valoran fijar un horario de aprendizaje, que sea virtual y tener flexibilidad en el pago. |
| Contenido propuesto | Los estudiantes universitarios valoran que el contenido sea de vanguardia en materia de emprendimiento e innovación. Despierta el interés que sean aplicados a MIPYMEs. |
| Precios accesibles | Los estudiantes universitarios valoran la escala de precio propuestas. |
| Periodicidad | Los estudiantes universitarios están dispuestos a tomar el servicio más de 1 vez al año |
| Servicio exclusivo para estudiantes de Gestión y Administración | Los estudiantes universitarios valoran que el servicio sea exclusivo para estudiantes de Gestión y Administración |
| Retroalimentación y acompañamiento de facilitadores | Los estudiantes universitarios aprecian recibir retroalimentación y acompañamiento de parte de los facilitadores. |
| Impacto en las MIPYMEs | Los estudiantes universitarios valoran que el servicio tomado tenga un impacto en las MIPYMEs y a través de ellas se contribuya a mejorar la estructura empresarial del país. |

6.1.2. Experimentos empleados para validar las hipótesis

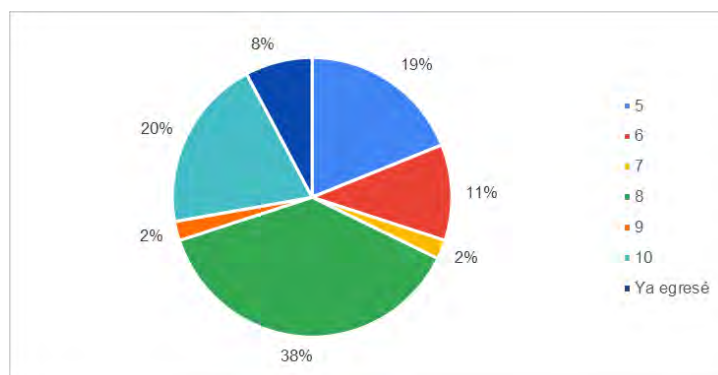
Para validar las hipótesis se realizaron algunas pruebas como entrevistas, taller de validación de MVP y encuestas, las cuales permitieron obtener datos como las métricas de usabilidad, información estadística de preferencias y sugerencias a la propuesta de negocio.

Luego, se procedió a realizar un taller de validación de MVP donde se concluyó que, de los 20 asistentes en la presentación de Smartwasi, 18 tuvieron como prioridad la aplicación de conocimientos adquiridos a MIPYMEs y 12 sugirieron contar con una plataforma de ofertas laborales seguras. Además, 19 manifestaron tener desafíos para insertarse en el mercado laboral, 15 indicaron que carecen de competencias blandas, digitales, capacidad emprendedora y competencias de su carrera de elección.

Adicionalmente, se realizó una encuesta virtual dirigida a 180 estudiantes universitarios de las carreras de Gestión y Administración en Lima. Se presenta el siguiente análisis de resultados. Donde se encuentran los siguientes resultados:

Figura 20

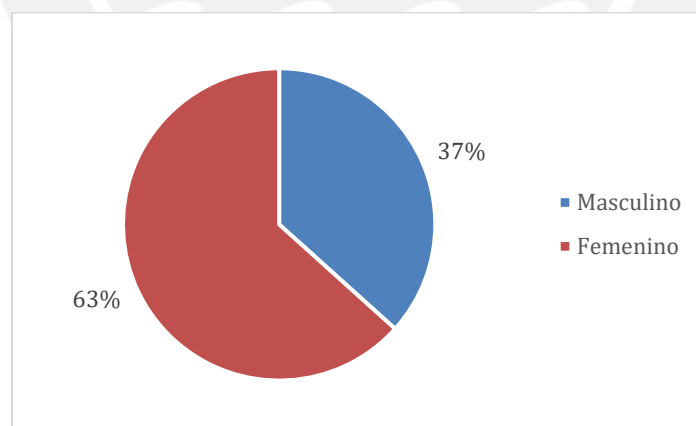
Ciclo en curso los estudiantes universitarios



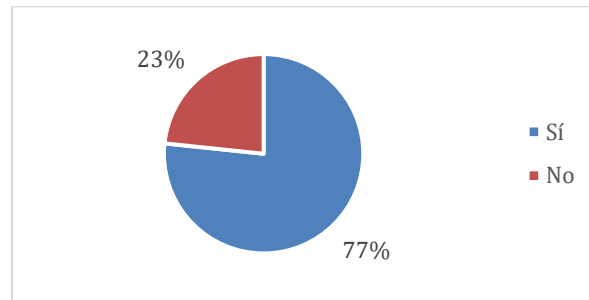
Según la Figura 20 se visualiza que el 19% de los encuestados manifiestan que se encuentran en el quinto ciclo, 11% sexto ciclo, 2% séptimo ciclo, 38% octavo ciclo, 2% noveno ciclo, 20% décimo ciclo y 8% egresados.

Figura 21

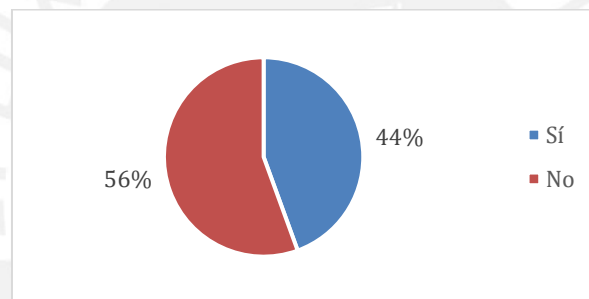
Género de los estudiantes universitarios



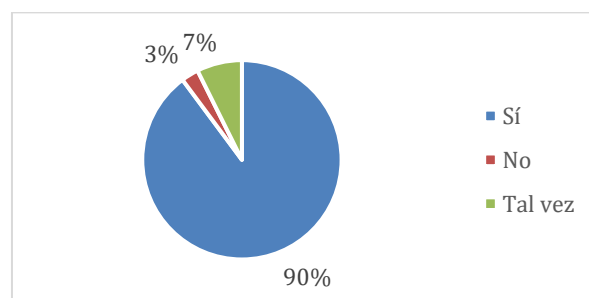
En la Figura 21, el 63% de los encuestados se identifican con el género femenino, mientras que el 37% con el género masculino.

Figura 22*Búsqueda de prácticas preprofesionales*

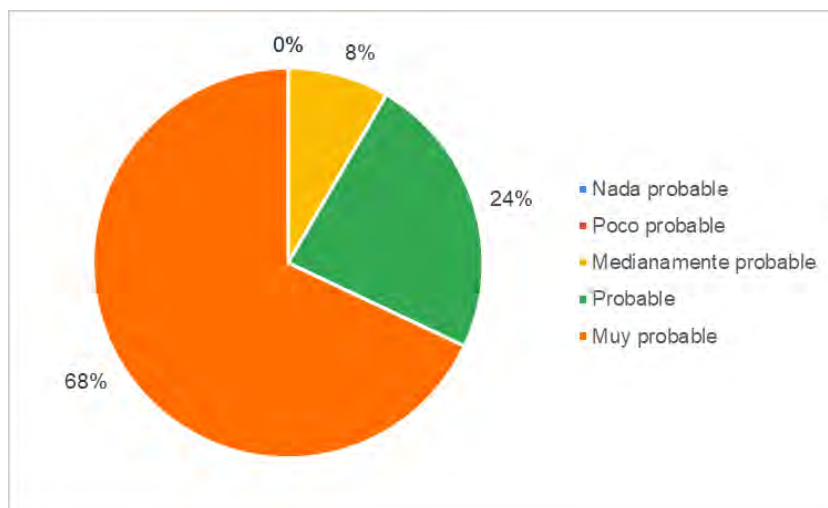
En la Figura 22, el 77% de los encuestados manifiestan que se encuentran en una búsqueda activa de prácticas preprofesionales.

Figura 23*Participación de alguna experiencia extracurricular o voluntariado durante la estancia universitaria*

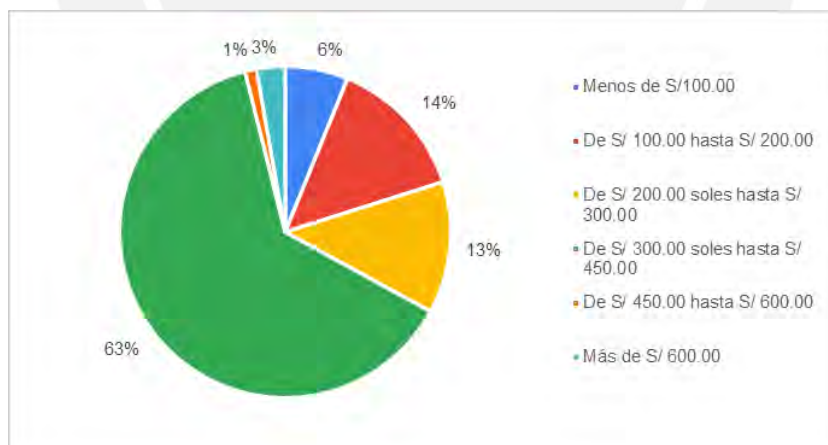
En la Figura 23, el 44% de los participantes señalan que han tenido alguna experiencia extracurricular durante su etapa universitaria.

Figura 24*Nivel de aceptación de la propuesta de servicio*

En la Figura 24, 90% de los encuestados señalan que están interesados en la propuesta de valor de Smartwasi.

Figura 25*Posibilidad de adquisición de servicio propuesto*

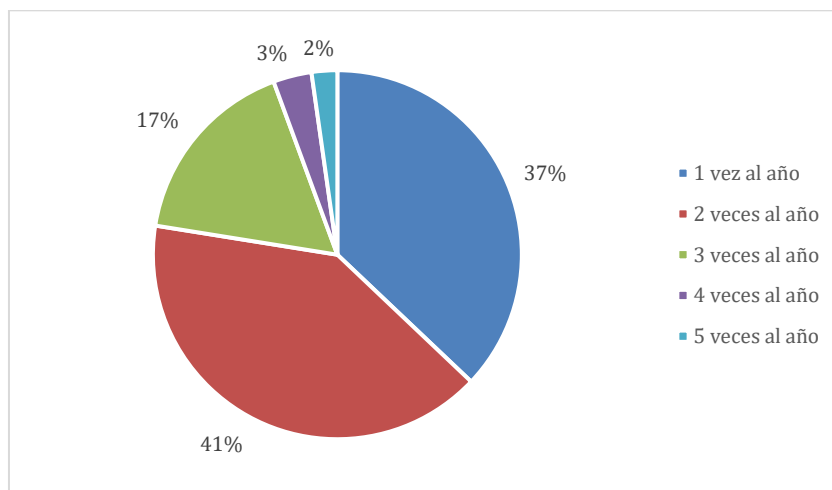
En la Figura 25, los encuestados en la propuesta de valor señalan que un 68% es muy probable que tomen el servicio, mientras que un 24% es probable que lo tome. Con ello, se valida el nivel de interés en el servicio.

Figura 26*Disposición a pagar*

En la Figura 26, el 63% de los encuestados están dispuestos a pagar por el servicio entre S/ 300 y S/ 450. Mientras que, el 13% pagaría entre S/200 y S/ 300. A partir de estos datos, se plantea que el precio del servicio de Smartwasi será S/ 299.

Figura 27

Disposición al número de veces de toma de servicio durante un año



En la Figura 27, 37% de los encuestados señalan que tomarían el servicio solo una vez en el año. Por otro lado, 41% lo haría dos veces al año.

Tabla 9

Factores más valorados de la toma de servicio

| | Valoración | | | | |
|-------------|------------|-----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Precio | 4% | 21% | 29% | 25% | 21% |
| Experiencia | 1% | 5% | 14% | 24% | 56% |
| Networking | 2% | 4% | 7% | 25% | 61% |
| Aprendizaje | 1% | 3% | 19% | 21% | 56% |
| Duración | 6% | 17% | 18% | 31% | 28% |

Según la Tabla 9, los factores críticos más valorados (puntaje de 4 y 5) por los encuestados al momento de adquirir el servicio son 3: la experiencia con un 80%, *networking*, con 86%, y finalmente aprendizaje con 77%. Por lo anterior expuesto, se valida la hipótesis de solución planteada.

El mercado potencial es de 134,010 estudiantes de gestión y administración en Perú, de esta cantidad, el 77% señala estar buscando prácticas preprofesionales, lo cual representa 103,188 estudiantes como mercado potencial por mercado efectivo. Posteriormente, se analiza la cantidad de estudiantes interesados en adquirir la propuesta de valor (99%) y con un interés muy probable de adquirirlo (68%), se tiene un mercado disponible de 67,466 estudiantes.

Luego, 76% de los encuestados señalan que estarían dispuestos a pagar entre 200 a 450 soles, por lo tanto, el mercado efectivo es de 52,794 estudiantes. El consumo per capita se calcula en base a la cantidad de veces que se estaría dispuesto a tomar el servicio por el porcentaje parcial del total, como resultado el consumo per capita es de 1.9 veces al año. Por ello, la demanda potencial es el consumo per capita por el mercado efectivo, con 101,983 participantes. En la Tabla 10, se visualiza las cantidades del mercado potencial, mercado potencial por hábito de consumo, mercado disponible, mercado efectivo, consumo per capita y demanda potencial.

Tabla 10
Demanda potencial de Smartwasi

| Estimación | Cantidad |
|---|----------|
| Mercado potencial | 134,010 |
| Mercado potencial por habito de consumo (77%) | 103,188 |
| Mercado disponible (99%) | 102,156 |
| Mercado disponible 2 (68%) | 69,466 |
| Mercado efectivo (76%) | 52,794 |
| Consumo per capita | 1.9 |
| Demanda potencial | 101,893 |

6.2. Validación de la factibilidad de la solución

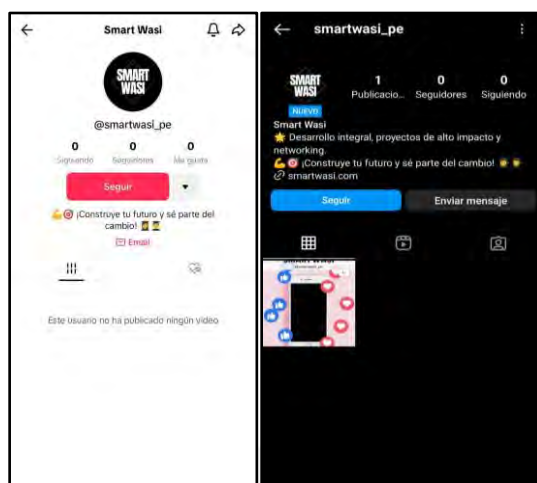
6.2.1. Plan de mercadeo

Detallar los objetivos, segmentos de mercado, el análisis de competidores, precios y el marketing mix.

Publicidad:

Para dar a conocer nuestro producto, se utiliza una combinación de plataformas y medios sociales que actualmente usan los estudiantes universitarios. Estas plataformas incluirán TikTok, Instagram y una página web lo que permite alcanzar a nuestro público objetivo de manera efectiva. En la plataforma de TikTok e instagram se creó la cuenta @Smartwasi_pe.

Figura 28
Instagram de Smatwasi



Se desarrolla la siguiente matriz de riesgos, considerando 5 riesgos positivos y 5 riesgos negativos que tienen la probabilidad de impactar en la introducción al mercado y crecimiento:

Tabla 11
Matriz de riesgos del negocio

| Riesgo | Tipo de riesgo | Probabilidad | Impacto | Nivel de riesgo |
|---|----------------|--------------|---------|-----------------|
| Ganar un concurso de financiamiento de fondos no reembolsables | Positivo | Media | Alto | Alto |
| Las universidades están interesadas en nuestra propuesta de valor | Positivo | Media | Medio | Moderado |
| Una empresa privada compra la idea de negocio | Positivo | Media | Alto | Alto |
| Expansión del negocio a otros países | Positivo | Alta | Alto | Muy alto |
| Colaboración estratégica con una entidad pública | Positivo | Alta | Medio | Alto |
| Los competidores pueden copiar la propuesta de valor | Negativo | Alta | Alto | Muy alto |
| Incumplimiento de los contratos de tercerización | Negativo | Alta | Alto | Muy alto |
| Presupuesto insuficiente para cubrir costos operativos | Negativo | Media | Alto | Alto |
| La marca no está disponible en Indecopi | Negativo | Baja | Alto | Moderado |
| La propuesta de valor no sea deseable | Negativo | Baja | Alto | Moderado |

La valoración de cada riesgo se realizó utilizando una matriz de riesgos 3x3. Según el análisis, el plan de respuesta a riesgos se encuentra enfocado en los siguientes:

- Expansión del negocio a otros países: Establecer un plan de entrada escalonado, comenzando por un mercado objetivo inicial como México antes de expandirse a otros países.
- Los competidores pueden copiar la propuesta de valor: Mantener una constante innovación y mejora en la propuesta de valor para mantenernos a la vanguardia y diferenciarnos de los competidores.
- Incumplimiento de los contratos de tercerización: Establecer acuerdos y contratos claros y detallados que especifiquen las responsabilidades, plazos, entregables y medidas de rendimiento esperadas con mecanismos de seguimiento y supervisión para garantizar el cumplimiento de los contratos, como revisiones periódicas de desempeño y comunicación regular con los proveedores.

6.2.2. Plan de operaciones

Smartwasi es una experiencia formativa que busca mejorar la empleabilidad de estudiantes universitarios de las carreras de Gestión y Administración en la ciudad de Lima. Su modelo se basa en reunir a jóvenes talentos que entrenados por un marco metodológico ágil y enfoque en poner en práctica lo aprendido, mejoran sus competencias, a la vez que MIPYMES aumentan su rendimiento.

Para llevar a cabo las operaciones de *Smartwasi*, se requieren diversos recursos tangibles e intangibles, un equipo humano comprometido y las generaciones de alianzas estratégicas, a fin de que la participación de *Smartwasi* sea relevante y considerable en el ecosistema de negocios. Se contará con una página web donde canalizará el proceso de postulación de jóvenes universitarios a la experiencia formativa, brindará información general de la empresa, su impacto y se visibilizará el impacto de su operación.

Se presenta el análisis de cadena de valor de Smartwasi, bajo el modelo de Michael Porter, a fin de descomponer las actividades en diferentes categorías para entender mejor cómo se crea y entrega valor.

Figura 29
Cadena de valor de Smartwasi

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| Infraestructura de la empresa | | | | |
| Tecnología de la información (TI): Mantenimiento y mejora continua de la plataforma digital, asegurando la accesibilidad, seguridad y eficiencia. Sistemas de gestión interna: Uso de herramientas abiertas y flexibles como Google Drive para brindar seguimiento de estudiantes, evaluaciones y retroalimentación. | | | | |
| Gestión de recursos humanos | | | | |
| Equipo de facilitadores: Garantizar que los facilitadores estén actualizados en las metodologías ágiles y en las tendencias del mercado laboral. Selección y desarrollo de talento: Identificar y brindar facilidades al equipo de facilitadores y administrativo de Smartwasi. | | | | |
| Desarrollo de tecnología | | | | |
| Investigación y desarrollo (I+D): Permanecer al tanto de las últimas tendencias en metodologías ágiles y tecnologías educativas para mejorar continuamente las experiencias. Desarrollo de nuevas características: Incorporación de elementos dinámicos y herramientas innovadoras en la experiencia Smartwasi. | | | | |
| Compras | | | | |
| Relaciones con proveedores: Colaboración con facilitadores para el diseño del contenido Gestión de alianzas estratégicas: Establecimiento de asociaciones con universidades y MIPYMES para asegurar que la experiencia permite mejorar la empleabilidad de los estudiantes y mejorar el rendimiento a las MIPYMES. | | | | |
| Logística de entrada Adquisición de contenido: Contratación de facilitadores para el diseño de material formativo y suscripción a diversas plataformas educativas Diseño de experiencias: Desarrollo de experiencias formativas educativas adaptados a las necesidades del mercado laboral actual y realidad de MIPYMES. | Operaciones Plataforma tecnológica: Desarrollo y mantenimiento de la página web y herramientas abiertas como Google Drive para la facilitar la entrega de contenidos y actividades interactivas. Impartición de clases: Realización de experiencias vía zoom. | Logística de salida Alianzas con universidades: Establecimiento de colaboraciones con universidades para ampliar el alcance y la credibilidad de las experiencias. Colaboración con empresas: Vinculación con empleadores para garantizar que la formación se alinee con las demandas del mercado laboral. | Marketing y ventas Estrategias de marketing digital: Implementación de campañas en línea para atraer a estudiantes universitarios y destacar la relevancia de mejorar la empleabilidad Ventas y promociones: Ofrecimiento de servicios atractivos y descuentos para incentivar la participación de los estudiantes universitarios. | Servicio Soporte en línea: Provisión de asistencia técnica y experiencial a través de plataformas digitales para garantizar una experiencia de aprendizaje óptima. Desarrollo de habilidades blandas y aplicación de herramientas técnicas: Integración de módulos que mejoren las habilidades de empleabilidad, como comunicación efectiva y trabajo en equipo. |

Los macroprocesos identificados son los que se presentan en la Tabla 12.

Tabla 12
Macroprocesos de Smartwasi

| Macroproceso |
|---|
| Gestión de experiencia |
| Plataforma tecnológica |
| Reclutamiento de estudiantes universitarios |
| Captación de MIPYMES |
| Diseño de experiencias y metodologías |
| Evaluación y certificación |
| Generación de alianzas estratégicas |
| Seguimiento de Resultados y medición de impacto |

Para un brindar el servicio de Smartwasi se requiere una serie de macroprocesos que respondan a la mejor experiencia tanto para el estudiante universitario como para la MIPYME. En primer lugar, la gestión de experiencia implica el desarrollo de contenidos, metodologías y dinámicas orientadas a mejorar la empleabilidad de los estudiantes universitarios. Esto conlleva una revisión y actualización constante a fin de adaptarse a los cambios en las demandas del mercado laboral. En segundo lugar, la plataforma tecnológica juega un papel fundamental.

Conlleva el desarrollo y mantenimiento de la página web y el apalancamiento en plataformas existentes como Google Drive, Miro y Zoom para la entrega de contenido educativo y actividades interactivas, así como la implementación de herramientas de aprendizaje en línea, evaluación y seguimiento del progreso de los estudiantes universitarios. Paralelamente y de igual importante, el reclutamiento de estudiantes universitarios requiere estrategias de marketing digital para atraerlos, seguido por un proceso de registro y admisión en la plataforma que evalúa requisitos y preferencias de servicio. De la misma forma, la selección de MIPYMES que cuenten con el perfil y exigencias de participación.

El diseño de experiencias y metodologías es otro macroproceso esencial. Implica el desarrollo de programas adaptados a metodologías ágiles y centrados en mejorar la empleabilidad, junto con la facilitación efectiva, el aprendizaje activo y la aplicación práctica de conocimientos a las MIPYMES. El macroproceso de evaluación y certificación es fundamental para medir el progreso y validar las competencias adquiridas, mediante el diseño de mecanismos de evaluación y el otorgamiento de certificaciones reconocidas por Smartwasi. Otro macroproceso importante es el de Generación de alianzas estratégicas que involucran el grado de relaciones que Smartwasi contará con universidades y MIPYMES a fin de adquirir el contenido y aumentar las oportunidades de empleo de los jóvenes universitarios. Finalmente, el seguimiento de resultados y medición de impactos que buscan implementar sistemas de análisis para evaluar la efectividad de las experiencias y la empleabilidad de los graduados, utilizando datos para realizar ajustes y mejoras basadas en resultados cuantificables.

Con respecto a las regulaciones, se presentan las siguientes:

- Ley N° 28079 El Poder Ejecutivo es autorizado para legislar en materia tributaria.
- Decreto legislativo N° 943. Indica que las organizaciones deben contar con RUC.
- Ley N° 31072. Establece el marco jurídico regulatorio para la sociedad de beneficio e interés colectivo, denominada sociedad BIC.

Se presenta en la Figura 30 el plan de implementación. Empieza con el proceso de planificación, seguidamente a generación de alianzas estratégicas donde se incide en el ecosistema emprendedor y sistema universitario. Luego, se inicia el desarrollo de contenido de experiencias, la convocatoria a facilitadores, selección de MIPYMES y aprobación para la apertura. Después, se procede a desarrollar la web e inicia la marcha blanca con 60 becas. Posterior a ello, se realiza la experiencia, se miden los resultados y se publican.

Figura 30
Cronograma de implementación



6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

Se elaboraron las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 1: El 60% de los estudiantes universitarios entrevistados tienen problemas para insertarse en el mercado laboral.
- Hipótesis 2A: El 70% de los estudiantes universitarios entrevistados carecen de oportunidades para desarrollar su potencial en competencias blandas.
- Hipótesis 2B: El 70% de los estudiantes universitarios entrevistados carecen de oportunidades para desarrollar su potencial en competencias digitales.
- Hipótesis 2C: El 70% de los estudiantes universitarios entrevistados carecen de oportunidades para desarrollar tus capacidades emprendedoras.
- Hipótesis 3: El 60% de estudiantes encuestados tiene dificultades para implementar sus conocimientos adquiridos en la universidad

6.3. Validación de la viabilidad de la solución

En la validación de la viabilidad de la solución propuesta por Smartwasi, se llevará a cabo un análisis financiero detallado para evaluar su efectividad y sostenibilidad abordando aspectos clave, como el presupuesto de inversión, análisis financiero y simulación Monte Carlo.

6.3.1. Presupuesto de inversión

Para la elaboración del presupuesto de inversión se realiza una proyección de ventas, detallada en la Tabla 13, con la finalidad de establecer una estimación anticipada de las cantidades servicios vendidos de Smartwasi en un plazo de 05 años.

Tabla 13
Proyectado de ventas

| Servicio | Precio de venta | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
|---------------------------------------|-----------------|-----------|------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| | | Inscritos | Ventas | Inscritos | Ventas | Inscritos | Ventas | Inscritos | Ventas | Inscritos | Ventas |
| Experiencia Smart Wasi (ESW) | S/.299.00 | 1,298.00 | S/.388,102 | 3,893.00 | S/1,164,007 | 6,489.00 | S/1,940,211 | 9,084.00 | S/2,716,116 | 11,679.00 | S/3,492,021 |
| Suscripción Smart Wasi anual (SSW) | S/.348.00 | 805 | S/280,140 | 1775 | S/617,700 | 2812 | S/978,576 | 3876 | S/1,348,848 | 4950 | S/1,722,600 |
| Suscripción base de datos anual (SBD) | S/3,999.00 | 1 | S/3,999.00 | 4 | S/15,996.00 | 6 | S/23,994.00 | 9 | S/35,991.00 | 12 | S/47,988.00 |

En Perú hay 134,010 estudiantes del grupo de carreras de Gestión y Administración durante el semestre 2022-II (SIU, 2023). La estimación de las cuotas de mercado depende de qué tan grande son los competidores, qué tantos competidores hay y qué tan similares son los productos. En la Tabla 14 se presenta una guía para establecer el porcentaje de cuota de mercado.

Tabla 14
Guía de aproximación de porcentaje de participación de mercado

| ¿Qué tan grandes son tus competidores? | ¿Qué tantos competidores tienes? | ¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos? | ¿Cuál parece ser su porcentaje? |
|--|----------------------------------|---|---------------------------------|
| GRANDES | MUCHO | SIMILARES | 0 - 0.5% |
| GRANDES | ALGUNOS | SIMILARES | 0 - 0.5% |
| GRANDES | UNO | SIMILARES | 0.5% - 5% |
| GRANDES | MUCHOS | DIFERENTES | 0.5% - 5% |
| GRANDES | ALGUNOS | DIFERENTES | 0.5% - 5% |
| GRANDES | UNO | DIFERENTES | 10% - 15% |
| PEQUEÑOS/MEDIANOS | MUCHOS | SIMILARES | 5% - 10% |
| PEQUEÑOS/MEDIANOS | ALGUNOS | SIMILARES | 10% - 15% |
| PEQUEÑOS/MEDIANOS | MUCHOS | DIFERENTES | 10% - 15% |
| PEQUEÑOS/MEDIANOS | ALGUNOS | DIFERENTES | 20% - 30% |
| PEQUEÑOS/MEDIANOS | UNO | SIMILARES | 30% - 50% |
| PEQUEÑOS/MEDIANOS | UNO | DIFERENTES | 40% - 80% |

Nota, Adaptado de Fundación E, Macro Plan. Guía de diseño. Mentoría para el emprendedor.

Durante un periodo de 5 años se plantean las siguientes cuotas de mercado objetivo, determinadas a partir de una estimación triangular con 3 escenarios (optimista, más probable y pesimista) en base a la demanda potencial de 101,893 participantes.

Tabla 15
Estimación de la cuota de mercado a 5 años

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Escenario pesimista | 0.50% | 2.50% | 5.00% | 8.00% | 9.50% |
| Escenario más probable | 1.32% | 3.96% | 6.11% | 9.25% | 10.89% |
| Escenario optimista | 2.00% | 5.00% | 8.00% | 9.50% | 14.00% |
| Cuota de mercado | 1.27% | 3.82% | 6.37% | 8.92% | 11.46% |
| Mercado objetivo | 1,298 | 3893 | 6489 | 9084 | 11679 |

La Tabla 15 presenta la estimación de cuota de mercado a un plazo de 5 años considerando un promedio entre los 3 escenarios.

A continuación, se presentan las cuotas de mercado, así como las estrategias para alcanzarlas:

- Cuota de mercado del 1.27% en el año 1: El emprendimiento inicia en Lima, se concentra en una región piloto para establecer una presencia sólida antes de la

expansión. Se implementa campañas de *marketing* digital para generar conciencia y atraer a los primeros usuarios, así como asociaciones con instituciones educativas y empresas locales para fortalecer la credibilidad.

- Cuota de mercado del 3.82% en el año 2: Se expande la presencia a regiones adicionales, aprovechando los aprendizajes del primer año. Se intensifica las estrategias de marketing, incorporando testimonios y casos de éxito. Se mejora la propuesta de valor con nuevas características basadas en la retroalimentación de los usuarios.
- Cuota de mercado del 6.37% en el año 3: Se amplía la cobertura a nivel nacional, manteniendo una atención especial en áreas con alta demanda. Se implementa programas de fidelización para retener a los usuarios existentes y fomentar la recomendación boca a boca. Adicionalmente, se diversifica los proyectos para atraer una variedad de usuarios.
- Cuota de mercado del 8.92% en el año 4: Explorar oportunidades para expandirse a mercados internacionales, comenzando por regiones geográficamente cercanas. Y, se buscan asociaciones con empresas internacionales.
- Cuota de mercado del 11.63% en el año 5: Se fortalece la presencia en los mercados internacionales identificados como clave y se implementa programas de responsabilidad social corporativa para fortalecer la imagen de la marca y aumentar la lealtad del usuario.

Adicionalmente, el objetivo de venta se plantea 480 suscripciones por año, 30% de retención y 10% de captación del servicio. Se proyectan S/ 12,321,857 en un plazo de 5 años, en la proyección de ventas se proponen 3 servicios:

- Experiencia *Smartwasi* (ESW): Se establece el precio de S/299 soles, el servicio incluye el programa de 8 semanas, se planea abrir 3 programas por mes (textil, agro y calzado)

teniendo un total de 1298 inscritos en el primer año con 11,679 inscritos al finalizar los 5 años.

- Suscripción *Smartwasi* (SSW): Se establece un precio S/350 soles, el servicio considera acceso a una membresía anual con la posibilidad de participar en la red de networking y eventos de Smartwasi. Se estima 610 suscripciones en el primer año con 2195 suscripciones al finalizar los 5 años.
- Suscripción de base de datos anual (SBD): Otra fuente de ingresos es la suscripción de base de datos de donde se refleje la información de los participantes. Esta tiene un precio anual de S/4,000 nuevos soles y será ofrecida a diversos head-hunters o empresas reclutadoras.

El presupuesto de inversión se ha planificado para un periodo de 12 meses, con los siguientes inputs de valor:

- Efectivo mínimo (6 meses de gastos): S/66,000.
- Aporte de socios: S/10,000.
- Aporte inversionistas: S/80,000.
- Gasto MVP: S/72,612.
- Objetivo suscripción SSW: 40.
- Costo licencia Zoom: S/176.
- Licencia *Mighty Networks*: S/.122.
- Costo mentores: S/2,000.
- Tasa de impuesto: 29.5%.
- Factor de impuesto a la renta: 1.86%
- PPC: 0.
- PPI: 0.
- PPP: 10.

- Tasa anual: 8.80%.
- Tasa mensual: 0.73%

En la Tabla 16 se presenta la línea de capital de trabajo con los montos de caja, cuentas por cobrar, inventario y cuentas por pagar.

Tabla 16
Línea de capital de trabajo

| Línea de capital de trabajo | Monto |
|-----------------------------|-----------|
| Caja | S/.66,000 |
| Cuentas por cobrar | S/.0 |
| Inventario | S/.0 |
| Cuentas por pagar | S/.1,944 |
| Capital de trabajo | S/.64,056 |

En la Tabla 17 se presenta el plan de ingresos para los 12 meses, los primeros 6 meses corresponden al desarrollo del MVP y los últimos 06 incluyen la proyección de ingresos de los 3 servicios planteados.

Tabla 17
Presupuesto Efectivo (Ingresos)

| Plan de ingresos | PRESUPUESTO DE EFECTIVO | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| Aporte de socios e inversionistas | S/.90,000 | | | | | | | | | | | |
| ESM (Alumnos inscritos) | | | | | | 90 | 90 | 120 | 120 | 150 | 180 | 180 |
| Precio ESM | | | | | | S/.299 | S/.299 | S/.299 | S/.299 | S/.299 | S/.299 | S/.299 |
| Ventas ESM | S/.0 | S/.0 | S/.0 | S/.0 | S/.0 | S/.26,910 | S/.26,910 | S/.35,880 | S/.35,880 | S/.44,850 | S/.53,820 | S/.53,820 |
| Suscripción mensual (Inscritos) | | | | | | 85 | 128 | 164 | 182 | 206 | 233 | 247 |
| Precio suscripción mensual | | | | | | S/.29 | S/.29 | S/.29 | S/.29 | S/.29 | S/.29 | S/.29 |
| Ventas Suscripción mensual | S/.0 | S/.0 | S/.0 | S/.0 | S/.0 | S/.2,465 | S/.3,712 | S/.4,756 | S/.5,278 | S/.5,974 | S/.6,757 | S/.7,163 |
| Suscripción mensual Base de datos (Inscritos) | | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 |
| Precio base de datos | | | | | | S/.399 | S/.399 | S/.399 | S/.399 | S/.399 | S/.399 | S/.399 |
| Ventas base de datos (30 días) | S/.0 | S/.0 | S/.0 | S/.0 | S/.0 | S/.0 | S/.0 | S/.0 | S/.0 | S/.399 | S/.798 | S/.798 |
| Cobranzas (30 días) | | | | | | | | | | | S/.399 | S/.798 |
| Ingresos totales | S/.90,000 | S/.0 | S/.0 | S/.0 | S/.0 | S/.29,375 | S/.30,622 | S/.40,636 | S/.41,158 | S/.50,824 | S/.60,976 | S/.61,781 |

En la Tabla 18 se presenta el plan de egresos, los primeros 6 meses se incluye la contratación de los siguientes perfiles profesionales para el MVP:

- 01 analista de marketing y diseño UX.
- 01 analista de gestión de alianzas.
- 02 desarrolladores *fullstack*.
- 01 desarrollador de la experiencia *Smartwasi*.

Por otro lado, entre los gastos se encuentra el *hosting* y las licencias del sistema de gestión de comunidades y Zoom.

Tabla 18
Presupuesto efectivo (Egresos)

| Plan de egresos | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|---|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Sueldo de 1 analista en marketing y diseño | S/2,000 | S/2,000 | S/2,000 | S/2,000 | S/2,000 | | | | | | | |
| Sueldo de 2 Desarrolladores fullstack | S/7,000 | S/7,000 | S/7,000 | S/7,000 | S/7,000 | | | | | | | |
| Sueldo de 1 Desarrollador de la ESW | S/2,500 | S/2,500 | S/2,500 | | | | | | | | | |
| Sueldo de 1 Analista de gestión de Alianzas | S/2,500 | S/2,500 | S/2,500 | S/2,500 | S/2,500 | | | | | | | |
| Gasto de Hosting | S/24 | S/24 | S/24 | S/24 | S/24 | | | | | | | |
| Licencia de Mighty Networks Community | S/122 | S/122 | S/122 | S/122 | S/122 | | | | | | | |
| Licencia de Zoom | S/176 | S/176 | S/176 | S/176 | S/176 | | | | | | | |
| Gasto de marcha blanca | | | S/2,000 | S/2,000 | S/2,000 | | | | | | | |
| Gastos MVP | S/14,322 | S/14,322 | S/16,322 | S/13,822 | S/13,822 | S/0 | S/0 | S/0 | S/0 | S/0 | S/0 | S/0 |
| Sueldo de 1 Analista administrativo | | | | | | S/2,500 | S/2,500 | S/2,500 | S/2,500 | S/2,500 | S/2,500 | S/2,500 |
| Sueldo de 1 Psicopedagogo | | | | | | S/2,000 | S/2,000 | S/2,000 | S/2,000 | S/2,000 | S/2,000 | S/2,000 |
| Sueldo de 1 coordinador de alianzas | | | | | | S/2,000 | S/2,000 | S/2,000 | S/2,000 | S/2,000 | S/2,000 | S/2,000 |
| Gastos administrativos y generales | S/0 | S/0 | S/0 | S/0 | S/0 | S/6,500 | S/6,500 | S/6,500 | S/6,500 | S/6,500 | S/6,500 | S/6,500 |
| Sueldo de 1 Analista de ventas | | | | | | S/2,500 | S/2,500 | S/2,500 | S/2,500 | S/2,500 | S/2,500 | S/2,500 |
| Sueldo de 1 Analista de marketing | | | | | | S/2,000 | S/2,000 | S/2,000 | S/2,000 | S/2,000 | S/2,000 | S/2,000 |
| Gasto comercial y de venta | S/0 | S/0 | S/0 | S/0 | S/0 | S/4,500 | S/4,500 | S/4,500 | S/4,500 | S/4,500 | S/4,500 | S/4,500 |
| Licencia Zoom | | | | | | S/528 | S/704 | S/704 | S/880 | S/880 | S/1,056 | S/1,056 |
| Licencia Mighty Networks Business | | | | | | S/360 | S/360 | S/360 | S/360 | S/360 | S/360 | S/360 |
| Mentores | | | | | | S/6,000 | S/8,000 | S/8,000 | S/8,000 | S/10,000 | S/12,000 | S/12,000 |
| Costo de ventas | S/0 | S/0 | S/0 | S/0 | S/0 | S/6,888 | S/6,888 | S/9,064 | S/9,064 | S/11,240 | S/13,416 | S/13,416 |
| Egresos totales | S/14,322 | S/14,322 | S/16,322 | S/13,822 | S/13,822 | S/17,888 | S/17,888 | S/20,064 | S/20,064 | S/22,240 | S/24,416 | S/24,416 |
| Resultados de la caja (Sin préstamos) | S/75,678 | -S/14,322 | -S/16,322 | -S/13,822 | -S/13,822 | S/11,487 | S/12,734 | S/20,572 | S/21,094 | S/28,584 | S/36,560 | S/37,365 |

Es importante señalar que el resultado de la caja negativa del segundo al sexto mes es con el aporte de los socios e inversionistas de S/90,000.

En la Tabla 19 se presenta el plan de financiamiento, se tiene como requerimiento un efectivo mínimo por mes capaz de subvencionar 06 meses de gasto, equivalente a S/66,000, por ello se requiere de un préstamo bancario de S/37,399, el cual será pagado en un periodo de 12 meses. Al finalizar el año, la caja acumulada será de S/203,580.

Tabla 19
Presupuesto Efectivo (Necesidades de financiamiento)

| Análisis de necesidades de financiamiento | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|---|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nueva deuda LP | | | | | | S/37,399 | | | | | | |
| Deuda (Saldo) | | | | | | | S/34,406.37 | S/31,391.53 | S/28,354.58 | S/25,295.36 | S/22,213.71 | S/19,109.46 |
| Amortización | | | | | | | S/2,993 | S/3,015 | S/3,037 | S/3,059 | S/3,082 | S/3,104 |
| Intereses | | | | | | | S/274.26 | S/252.31 | S/230.20 | S/207.93 | S/185.50 | S/162.90 |
| Resultados de la caja (Con préstamos) | S/75,678 | -S/14,322 | -S/16,322 | -S/13,822 | -S/13,822 | S/48,886 | S/9,467 | S/17,305 | S/17,827 | S/25,317 | S/33,293 | S/34,098 |
| Saldo acumulado (Con préstamos) | S/75,678 | S/61,355 | S/45,033 | S/31,210 | S/17,388 | S/66,274 | S/75,741 | S/93,046 | S/110,873 | S/136,190 | S/169,482 | S/203,580 |
| Objetivo | | | | | | S/66,000 | S/66,000 | S/66,000 | S/66,000 | S/66,000 | S/66,000 | S/66,000 |

6.3.2. Análisis financiero

La proyección de los estados financieros a 5 años se presenta en la Tabla 20. La utilidad neta es positiva y presenta un crecimiento constante durante los primeros 5 años. Se considera los siguientes supuestos de valor:

- Inversión de socios: S/90,000.
- Costo de ventas: 25.23%.
- Gasto de ventas: S/78,000.
- Gastos generales: S/54,000.

- Crecimiento administrativo y ventas anual: S/30,000.
- Comisión por ventas: 2%.
- Tasa de banco: 8.8%.
- Caja mínima S/66,000.

Tabla 20
Proyección de Estados Financieros

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ventas | S/.672,241 | S/.1,797,703 | S/.2,942,781 | S/.4,100,955 | S/.5,262,609 |
| Costo de Ventas | S/.169,629 | S/.453,620 | S/.742,561 | S/.1,034,807 | S/.1,327,931 |
| Utilidad Bruta | S/.502,612 | S/.1,344,083 | S/.2,200,220 | S/.3,066,148 | S/.3,934,678 |
| Gastos generales y administrativos | S/.54,000 | S/.84,000 | S/.114,000 | S/.144,000 | S/.174,000 |
| Gastos comerciales y de venta | S/.78,000 | S/.108,000 | S/.138,000 | S/.168,000 | S/.198,000 |
| Depreciación | S/.3,750 | S/.5,250 | S/.6,750 | S/.8,250 | S/.6,000 |
| Comisión por ventas | S/.13,445 | S/.35,954 | S/.58,856 | S/.82,019 | S/.105,252 |
| Utilidad Operativa | S/.357,167 | S/.1,116,129 | S/.1,889,364 | S/.2,672,129 | S/.3,457,426 |
| Intereses | S/.3,291 | S/0 | S/0 | S/0 | S/0 |
| Utilidad antes de impuestos | S/.353,876 | S/.1,116,129 | S/.1,889,364 | S/.2,672,129 | S/.3,457,426 |
| Impuestos | S/.104,394 | S/.329,258 | S/.557,362 | S/.788,278 | S/.1,019,941 |
| Utilidad Neta | S/.249,483 | S/.786,871 | S/.1,332,002 | S/.1,883,851 | S/.2,437,485 |

A fin de complementar el análisis financiero, se calcula el costo del accionista, teniendo un resultado de 20.93% usando la fórmula del CAPM con los siguientes supuestos de valor:

$$RE = RF + \beta_{apalancada} * Prima de mercado + Riesgo País$$

Se asume la tasa libre de riesgo como 3.32% según Kallpa (2010) y el Beta por sector tiene un valor de 1.1. según Damoradan (2023). Para el cálculo del beta apalancada se obtuvo por medio de la siguiente fórmula:

$$\beta_{apalancada} = \beta(1 + (1 - IR) * \left(\frac{Wd}{We}\right))$$

Se obtuvo un valor de 2.26 para la beta apalancada. Finalmente, el valor de la prima de mercado se estimó en 6.94% según Damoradan (2023) y el riesgo país tuvo un valor de 1.9% obtenido de Gestión (2023).

Luego se calcula el WACC con un resultado de 12.09 %, para ello se considera la siguiente fórmula y supuestos de valor:

$$WACC = WD * RD2 + WE * RE$$

La tasa de interés fue de un 8.80% según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (2023); mientras que la tasa de interés después de impuestos fue de 6.20%. Para el desarrollo del proyecto se consideró un peso de deuda (WD) del 60% y peso del patrimonio (WE) en 40%.

En la Tabla 21 se presenta el flujo de caja, el VAN económico de *Smartwasi* es mayor que 0 con S/3,915,829 (considerando una tasa de cambio de 3.86 al 08/02/2023 (Gestión, 2024), el VAN en dólares americanos sería \$ 1,014,316) y el TIR de 259.48% es mayor que el WACC de 12.09%, lo cual significa que el proyecto es viable económicamente.

Tabla 21
Flujo de caja

| Periodo | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|-----------------------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ventas | | S/.672,241 | S/.1,797,703 | S/.2,942,781 | S/.4,100,955 | S/.5,262,609 |
| Costo de ventas | | S/.169,629 | S/.453,620 | S/.742,561 | S/.1,034,807 | S/.1,327,931 |
| Utilidad bruta | | S/.502,612 | S/.1,344,083 | S/.2,200,220 | S/.3,066,148 | S/.3,934,678 |
| Gastos generales y administrativos | | S/.54,000 | S/.84,000 | S/.114,000 | S/.144,000 | S/.174,000 |
| Gastos comerciales y de venta | | S/.78,000 | S/.108,000 | S/.138,000 | S/.168,000 | S/.198,000 |
| Comisión por ventas | | S/.13,445 | S/.35,954 | S/.58,856 | S/.82,019 | S/.105,252 |
| EBITDA | | S/.357,167 | S/.1,116,129 | S/.1,889,364 | S/.2,672,129 | S/.3,457,426 |
| Depreciación | | S/.3,750 | S/.5,250 | S/.6,750 | S/.8,250 | S/.6,000 |
| EBIT | | S/.353,417 | S/.1,110,879 | S/.1,882,614 | S/.2,663,879 | S/.3,451,426 |
| Impuestos | 29.50% | S/.104,258 | S/.327,709 | S/.555,371 | S/.785,844 | S/.1,018,171 |
| Depreciación | | S/.3,750 | S/.5,250 | S/.6,750 | S/.8,250 | S/.6,000 |
| NOPAT | | S/.252,909 | S/.788,420 | S/.1,333,993 | S/.1,886,285 | S/.2,439,255 |
| CAPEX (Gasto MVP) | S/.72,612 | | | | | |
| Inversiones en capital de trabajo | S/.62,512 | S/.104,658 | S/.106,482 | S/.107,699 | S/.108,023 | S/.0 |
| Flujo de caja libre | -S/.135,124 | S/.148,252 | S/.681,938 | S/.1,226,293 | S/.1,778,262 | S/.2,439,255 |
| VAN | S/3,915,263.03 | Valor de la empresa según el flujo de caja libre | | | | |
| TIR | 259.48% | | | | | |
| IR | S/30 | | | | | |

Por otro lado, se ha determinado el flujo de caja del accionista en la Tabla 22, con un VAN de S/3,917,227.92 (aproximadamente \$ 1,014,825) y un TIR del 300.99% considerando un WACC de 12.09%.

Tabla 22
Flujo de caja del accionista

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| + Flujo de caja libre | -S/.135,124 | S/.148,252 | S/.681,938 | S/.1,226,293 | S/.1,778,262 | S/.2,439,255 |
| + Desembolsos | S/.37,399 | | | | | |
| - intereses | | -S/.3,291 | | | | |
| - amortizaciones | | -S/.37,399 | | | | |
| + escudo tributario de los intereses | | S/.971 | | | | |
| Flujo de caja de patrimonio | -S/.97,725 | S/.108,532 | S/.681,938 | S/.1,226,293 | S/.1,778,262 | S/.2,439,255 |
| VAN | S/3,917,227.92 | | | | | |
| TIR | 300.99% | Rentabilidad de los accionistas | | | | |

6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

Con la finalidad de validar la hipótesis de la viabilidad del proyecto, se utiliza el modelo de simulación Monte Carlo. En la Tabla 23, se presenta la proyección de ingresos para 5 años considerando los escenarios muy pesimistas, pesimistas, esperados, optimistas y muy optimistas.

Tabla 23
Proyección de ingresos

| Año | | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | | | | |
|--------------------------------|------|-------|-------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| <i>Ingresos muy pesimistas</i> | 0% | S/ | 537,792.80 | S/ | 1,438,162.40 | S/ | 2,354,224.80 | S/ | 3,280,764.00 | S/ | 4,210,087.20 |
| <i>Ingresos pesimistas</i> | 10% | S/ | 605,016.90 | S/ | 1,617,932.70 | S/ | 2,648,502.90 | S/ | 3,690,859.50 | S/ | 4,736,348.10 |
| <i>Ingresos esperados</i> | 30% | S/ | 672,241.00 | S/ | 1,797,703.00 | S/ | 2,942,781.00 | S/ | 4,100,955.00 | S/ | 5,262,609.00 |
| <i>Ingresos optimistas</i> | 70% | S/ | 739,465.10 | S/ | 1,977,473.30 | S/ | 3,237,059.10 | S/ | 4,511,050.50 | S/ | 5,788,869.90 |
| <i>Ingresos muy optimistas</i> | 90% | S/ | 806,689.20 | S/ | 2,157,243.60 | S/ | 3,531,337.20 | S/ | 4,921,146.00 | S/ | 6,315,130.80 |
| <i>Costo de ventas</i> | | S/ | 169,628.71 | S/ | 453,620.10 | S/ | 742,561.27 | S/ | 1,034,806.99 | S/ | 1,327,930.83 |
| <i>Desviación est</i> | 0.10 | Media | 0.252333174 | 0.252333174 | 0.252333174 | 0.252333174 | 0.252333174 | 0.252333174 | 0.252333174 | 0.252333174 | 0.252333174 |

En base a estos insumos, se procede a calcular el flujo de caja libre considerando los 5 escenarios de estimación de forma aleatoria con 1000 iteraciones. En la Tabla 24 se presenta una de estas iteraciones con la finalidad de calcular su VAN y TIR.

Tabla 24
Proyección de ingresos

| Año | | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | | | | | |
|------------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ingresos | | S/ | 605,016.90 | S/ | 1,617,932.70 | S/ | 2,648,502.90 | S/ | 3,690,859.50 | S/ | 4,736,348.10 | |
| Costo de ventas | | S/ | 121,072.23 | S/ | 125,992.86 | S/ | 667,396.80 | S/ | 1,341,943.00 | S/ | 1,801,999.56 | |
| Utilidad bruta | | S/ | 483,944.67 | S/ | 1,491,939.84 | S/ | 1,981,106.10 | S/ | 2,348,916.50 | S/ | 2,934,348.54 | |
| Comisión de ventas | | S/ | 12,100.34 | S/ | 32,358.65 | S/ | 52,970.06 | S/ | 73,817.19 | S/ | 94,726.96 | |
| Gastos generales y administrativos | | S/ | 54,000.00 | S/ | 84,000.00 | S/ | 114,000.00 | S/ | 144,000.00 | S/ | 174,000.00 | |
| Gastos comerciales y de ventas | | S/ | 78,000.00 | S/ | 108,000.00 | S/ | 138,000.00 | S/ | 168,000.00 | S/ | 198,000.00 | |
| Utilidad operativa | | S/ | 339,844.33 | S/ | 1,267,581.18 | S/ | 1,676,136.05 | S/ | 1,963,099.31 | S/ | 2,467,621.58 | |
| Depreciacion | | S/ | 3,750.00 | S/ | 5,250.00 | S/ | 6,750.00 | S/ | 8,250.00 | S/ | 6,000.00 | |
| Ebit | | S/ | 336,094.33 | S/ | 1,262,331.18 | S/ | 1,669,386.05 | S/ | 1,954,849.31 | S/ | 2,461,621.58 | |
| Impuestos | | S/ | 99,147.83 | S/ | 372,387.70 | S/ | 492,468.88 | S/ | 576,680.55 | S/ | 726,178.37 | |
| Depreciacion | | S/ | 3,750.00 | S/ | 5,250.00 | S/ | 6,750.00 | S/ | 8,250.00 | S/ | 6,000.00 | |
| Nopat | | S/ | 233,196.51 | S/ | 884,693.48 | S/ | 1,170,167.16 | S/ | 1,369,918.76 | S/ | 1,729,443.21 | |
| Capex | -S/ | 72,612.00 | | | | | | | | | | |
| Capital de trabajo | | | | | | | | | | | | |
| Flujo de caja libre | -S/ | 72,612.00 | S/ | 233,196.51 | S/ | 884,693.48 | S/ | 1,170,167.16 | S/ | 1,369,918.76 | S/ | 1,729,443.21 |
| VAN | 4,063,179 | | | WACC | 7.64% | | | | | | | |
| TIR | 487% | | | | | | | | | | | |
| IR | 55.957 | | | | | | | | | | | |

En la Tabla 25 considerando las 1,000 iteraciones se realiza un análisis estadístico a fin de identificar la media, desviación estándar, rango, mínimo, máximo y cuenta del VAN.

Tabla 25
Análisis VAN estadístico - Montecarlo

| VAN estadística - Montecarlo | |
|------------------------------|-----------|
| Media | 3,875,817 |
| Desviación estándar | 634,267 |
| Rango | 3,596,182 |
| Mínimo | 2,295,756 |
| Máximo | 2,360,134 |
| Cuenta | 1,000 |

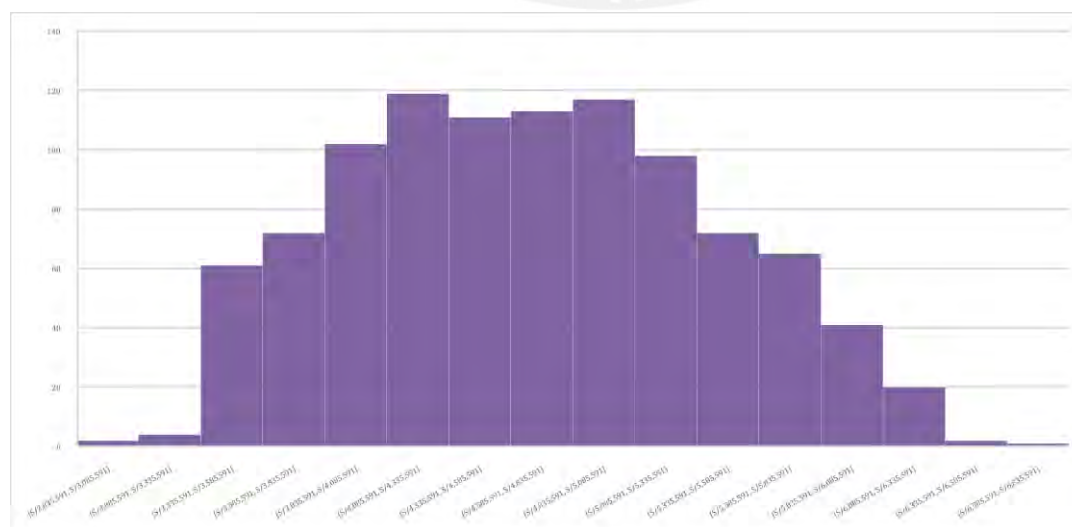
En la Tabla 26 se presenta el resultado de las iteraciones, en el cuál existe una probabilidad del 86.47% de obtener un VAN superior al millón de dólares.

Tabla 26
Resultados de las iteraciones con respecto al VAN

| Resultado VAN | Zeta | Probabilidad > a | Probabilidad < a |
|---------------|-------|------------------|------------------|
| 5,790,000 | 1.54 | 93.79% | 6.21% |
| 4,825,000 | 0.22 | 58.63% | 41.37% |
| 3,860,000 | -1.10 | 13.53% | 86.47% |
| 3,088,000 | -2.16 | 1.55% | 98.45% |
| 2,316,000 | -3.21 | 0.07% | 99.93% |

En la Figura 31 se presentan las 1,000 iteraciones de una forma gráfica. Adicionalmente se asumió una desviación estándar constante para los costos de ventas durante los 5 años ascendente al 10%.

Figura 31
Simulación Monte Carlo



Capítulo VII. Solución Sostenible

En el Capítulo VII se presenta la relación de la propuesta de valor de Smartwasi en relación con los ODS. En la primera sección se detalla la relevancia social de la solución y en la segunda sección, la responsabilidad social de la solución.

7.1. Relevancia social de la solución

En relación con los ODS (objetivos de desarrollo sostenible) Smartwasi se encuentra enfocado en los siguientes objetivos:

- ODS 4: Educación de calidad: Smartwasi busca brindar a los estudiantes universitarios una formación práctica que va más allá de lo puramente académico, lo que se encuentra alineado con el objetivo de asegurar una educación inclusiva y de calidad para todos.
- ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico: Al mejorar el saber hacer, los estudiantes universitarios dispondrán de un portafolio de proyectos como experiencia previa, lo cual contribuye a crear oportunidades de trabajo decente.
- ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos: La colaboración con universidades, MIPYMES y otros actores locales para la ejecución de proyectos de alto impacto se alinea con el espíritu de construir alianzas sólidas para lograr los objetivos de desarrollo sostenible.

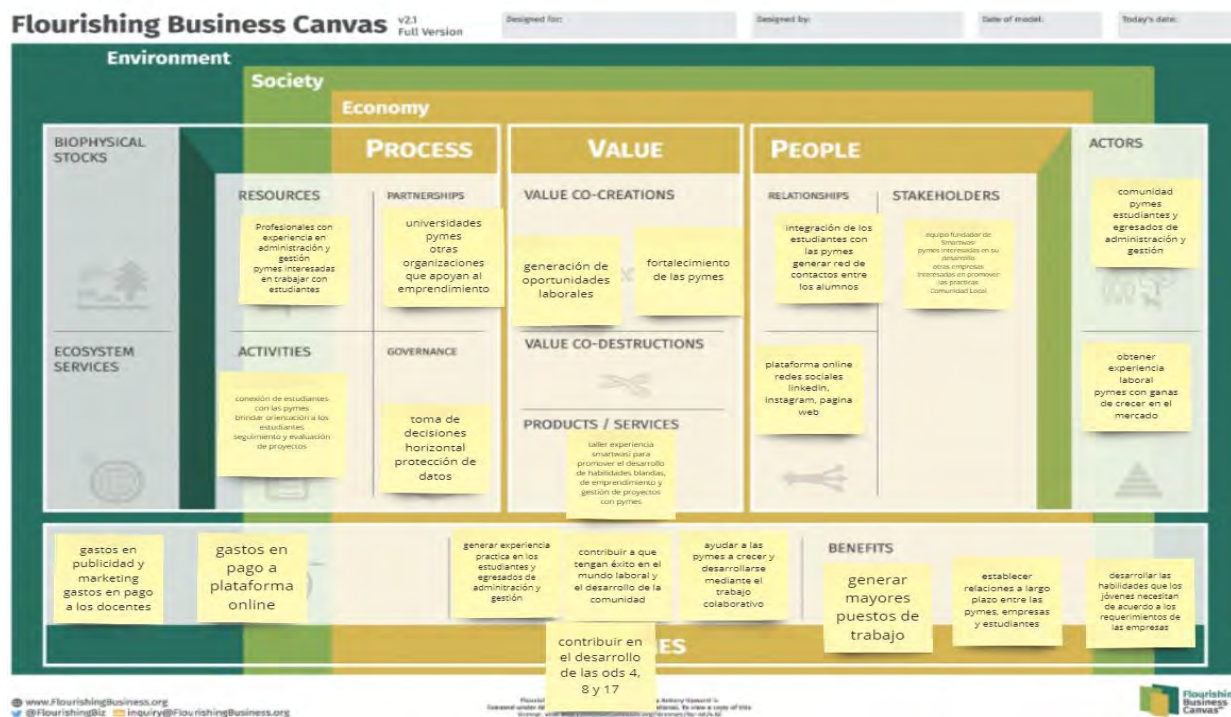
A fin de determinar el nivel de influencia en la solución de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) se plantea evaluar el nivel de cumplimiento de cada meta de los ODS 4, 8 y 17 a fin de evaluar el nivel de relevancia social. En la Tabla 27 se presenta la relevancia social de los Objetivos de Desarrollo Sostenible,

Tabla 27
Relevancia social de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

| ODS | N° de metas ODS | N° Metas impactadas | Tasa de influencia |
|--|-----------------|---------------------|--------------------|
| ODS 4: Educación de calidad | 10 | 3 | 30% |
| ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico | 12 | 4 | 33.3% |
| ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos | 19 | 4 | 21% |

Se presenta el Flourishing Business Canvas en la Figura 32. En ella se explica el modelo de negocios de Smartwasi en función a las áreas económico, social y ambiental.

Figura 32
Flourishing Business Canvas



7.2. Rentabilidad social de la solución

La rentabilidad social de Smartwasi se calcula considerando tanto los beneficios sociales como los costos sociales involucrados en la propuesta de valor.

Los ingresos sociales identificados son los siguientes:

- Impacto en MIPYMES: Los proyectos desarrollados podrían tener un impacto directo en la mejora de la productividad y desarrollo de las MIPYMES.
- Ahorro el combustible: Al ser una solución virtual, los estudiantes ahorran tiempo y dinero en relación con el transporte a un centro de formación y las MIPYMES.

Los costos sociales identificados son los siguientes:

- Costo eléctrico por el uso de laptops

- Huella de carbono

A continuación, se presenta el VAN social de Smartwasi en la Tabla 28, con un VAN social de S/4,810,448.21.

Tabla 28
VAN Social de Smartwasi

| | Inputs de valor | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|-----------------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| Estudiantes | | 1,298 | 3,893 | 6,489 | 9,084 | 11,679 |
| Estudiantes por Pyme | 7 | 185 | 556 | 927 | 1,298 | 1,668 |
| Sesiones por cliente | 16 | 20,768 | 62,288 | 103,824 | 145,344 | 186,864 |
| Horas por sesión | 2 | 41,536 | 124,576 | 207,648 | 290,688 | 373,728 |
| Impacto en Pymes | S/ 500.00 | S/.92,500 | S/.278,000 | S/.463,500 | S/.649,000 | S/.834,000 |
| Ahorro de pasajes | S/ 8.00 | S/.166,144 | S/.498,304 | S/.830,592 | S/.1,162,752 | S/.1,494,912 |
| Ingresos sociales | | S/.258,644 | S/.776,304 | S/.1,294,092 | S/.1,811,752 | S/.2,328,912 |
| Consumo eléctrico (KW/H) | 0.8 | 33229 | 99661 | 166118 | 232550 | 298982 |
| Factor emisión CO2 (KGCO2/Kwh) | 0.62 | 20602 | 61790 | 102993 | 144181 | 185369 |
| Costo emisión CO2 | 0.1 | S/.2,060 | S/.6,179 | S/.10,299 | S/.14,418 | S/.18,537 |
| Costos sociales | | S/.2,060 | S/.6,179 | S/.10,299 | S/.14,418 | S/.18,537 |
| Flujo de caja libre | | S/.256,584 | S/.770,125 | S/.1,283,793 | S/.1,797,334 | S/.2,310,375 |
| Flujo de caja libre | | S/.256,584 | S/.770,125 | S/.1,283,793 | S/.1,797,334 | S/.2,310,375 |
| VAN | S/4,810,448.21 | | | | | |
| WACC | 8.00% | | | | | |



Capítulo VIII. Decisión e Implementación

En el Capítulo VIII se detalla la propuesta de implementación, el balance final y un análisis para los inversionistas. En la primera sección se detalla el plan de implementación y la distribución del equipo de trabajo. En la segunda sección se presentan las conclusiones y en la última, las conclusiones.

8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo

Se estima el inicio de las actividades de la experiencia *Smartwasi* para el mes de enero 2024. Teniendo en cuenta la fecha se plantea dos meses para poder armar el plan de marketing en redes sociales tiktok e instagram para tener seguidores, así como las coordinaciones para generar alianzas con las MIPYMES. En la tabla 29 se presenta el diagrama de crecimiento digital.

Tabla 29
Diagrama de crecimiento digital

| | Primer año | Segundo año | Tercer año | Cuarto año | Quinto año |
|--------------------------------|--|--|--|--|--|
| Redes sociales | 15 mil seguidores en Tiktok e Instagram | 50 mil seguidores en Tiktok e instagram | 100 mil seguidores en Tiktok e Instagram | 140 mil seguidores en Tiktok e Instagram | 190 mil seguidores en Tiktok e Instagram |
| Alianzas MIPYMES | Lograr 60 alianzas con MIPYMES | Lograr 70 alianzas con MIPYMES | Lograr 100 alianzas con MIPYMES | Lograr 150 alianzas con MIPYMES | Lograr 210 alianzas con MIPYMES |
| Experiencia Smartwasi | 1,298 usuarios | 3,893 usuarios | 6,489 usuarios | 9,084 usuarios | 11,679 usuarios |
| Suscripción Smartwasi | 610 suscripciones | 1052 suscripciones | 1445 suscripciones | 1822 suscripciones | 2195 suscripciones |
| Programa de referidos | 10% de los usuarios registrados recomiendan el servicio a otras personas | 15% de los usuarios registrados recomiendan el servicio a otras personas | 20% de los usuarios registrados recomiendan el servicio a otras personas | 40% de los usuarios registrados recomiendan el servicio a otras personas | 50% de los usuarios registrados recomiendan el servicio a otras personas |
| Proyectos implementados | 30 proyectos implementados | 100 proyectos implementados | 200 proyectos implementados | 350 proyectos implementados | 500 proyectos implementados |
| Fidelización | NPS del 30% | NPS del 50% | NPS del 70% | NPS del 80% | NPS del 90% |

8.2. Conclusión

El modelo de negocio Smartwasi aborda la necesidad significativa de mejora de empleabilidad de los estudiantes universitarios de Gestión y Administración. Por tal motivo se propone una serie de actividades y recursos para tomar la oportunidad de negocio.

El impacto social y económico de la propuesta de Smartwasi tiene el potencial de generar progreso y desarrollo al empoderar a los jóvenes con competencias necesarias para conseguir un empleo. A la vez que contribuyen a la mejora de productividad y competitividad de las MIPYMES.

Smartwasi es un modelo de negocio sostenible ya que el análisis financiero indica un TIR económico y financiero superior al Costo de Oportunidad de Capital (COK) y al Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC). A la vez que la simulación de Monte Carlo indica la resistencia del negocio ante diversas condiciones del mercado.

La experiencia propuesta por Smartwasi representa una innovación en el ámbito formativo al integrar la aplicación de la teoría con proyectos prácticos y específicos. Este enfoque innovador puede catalizar un cambio en la forma en que se aborda la preparación de los estudiantes para el mundo laboral.

8.3. Recomendación

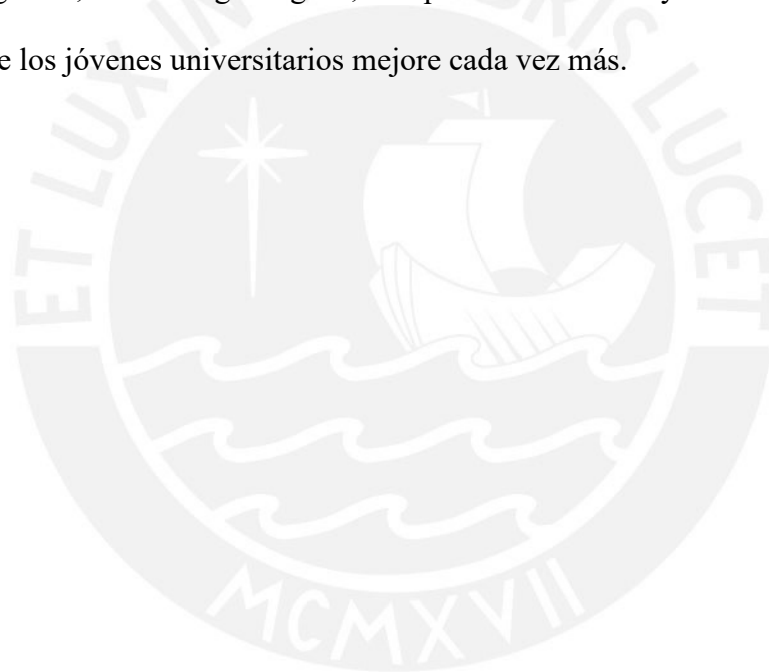
Se recomienda que Smartwasi se implemente de manera gradual y busque el escalamiento sectorial y territorial. Esto permitirá la retroalimentación y la mejora continua del negocio.

La generación de alianzas estratégicas contribuirá a fortalecer el modelo de negocio de Smartwasi y contar con el apoyo de gremios empresariales facilitará la generación de evidencia de que las herramientas de gestión pueden contribuir a la mejora de productividad y competitividad de las MIPYMES

Se sugiere un estudio generacional para los primeros tomadores del servicio de Smatwasi, debido a que se espera que desarrollen competencias que les permita destacar en sus trayectorias profesionales. A la par que analizar el crecimiento de las MIPYMES beneficiarias de sus programas.

Existe una oportunidad importante en el desarrollo de Smartwasi en diferentes sectores económicos de las MIPYMES. Es posible enfocar los esfuerzos por mejorar el sector agrícola, pesquero, acuícola, maderero, manufacturero de confecciones, entre otros.

Se recomienda mantener un modelo de negocio en constante actualización de herramientas digitales, metodologías ágiles, competencias blandas y sociales, a fin de que la empleabilidad de los jóvenes universitarios mejore cada vez más.



Referencias

- (n.d.). Retrieved July 4, 2023 from Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo:
<https://www.undp.org/es>
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Barranzuela, I. N. (2022, February 4). *Edtech democratizando la educación en Perú: 10 startups prometedoras*. Retrieved July 8, 2023 from PQS:
<https://pqs.pe/especiales/edtech-democratizando-la-educacion-en-peru-las-10-startups-educativas-mas-prometedoras/>
- Becerra, A. M., & La serna, K. (2023, January 6). *Las competencias que demanda el mercado laboral de los profesionales del campo económico-empresarial en la actualidad*. Retrieved June 24, 2023 from repositorio universidad del pacifico:
<https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/358/DD1005.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- BID & HolonIQ. (2021). *Tecnología educativa en América Latina y el Caribe*. Lima: Publicaciones BID .
- Campos, G. (2003). Implicaciones económicas del concepto de empleabilidad. *Aportes: Revista de la Facultad de Economía-BUAP*, 101-111.
- Casado, J. (2021, Septiembre). La sostenibilidad, pieza clave en la agenda empresarial. *Harvard Deusto Business Review Núm. 314*, pp. 40-50.
- Damodaran, A. (2023, Noviembre 15). *Damodaran online*. From Betas by Sector (US):
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Damoradan, A. (2023, Noviembre 15). *Damodaran Online*. From Country Default Spreads and Risk Premiums:
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

DBM Perú. (2014). *Estudio de las brechas perceptuales entre empleadores y estudiantes, sobre el ingreso al Mercado Laboral en el Perú*. Lima: Publicaciones DBM Perú.

De la Flor, L. (2018, Mayo). *GRADE*. From GRADE publicaciones: <https://www.grade.org.pe/publicaciones/la-importancia-de-las-practicas-preprofesionales-en-la-transicion-al-empleo-un-estudio-en-las-ciudades-capitales-del-peru/>

Día Mundial del Internet: no existe una sola actividad que no haya sido impactada con su uso. (2023, May 16). *El Peruano*. From <https://elperuano.pe/noticia/212881-dia-mundial-del-internet-no-existe-una-sola-actividad-que-no-haya-sido-impactada-con-su-uso>

Drucker, P. (2010). *The Practice of Management*. London: Harper Collins.

Espinoza Avellaneda, J., Orihuela Herrera, I. O., Chavez Villarroel, J. E., & Jesús MARín, O. R. (2020). Empleabilidad y Rentabilidad de las carreras universitarias de la región centro del Perú. Desafíos para la gestión universitaria peruana. *REdalyc*. From <https://www.redalyc.org/journal/5709/570967307026/html/>

Forbes Perú. (2023, Marzo 28). *Forbes Perú*. From ¿Qué tan relevante se han vuelto las habilidades blandas en la formación profesional?: <https://forbes.pe/especiales/2023-03-28/especial-posgrado-que-tan-relevante-se-han-vuelto-las-habilidades-blandas-en-la-formacion-profesional>

Gestión. (2023, Febrero 22). *Diario Gestión*. From Diario Gestión - Economía: <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-riesgo-pais-de-peru-cerro-en-191-puntos-porcentuales-el-ultimo-miercoles-riesgo-pais-de-peru-noticia/>

Gestión. (2024, 02 08). *Gestión*. From <https://gestion.pe/economia/mercados/precio-del-dolar-hoy-en-peru-cuanto-esta-el-dolar-tipo-de-cambio-revisa-en-cuanto-esta-el-tipo-de-cambio-este-jueves-8-de-febrero-dolares-a-soles-dolar-de-hoy-compra-y-venta-bcr-ocona-compra-venta-noticia/>

- Gray, D., Brown, S., & Macanuso, J. (1990). *Gamestorming: 83 juegos para innovadores, inconformistas y generadores del cambio*. Booket .
- Harvard Deusto. (2021). LA SOSTENIBILIDAD, PIEZA CLAVE EN LA AGENDA EMPRESARIAL.
- INEI. (2022). *Perú: Migraciones internas y dinámica sociodemográfica de departamentos, provincias y distritos en las dos primeras décadas del siglo XXI*. Santiago: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). Encuesta Nacional de Hogares 2022. Lima: INEI.
- IPSOS. (2019). *Imagen del egresado universitario entre empleadores Agosto 2019*. Lima: Publicaciones IPSOS.
- Kallpa. (2010, Octubre 18). *Kallpa*. From Kallpa Indicadores de financieros: https://www.kallpasab.com/reportes/02_kallpasab_creditc1_2.pdf
- La Serna, K., & Becerra, A. M. (2010). *Las competencias que demanda el mercado laboral de los profesionales del campo*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Manpower Group. (2022). *Escasez de Oportunidades Laborales para los Jóvenes*. Lima: Publicaciones Manpower Group.
- Manyuka, J., Chui, M., Miremadi, M., Bughin, J., George, P., Willmontt, P., & Dewhurstt, M. (2017). *Un futuro que funciona: automatización, empleo o productividad*. San Francisco: McKinsey Global Institute.
- Marcone, S. (2023, June 23). [Opinión] Sandro Marcone: “La hora del autoaprendizaje”. Retrieved July 8, 2023 from Perú 21: <https://peru21.pe/opinion/opinion-sandro-marcone-la-hora-del-autoaprendizaje-noticia/>

- MINEDU. (2023, Julio 20). *Reforma universitaria*. From Ministerio de Educación Web site: http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria_04_02_2022.pdf
- Ministerio de Producción. (2018). *Empresas formales según tamaño empresarial*. Lima: Publicaciones Ministerio de Producción.
- MTPE Perú. (2023). *Demanda de ocupaciones en Lima Metropolitana 2023*. Lima: Publicaciones Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Novella, R., Alvarado, A., & Rosas, D. (2019). *Encuesta de habilidades al trabajo (ENHAT) 2017-2018: Causas y consecuencias de la brecha de habilidades en Perú*. Lima: Publicaciones BID.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios (Business Model Generation)*. Madrid: Deusto.
- Perú instituto nacional de estadística e informática. (2022). *Perú: migraciones internas y dinámica sociodemográfica de departamentos, provincias y distritos en las dos primeras décadas del siglo XXI*. cepal. From <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47891>
- PNUD. (2010). *Informe sobre Desarrollo Humano 2010*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Porter, M. (1987). México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Boston.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

- Rentería, E., & Andrade, V. (2007). Representaciones y acciones de los alumnos universitarios frente a la empleabilidad. *Psicología desde el Caribe*, 130-155.
- Roca Lopez, C. (2021, julio). ¿Universidad pública o privada?: El impacto de las brechas de la calidad educativa universitaria en la inserción al mercado laboral de los recién egresados. 35. lima, lima, peru. From https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/22694/ROCA_LOPEZ_CLAUDIA_ALEJANDRA_UNIVERSIDAD_PUBLICA_PRIVADA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- SBS. (2023, Julio 15). *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. From Tasa de interés promedio del sistema bancario: TASA DE INTERÉS PROMEDIO DEL SISTEMA BANCARIO
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 217-226.
- SIU. (2023). *Estudiantes matriculados durante el periodo 2022-II*. Retrieved May 29, 2023 from TUNI.PE: <https://tuni.pe/datos>
- SJR. (2023, Julio 16). *Scimago Journal & Country Rank*. From Scimago Journal & Country Rank Web site: <https://www.scimagojr.com/countryrank.php?area=1400>
- SUNEDU. (2021, marzo 17). *III Informe Bienal sobre la realidad universitaria en el Perú*. From plataforma digital del estado peruano: <https://www.gob.pe/institucion/sunedu/campa%C3%B1as/7990-iii-informe-bienal-sobre-la-realidad-universitaria>
- SUNEDU. (2023, Julio 09). *Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria*. From Lista de Universidades Licenciadas: <https://www.sunedu.gob.pe/lista-de-universidades-licenciadas/>

- Tello, D., Lozano, N., & Eraso, B. (2020, Octubre 28). *Banco Mundial*. From Banco Mundial Web Site: <https://blogs.worldbank.org/es/latinamerica/como-pueden-los-paises-apoyar-el-crecimiento-y-mejorar-los-niveles-de-vida-en-todas>
- Tello, M. D., Lozano, G. N., & Erazo, P. B. (2020, octubre 28). ¿Cómo pueden los países apoyar el crecimiento y mejorar los niveles de vida en todas las regiones. Banco Mundial Blogs. From <https://blogs.worldbank.org/es/latinamerica/como-pueden-los-paises-apoyar-el-crecimiento-y-mejorar-los-niveles-de-vida-en-todas>
- Temple, I. (2015). *USTED S.A.* Lima: Planeta Perú S.A.
- Torres Luján, D. F. (2019). *La inserción laboral de los recién egresados universitarios en el Perú*. Lima: PUCP.
- Yamada, G. (2020, Agosto 16). *El Comercio*. From La brecha persistente entre la educación superior y el empleo, por Gustavo Yamada: <https://elcomercio.pe/economia/peru/la-brecha-persistente-entre-la-educacion-superior-y-el-empleo-por-gustavo-yamada-noticia/?ref=ecr>
- Zurita, M. (2023, marzo 28). *¿Qué tan relevante se han vuelto las habilidades blandas en la formación profesional?* From FORbes: <https://forbes.pe/especiales/2023-03-28/especial-posgrado-que-tan-relevante-se-han-vuelto-las-habilidades-blandas-en-la-formacion-profesional>

Apéndices

Apéndice A

Análisis de oferta de empleabilidad por parte de universidades peruanas

| Universidades | Página web | Oferta específica de desarrollo de empleabilidad | Carrera | Fuente |
|---|---|--|----------------------------|---|
| Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas | https://www.upc.edu.pe/ | No se precisa | Administración | https://pregrado.upc.edu.pe/carrera-de-administracion/malla-curricular/ |
| Universidad Privada del Norte | https://www.upn.edu.pe/ | Curso formal en malla. Si | Administración | https://www.upn.edu.pe/sites/default/files/brochure/brochure-ug-administracion.pdf |
| Universidad San Ignacio de Loyola | https://usil.edu.pe/ | No se precisa | Administración | https://usil.edu.pe/pregrado/administracion |
| Universidad de Lima | https://www.ulima.edu.pe/ | No se precisa | Administración | https://www.ulima.edu.pe/sites/default/files/malla-administracion-31.56x22.8-rgb.pdf |
| Pontificia Universidad Católica del Perú | https://www.pucp.edu.pe/ | No se precisa | Gestión y Alta Dirección | https://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/pregrado-engestion/plan-de-estudios/malla-2022/ |
| Universidad Peruana los Andes | https://upla.edu.pe/ | No se precisa | Administración y Sistemas | https://upla.edu.pe/nw/wp-content/uploads/2020/01/Malla-curricular-de-Administraci%C3%B3n-y-Sistemas.pdf |
| Universidad César Vallejo | https://www.ucv.edu.pe/ | Cursos de tutoría. Si. | Administración | https://www.ucv.edu.pe/wp-content/uploads/2020/01/administracion-2.pdf |
| Universidad Ricardo Palma | https://www.urp.edu.pe/ | No se precisa | Administración | https://www.urp.edu.pe/pdf/id/4478/n/plan-de-estudios-2015-ii.pdf |
| Universidad Científica del Sur | https://www.cientifica.edu.pe/ | Carrer center. Si | Administración de empresas | https://www.cientifica.edu.pe/sites/default/files/2021-11/ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20EMPRESAS.pdf |
| Universidad Continental | https://ucontinental.edu.pe/ | No se precisa | Administración | https://ucontinental.edu.pe/carrera/administracion/ |
| Universidad ESAN | https://www.ue.edu.pe/ | No se precisa | Administración y Finanzas | https://www.ue.edu.pe/resources/Plan-de-estudios/Administraci%C3%B3n%20Finanzas.pdf |
| Universidad del Pacífico | https://www.up.edu.pe/ | Plan EFE. Si | Administración | https://www.up.edu.pe/carreras-postgrado-idiomas/carreras-pregrado/administracion |

Apéndice B

Cuestionario realizado a estudiantes universitarios que define el usuario y el problema de nuestra investigación

Smartwasi - Guión de preguntas

- **Target User:** Estudiantes universitarios de los últimos ciclos del grupo de carreras de Gestión y Administración de universidades privadas en Lima
- **Problema:** Baja empleabilidad de los estudiantes del grupo de carreras de Gestión y Administración.

Preguntas introductorias:

1. ¿Cómo te llamas?
2. ¿Cuántos años tienes?
3. ¿En qué universidad estás estudiando?
4. ¿Qué carrera estás estudiando?
5. ¿Qué actividades realizas en tu tiempo libre?

Preguntas de validación del problema:

Hipótesis 1: El 60% de los estudiantes universitarios entrevistados tienen problemas para insertarse en el mercado laboral.

6. ¿Cuáles serían tus principales desafíos en la búsqueda de empleo?
7. ¿Qué tan preparado te sientes para afrontar la vida profesional?
8. ¿Cuál crees que es tu principal propuesta de valor diferenciada frente a los demás estudiantes de Gestión o Administración?
9. Cuéntame sobre tu último proceso de postulación y cómo te sentiste

Hipótesis 2A: El 70% de los estudiantes universitarios entrevistados carecen de oportunidades para desarrollar su potencial en competencias blandas.

10. ¿Cómo te sientes con la propuesta de cursos y/o talleres de tu universidad relacionadas a las competencias blandas?

11. ¿Te has inscrito en algún curso externo a la universidad, para desarrollar alguna competencia blanda? ¿Cómo fue tu experiencia?

Hipótesis 2B: El 70% de los estudiantes universitarios entrevistados carecen de oportunidades para desarrollar su potencial en competencias digitales.

12. ¿Cómo te sientes con la propuesta de cursos y/o talleres de tu universidad relacionadas digitales?

13. ¿Te has inscrito en algún curso externo a la universidad, para desarrollar alguna competencia digital? ¿Cómo fue tu experiencia?

Hipótesis 2C: El 70% de los estudiantes universitarios entrevistados carecen de oportunidades para desarrollar sus capacidades emprendedoras.

14. ¿Cómo te sientes con la propuesta de cursos y/o talleres de tu universidad relacionadas al emprendimiento y nuevos negocios?

15. ¿Te has inscrito en algún curso externo a la universidad, para desarrollar tu propio emprendimiento? ¿Cómo fue tu experiencia?

16. ¿Qué opinas sobre emprender un negocio?

Hipótesis 3: El 60% de estudiantes encuestados tiene dificultades para implementar sus conocimientos adquiridos en la universidad

17. Cuéntame sobre alguna experiencia implementando los conocimientos aprendidos en organizaciones

18. ¿Qué tan preparado te sentiste con esta experiencia?

19. ¿Qué es lo más difícil al momento de implementar tus conocimientos aprendidos en la universidad en un entorno laboral?

Apéndice C

Resumen de las respuestas a las preguntas planteadas en las entrevistas

¿Cuáles serían tus principales desafíos en la búsqueda de empleo?

Los principales desafíos en la búsqueda de empleo incluyen:

1. El requisito de experiencia previa: Muchas empresas buscan candidatos con experiencia en el campo, lo que puede ser difícil para los recién graduados o aquellos que no tienen experiencia laboral relevante.
2. La competencia en el mercado laboral: Con un número limitado de oportunidades de empleo y un gran número de candidatos, la competencia por los puestos de trabajo es alta.
3. Los requisitos y conocimientos técnicos solicitados: Algunas empresas pueden pedir conocimientos específicos que pueden ser difíciles de adquirir o demostrar en la etapa de la carrera.
4. La discriminación de edad u otros factores: Algunos candidatos pueden enfrentar discriminación por su edad, género u otros factores.
5. La falta de actualización de competencias requeridas: Algunas veces las competencias enseñadas en la universidad no están actualizadas o no se ajustan a los requisitos del mercado laboral.
6. La falta de oportunidades laborales proporcionadas por la universidad: Algunas universidades pueden no tener suficientes ofertas de empleo que se ajusten a los perfiles de los estudiantes.

7. La falta de capacitación y conocimiento sobre el mercado laboral: Algunos estudiantes pueden no haber recibido suficiente capacitación o información sobre cómo buscar empleo y enfrentar entrevistas laborales.

8. La dificultad para encontrar un trabajo que se ajuste a los valores y estilo de vida del candidato: Algunos candidatos pueden tener dificultades para encontrar un trabajo que cumpla con sus valores, necesidades de flexibilidad o modalidad de trabajo deseadas.

¿Qué tan preparado te sientes para afrontar la vida profesional?

En general, la mayoría de las respuestas indican que los individuos se sienten preparados en cierta medida para afrontar la vida profesional. Algunos mencionan que se sienten preparados debido a las competencias adquiridas en la universidad, mientras que otros sienten que todavía tienen áreas de mejora. Algunos también mencionan que la experiencia laboral les ha ayudado a sentirse más preparados y confiados. En general, los individuos reconocen la importancia de mantenerse actualizados y seguir aprendiendo para enfrentar los desafíos profesionales.

¿Cuál crees que es tu principal propuesta de valor diferenciada frente a los demás estudiantes de Gestión o Administración?

Las competencias y valores diferenciados que destacó frente a otros estudiantes de Gestión y Administración son los siguientes:

- Participación en proyectos
- Manejo de idiomas
- Iniciativa y liderazgo
- Conexión con las personas
- Proactividad y autodidactismo
- Capacidad de venta personal

- Experiencia y mentalidad competitiva
- Competencias blandas

Cuéntame sobre tu último proceso de postulación y cómo te sentiste

En resumen, el último proceso de postulación de la persona fue variado, con experiencias positivas y negativas. Algunos se sintieron seguros y confiados, mientras que otros experimentaron inseguridad y falta de preparación. Algunos lograron obtener contratos de trabajo, mientras que otros tuvieron contratiempos técnicos o no cumplieron con los requisitos necesarios. En general, el proceso de postulación puede ser tedioso y estresante, pero es parte del camino para encontrar el empleo adecuado.

¿Cómo te sientes con la propuesta de cursos y/o talleres de tu universidad relacionadas a las competencias blandas?

En resumen, los estudiantes tienen opiniones mixtas sobre los cursos y talleres de competencias blandas en su universidad. Algunos consideran que son útiles y les han ayudado en su vida personal y profesional, mientras que otros sienten que la oferta es limitada o que no han tenido una experiencia satisfactoria con los cursos. Algunos estudiantes destacan la importancia de aprender y desarrollar competencias blandas en la vida real y no solo en cursos teóricos.

¿Te has inscrito en algún curso externo a la universidad, para desarrollar alguna competencia blanda? ¿Cómo fue tu experiencia?

La mayoría de los participantes no se han inscrito en cursos externos a la universidad para desarrollar competencias blandas. Algunos mencionaron que han trabajado en mejorar estas competencias de forma personal, a través de terapia o autoexploración interna. Otros han adquirido estas competencias a través de actividades como deportes, voluntariado o experiencias laborales. Algunos también han mencionado que han llevado cursos relacionados

con competencias blandas dentro de la universidad o en sus lugares de trabajo. En general, las experiencias han sido positivas y beneficiosas para el crecimiento personal y profesional.

¿Cómo te sientes con la propuesta de cursos y/o talleres de tu universidad relacionadas a competencias digitales?

El estudiante se siente positivo respecto a la propuesta de cursos y talleres relacionados con competencias digitales en su universidad. Específicamente, menciona que los cursos de Microsoft Excel y manejo de bases de datos han sido de gran ayuda en su carrera. Sin embargo, también menciona que le gustaría que se les diera más importancia a otras competencias digitales, como programación en R y Python. Además, el estudiante considera que el marketing digital debería ser obligatorio en su programa de estudios, ya que es esencial en el mundo empresarial actual. Algunos estudiantes también mencionan que los cursos digitales que han llevado han sido útiles, aunque podrían mejorar la forma de enseñanza para que sea más didáctica. En general, hay una sensación de que se debería ampliar y mejorar la oferta de cursos digitales en la universidad.

¿Te has inscrito en algún curso externo a la universidad, para desarrollar alguna competencia digital? ¿Cómo fue tu experiencia?

Algunas personas mencionaron que no se inscribieron en cursos externos debido a la falta de recursos económicos o porque encontraron suficiente apoyo en lo que aprendieron en la universidad y reforzaron con clases en línea. Alguien también mencionó que tuvo una experiencia negativa en un curso virtual debido a problemas técnicos. En general, la mayoría de las personas que respondieron no han tomado cursos externos.

¿Cómo te sientes con la propuesta de cursos y/o talleres de tu universidad relacionadas al emprendimiento y nuevos negocios?

En resumen, las opiniones sobre la propuesta de cursos y talleres relacionados con el emprendimiento y nuevos negocios en la universidad son mixtas. Algunos estudiantes sienten que no se les ha brindado suficiente apoyo o cursos específicos sobre emprendimiento, mientras que otros están satisfechos con los cursos que han llevado y sienten que la universidad les proporciona las herramientas necesarias para desarrollar un emprendimiento exitoso. Algunos estudiantes mencionan que los cursos se centran más en la teoría que en la práctica, y les gustaría que hubiera más enfoque en la parte práctica y en la aplicación de conocimientos. Algunos estudiantes mencionan que han tenido la oportunidad de trabajar en proyectos reales o participar en concursos relacionados con el emprendimiento. En general, parece que hay una demanda de más cursos y talleres relacionados con el emprendimiento en la universidad.

¿Te has inscrito en algún curso externo a la universidad, para desarrollar tu propio emprendimiento? ¿Cómo fue tu experiencia?

La mayoría de las respuestas indican que los usuarios no se han inscrito en cursos externos para desarrollar su propio emprendimiento. Algunos no están interesados en hacerlo, mientras que otros mencionan haber recibido orientación y capacitación a través de coaches o grupos de emprendedores. Algunos usuarios también mencionaron no estar al tanto de la existencia de estos cursos o pensar que el emprendimiento es más una carrera especializada. Algunos mencionaron que en la universidad les brindaron espacios para desarrollar sus ideas emprendedoras.

¿Qué opinas sobre emprender un negocio?

En resumen, las opiniones sobre emprender un negocio son variadas. Algunas personas lo ven como una forma de crear riqueza, tener libertad financiera y trabajar en algo que les gusta. Otros consideran que es un desafío y un camino arriesgado que requiere coraje y valentía. También se menciona la importancia de tener experiencia y conocimientos en el sector en el

que se desea emprender. Por otro lado, se reconoce que no todos tienen la vocación o el perfil para ser emprendedores y que trabajar para alguien más también tiene sus ventajas. Además, se señala la importancia de analizar el mercado y la competencia antes de emprender, así como tener en cuenta los recursos y la logística necesarios. En general, se considera que emprender es una oportunidad para el crecimiento personal y la generación de empleo en la sociedad.

Cuéntame sobre alguna experiencia implementando los conocimientos aprendidos en organizaciones

Según los resultados obtenidos, los estudiantes han implementado diversos conocimientos y herramientas en diferentes organizaciones. Por ejemplo, han desarrollado planes de negocio, consultoría en marketing, gestión de personas, gestión de proyectos, logística. Utilizando herramientas como Excel, Power BI, Trello y Kanban para mejorar la productividad y estandarizar las actividades del equipo.

¿Qué tan preparado te sentiste con esta experiencia?

En general, la mayoría de las personas se sintieron preparadas para la experiencia, aunque hubo algunos que sentían que les faltaba ciertas competencias o cursos adicionales. Algunos mencionaron que la universidad les enseñó lo básico pero que hubo aspectos específicos de su trabajo que no habían cubierto. Sin embargo, también hubo participantes que se sintieron muy preparados y seguros en su conocimiento teórico. Algunos mencionaron que su experiencia previa en voluntariados o en el campo laboral les dio confianza adicional. También hubo quienes se sintieron nerviosos al principio, pero tuvieron jefes comprensivos y les apoyaron en su aprendizaje. En general, la preparación varió según cada individuo y su experiencia previa.

¿Qué es lo más difícil al momento de implementar tus conocimientos aprendidos en la universidad en un entorno laboral?

En resumen, lo más difícil al implementar los conocimientos aprendidos en la universidad en un entorno laboral es:

1. La necesidad de aprender competencias prácticas que no se enseñan en la universidad, como competencias blandas y la capacidad de comunicarse eficazmente con proveedores y clientes.
2. La limitación del puesto cuando se es practicante, lo cual puede resultar frustrante al no poder tomar decisiones o implementar cambios en los procesos.
3. La falta de tiempo, ya que se suelen tener muchas responsabilidades y tareas que cumplir en el trabajo.
4. La dificultad de aplicar la teoría aprendida en la realidad de la empresa, ya que cada empresa trabaja de manera diferente y única.
5. La desactualización de la teoría enseñada en la universidad y la necesidad de adaptarla a la realidad peruana y a la realidad organizacional del país.
6. El miedo a olvidar conceptos básicos y la presión de hacerlo correctamente.
7. La necesidad de adaptarse a la comunicación y forma de trabajar del equipo en la empresa.
8. La dificultad de alinearse con todos los participantes en un proyecto y ver el avance del equipo.
9. La dificultad de adaptar los conocimientos teóricos a las actividades específicas de la empresa en la que se trabaja.
10. La adaptabilidad de trabajar con teorías y modelos vistos en la universidad y aplicarlos en el día a día de una empresa de servicios.
11. La necesidad de adaptarse y colaborar con el equipo de trabajo sin imponer ideas propias.

Apéndice D

Preguntas realizadas para elaborar el customer journey map

1. ¿Cuándo quieres llevar un curso de capacitación en algunas de las Ed Tech que existen en el medio como las contactas?
2. ¿Cuál es el proceso de selección que realizas?
3. ¿Qué esperas recibir de la empresa?
4. ¿Qué recibes cuando te contactan y como te sientes con ello?
5. ¿Qué aspectos positivos y negativos encuentras en las plataformas que has escogido para llevar cursos de capacitación?
6. ¿Alguna sugerencia que puedas brindar para mejorar esta experiencia?

