

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



**Modelo ProLab: “EmprendeLab”, una academia blended para aprender  
Emprendimiento y Finanzas de manera lúdica**

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

**QUE PRESENTA:**

María Alexandra Chaña Pachas

Nohely Tatiana Coronel Orihuela

Yuri Vanessa Ccencho Atauje

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

**QUE PRESENTA:**

Yolmer Jahzzel Estrada Hinostroza

**ASESOR**

Sandro Alberto Sánchez Paredes

**Surco, abril de 2024**

### Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Sandro Alberto Sánchez Paredes, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor (a) de la tesis /el trabajo de investigación titulado Modelo ProLab: “Emprendelab”, una academia blended para aprender Emprendimiento y Finanzas de manera Lúdica, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Yuri Vanessa Ccencho Atauje, Nohely Tatiana Coronel Orihuela, María Alexandra Chaña Pachas y Yolmer Jahzzel Estrada Hinostroza , 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 21/04/2024
- 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, 21 de abril de 2024

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <b>Sandro Alberto Sánchez Paredes</b>	
DNI: 09542193	Firma 
ORCID: 0000-0002-6155-8556	

## Agradecimientos

Agradezco a mis padres por todo el apoyo y paciencia que me brindaron a lo largo del MBA.

Yolmer Estrada Hinostroza

A Dios por permitirme estar con salud, a mi familia por ser parte de este logro y a CENTRUM por permitirme lograr un sueño que tenía desde pequeña.

Tatiana Coronel Orihuela

Agradezco a Dios por guiar mis pasos y a mis padres por su apoyo e inspiración.

Yuri Ccencho Atauje

Agradezco a Dios quien me ha guiado siempre y a mis padres por su apoyo y motivación.

María Chaña Pachas

## Dedicatorias

A toda mi familia en especial a mi madre y mi hijo por motivarme a seguir adelante, también a toda la comunidad de CENTRUM quienes me aportaron no sólo conocimientos si no también amistades para toda la vida y la inspiración para ser un líder responsable.

Yolmer Estrada Hinostroza

A mis dos grandes madres Juanita (abuelita) y Cecilia (mamá), mujeres que me inspiran a seguir mejorando todos los días, a mi compañero de vida Alonso por su apoyo incondicional y mis hijos Valentina, Mariana y Sebastián por motivarme a ser una mejor madre y líder que puede romper límites y paradigmas. ¡Gracias a ustedes este objetivo es realidad, lo logramos juntos!

Tatiana Coronel Orihuela

A mis padres y mis tíos por su ejemplo de dedicación y a los profesores de CENTRUM que me impulsaron a esforzarme y ser líder para encontrar soluciones a los desafíos de nuestro entorno. Gracias por motivarme a superarme constantemente y ser parte de esa inspiración que guía mis sueños para contribuir con un mundo mejor.

Yuri Vanessa Ccencho Atauje

A mis padres y mis abuelitas (Bertha y Livia) que me acompañaron en este largo camino y son fuente de inspiración para el logro de mis objetivos. Gracias por creer en mí siempre y mostrarme su apoyo en los momentos más difíciles. ¡Lo logramos!

María Alexandra Chaña Pachas

## Resumen Ejecutivo

El Perú es un país emprendedor, sin embargo, cuenta con deficiencias en educación financiera y emprendimiento. En la actualidad, en los centros educativos no se está atendiendo esta necesidad pese a estar presente en la currícula básica regular. Según la investigación realizada en este proyecto, se pudo validar que los padres de familia están dispuestos a matricular a sus hijos en cursos de Emprendimiento y Finanzas y pueden priorizar en su presupuesto recursos para desarrollar competencias específicas en sus hijos a través de cursos y talleres fuera del colegio.

Por la evidencia recogida, se atenderá el problema social relevante mediante una solución *blended* que combine educación en Emprendimiento y Finanzas de manera online con una plataforma innovadora que se complementará con sesiones presenciales donde en un contexto de aprendizaje las familias de los estudiantes puedan compartir y fortalecer su vínculo familiar, todo ello con una metodología basada en el aprendizaje por pensamiento.

Esta solución atenderá la necesidad de aquellos padres que buscan que sus hijos aprendan Emprendimiento y Finanzas y que no obtienen una oferta adecuada en el mercado formal. Además, ayudará a formar jóvenes emprendedores con competencias para poder desarrollar iniciativas empresariales o a desenvolverse con más capacidades una vez culminado el colegio en un contexto laboral dependiente; nuestro proyecto impactará en las ODS 4: Educación de calidad, ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico y ODS 9: Industria innovación e infraestructura.

Es viable ya que el análisis financiero arroja un VAN de S/. 5,353,796.15, una TIR de 142 % superior a un WACC de 13.01% y un VAN social de S/. 4,075,133.00 que confirman la generación de valor para los inversionistas y un impacto social positivo.

## Abstract

Peru is an entrepreneurial country; however, it has deficiencies in financial education and entrepreneurship. At present, this need is not being addressed in educational centers despite being present in the regular basic curriculum. According to the research conducted in this project, it was possible to validate that parents are willing to enroll their children in Entrepreneurship and Finance courses and can prioritize in their budget resources to develop specific competencies in their children through courses and workshops outside the school.

Based on the evidence gathered, the relevant social problem will be addressed through a blended solution that combines online education in Entrepreneurship and Finance with an innovative platform that will be complemented with face-to-face sessions where in a learning context the students' families can share and strengthen their family bond, all this with a methodology based on learning by thinking.

This solution will meet the needs of those parents who are looking for their children to learn entrepreneurship and finance and who do not get an adequate offer in the formal market. In addition, it will help to train young entrepreneurs with skills to develop business initiatives or to develop more skills once they finish school in a dependent labor context; our project will impact on SDG 4: Quality education, SDG 8: Decent work and economic growth and SDG 9: Industry, innovation, and infrastructure.

It is viable since the financial analysis shows an NPV of S/. 5,353,796.15, an IRR of 142% higher than a WACC of 13.01% and a social NPV of S/. 4,075,133.00 that confirm the generation of value for investors and a positive social impact.

## Tabla de Contenido

Declaración Jurada de Autenticidad .....	i
Agradecimientos .....	ii
Dedicatorias .....	iii
Resumen Ejecutivo .....	iv
Abstract .....	v
Tabla de Contenido .....	vi
Lista de Tablas .....	ix
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 .....	2
1.3. Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver .....	3
Capítulo II. Análisis del mercado .....	4
2.1. Descripción del mercado.....	4
2.2. Análisis competitivo detallado.....	6
Capítulo III. Investigación del usuario.....	10
3.1. Perfil del usuario .....	10
3.2. Mapa de experiencia de usuario.....	11
3.3. Identificación de la necesidad.....	12
Capítulo IV. Diseño del producto o servicio .....	13
4.1. Concepción del producto o servicio.....	13
4.2. Desarrollo de la narrativa.....	15
4.3. Carácter innovador del producto o servicio .....	16

4.4.	Propuesta de valor.....	18
4.5.	Producto mínimo viable (PMV).....	18
Capítulo V. Modelo de negocio .....		20
5.1.	Lienzo del modelo de negocio. ....	20
5.1.1.	Segmento de clientes.....	20
5.1.2.	Propuesta de valor.....	22
5.1.3.	Canales.....	25
5.1.4.	Relaciones con los clientes .....	25
5.1.5.	Fuentes de ingresos .....	26
5.1.6.	Recursos Claves .....	26
5.1.7.	Actividades Claves.....	27
5.1.8.	Asociaciones Claves .....	28
5.1.9.	Estructura de costos .....	30
5.2.	Viabilidad del modelo de negocio .....	30
5.3.	Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio .....	31
5.4.	Sostenibilidad del modelo de negocio .....	33
Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable.....		34
6.1.	Validación de la deseabilidad de la solución .....	34
6.1.1.	Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución .....	34
6.1.2.	Experimentos empleados para validar la deseabilidad de la solución .....	35
6.2.	Validación de la factibilidad de la solución.....	36
6.2.1.	Plan de mercadeo .....	37
6.2.2.	Simulaciones empleadas para validar las hipótesis .....	47
6.3.	Validación de la viabilidad de la solución .....	48
6.3.1.	Presupuesto de inversión.....	48

6.3.2. Análisis financiero .....	49
6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis .....	51
Capítulo VII. Solución sostenible .....	51
7.1. Relevancia social de la solución .....	51
7.2. Rentabilidad social de la solución.....	59
7.2.1. Cálculo del VAN social .....	61
Capítulo VIII. Decisión e implementación .....	61
8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo .....	61
8.2. Conclusión .....	62
8.3. Recomendación.....	64
Referencias.....	66
Apéndices.....	72
Apéndice A: Tablas utilizadas en el desarrollo del estudio .....	72
Apéndice B: Figuras utilizadas en el desarrollo del estudio .....	105

## Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis comparativo de características innovadoras .....	16
Tabla 2. Predicción del riesgo.....	47
Tabla 3. Metas movilizadas a las ODS N° 4,8 y 9.....	54
Tabla 4. Evaluación de impactos de ODS N° 4,8 y 9 .....	56
Tabla 5. Descripción del cálculo de los beneficios sociales .....	59
Tabla 6. Descripción del cálculo de los costos sociales.....	60
Tabla 7. Centros educativos, según nivel y modalidad, 2008 - 2021 .....	72
Tabla 8. Matrícula escolar del sistema educativo, según sector, nivel y modalidad, 2011-2021 (En miles de personas).....	73
Tabla 9. Análisis de impacto.....	74
Tabla 10. Análisis de costo .....	74
Tabla 11. Cursos Ofrecidos.....	74
Tabla 12. Penetración de mercado y Tasa de crecimiento de PBI (miles de alumnos).....	75
Tabla 13. Escalabilidad de la Propuesta de Emprendelab (miles de alumnos).....	75
Tabla 14. Precios por ruta de aprendizaje, considerando el % de inflación .....	75
Tabla 15. Validación de la hipótesis H1 .....	76
Tabla 16. Segunda validación de a hipótesis H2 .....	76
Tabla 17. Resumen de resultados de la interacción con la <i>web</i> de Emprende Lab.....	76
Tabla 18. Comentarios Relevantes durante la prueba de Usabilidad.....	77
Tabla 19. Segmentos de mercado .....	77
Tabla 20. Ficha resumen del producto .....	78
Tabla 21. Rutas y pagos totales.....	78
Tabla 22. Canal directo e indirecto .....	78
Tabla 23. Presupuesto de la mezcla de marketing (2024-2028).....	79

Tabla 24. Estructura de Colaboradores y Costos Operativos por Capital Humano.....	80
Tabla 25. Gastos de Servicios Públicos, en Soles.....	81
Tabla 26. Gastos en Compras Iniciales (año cero), en Soles.....	81
Tabla 27. Cadena de valor .....	82
Tabla 28. Gastos de Alquiler, en soles.....	83
Tabla 29. Resultados Monte Carlo Plan de marketing 1 .....	83
Tabla 30. Resultados Monte Carlo Plan de marketing 2 .....	83
Tabla 31. Predicción del riesgo.....	84
Tabla 32. Inversión inicial .....	85
Tabla 33. Proyección a cinco años del Estado de Ganancias y Pérdidas, en Soles .....	86
Tabla 34. Proyección de Balance General a cinco años, en soles.....	87
Tabla 35. Flujo de caja proyectado a cinco años, en Soles.....	88
Tabla 36. Parámetros para la Determinación del WACC .....	89
Tabla 37. Flujo de caja Libre a cinco años, en Soles.....	89
Tabla 38. Flujo de caja de Accionistas, en Soles.....	90
Tabla 39. VAN Flujo de caja .....	90
Tabla 40. Simulación de Montecarlo Análisis Financiero a 5 años (Soles) .....	91
Tabla 41. Análisis de sensibilidad .....	91
Tabla 42. Metas movilizadas a las ODS N° 4,8 y 9.....	92
Tabla 43. Evaluación de impactos de ODS N° 4,8 y 9.....	94
Tabla 44. Beneficios sociales.....	96
Tabla 45. Costos sociales.....	98
Tabla 46. Cálculo VAN social .....	99
Tabla 47. VAN Social en soles y dólares .....	99
Tabla 48. Población de estudiantes de primaria y secundaria por NSE (En miles).....	100

Tabla 49. Rutas de aprendizaje con precios, sesiones, horas y duración.....	100
Tabla 50. Estructura de ruta de aprendizaje de laboratorio de emprendimiento .....	101
Tabla 51. Estructura de ruta de aprendizaje de técnicas creativas y métodos ágiles .....	102
Tabla 52. Estructura de ruta de aprendizaje de técnicas finanzas e inversiones.....	103
Tabla 53. Validación de la hipótesis H0 .....	104



## Lista de Figuras

Figura 1. Lienzo del modelo de negocio (BMC) .....	21
Figura 2. Respuestas sobre intención de matrícula .....	36
Figura 3. Gráfico de CLTV/CAC .....	48
Figura 4. Lienzo Flourishing Business Canvas (FBMC).....	53
Figura 5. Portada de KlaseUno .....	105
Figura 6. Medio de pago de KlaseUno .....	105
Figura 7. Portada Tuclases.pe .....	106
Figura 8. Portada Hotmart.....	106
Figura 9. Portada SuperProf.....	107
Figura 10. Portada BusinessKids .....	107
Figura 11. Arquetipo del adolescente estudiante – Lienzo Meta usuario .....	108
Figura 12. Arquetipo del padre y/o madre de familia del estudiante.....	109
Figura 13. Mapa de experiencia del usuario Adolescente .....	110
Figura 14. Mapa de experiencia del Cliente – Padre/Madre o Tutor.....	111
Figura 15. Lienzo 6x6 Padres .....	112
Figura 16. Lienzo 6x6 Hijos Adolescentes .....	113
Figura 17. Propuestas para Padres de Familia .....	114
Figura 18. Matriz de Priorización de Costo Versus Impacto del Padre de Familia.....	114
Figura 19. Propuestas para Adolescentes.....	115
Figura 20. Matriz de Priorización de Costo Versus Impacto del Adolescente .....	115
Figura 21. Priorización de Costo e Impacto del Adolescente.....	116
Figura 22. Priorización de Costo e Impacto del Adolescente .....	117
Figura 23. Plataforma que más utiliza nuestro segmento de mercado según encuesta.....	118
Figura 24. Tipos y fase de canal .....	118

Figura 25. Lienzo del modelo de negocio.....	119
Figura 26. Crear emprendimiento con su hijo .....	120
Figura 27. Cursos que consideran de gusto y preferencia de sus hijos (as).....	120
Figura 28. Cual le gustaría que su hijo(a) sea experto .....	121
Figura 29. Competidores.....	121
Figura 30. Monto que los padres invierten en educación complementaria.....	122
Figura 31. Frecuencia que realiza compras por internet .....	122
Figura 32. Logo de EmpreDelab.....	123
Figura 33. Redes sociales más utilizadas Múltiples Opciones .....	123
Figura 34. ¿Qué nombre prefiere para una Academia de Emprendimiento?.....	123
Figura 35. Estructura organizacional EmpreDelab .....	124
Figura 36. Flujo de proceso de negocio .....	125
Figura 37. Cadena de valor EmpreDelab .....	126
Figura 38. Ubicación en Google Maps .....	127
Figura 39. Ubicación de la oficina.....	127
Figura 40. Tarjeta de prueba de factibilidad 1 (Strategyzer) .....	128
Figura 41. Tarjeta de prueba de factibilidad 2 (Strategyzer) .....	128
Figura 42. Determinación del Valor Residual .....	129
Figura 43. Plan de implementación detallado por actividades y responsables .....	130
Figura 44. Prototipo de Landing Page .....	131
Figura 45. Cursos deseados en encuesta a posible clientes .....	131

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

En este párrafo se explica brevemente el problema social relevante con enfoque a nivel mundial, seguido de un enfoque nacional. Asimismo, se evidencian los resultados de una educación escasa en conocimientos de emprendimiento y finanzas.

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

El mundo se ve constantemente afectado por diferentes factores como avances tecnológicos, comunicación, internet, digitalización y evolución de la humanidad (Laurido-Santos y Pabón, 2023). Ante la transformación, los jóvenes como colectivo dinámico y creativo juegan un papel importante para determinar los indicadores de avance y desarrollo en su país (Sánchez et al., 2021), por ello es necesario impulsar el aprendizaje y adaptación de la persona para que pueda desarrollar las diferentes habilidades a medida que el mundo se transforma.

En la actualidad, en Perú se enfrenta una grave crisis educativa global, con un retraso significativo en la reapertura de las escuelas que ha llevado a una pérdida de aprendizaje estimada por el Banco Mundial en 10 años (UNICEF, 2022). Por lo que la educación se ve como un proceso social y cultural donde se busca desarrollar integralmente a los niños y adolescentes, capacitándolos frecuentemente para cambiar su entorno con conocimientos de manera crítica y reflexiva en línea con la digitalización.

En consecuencia, ante la transformación que el mundo experimenta y la necesidad que los jóvenes desarrollen habilidades y actitudes referentes al logro, es importante asegurar que todos los estudiantes alcancen buenos resultados, lo que es esencial para su desarrollo, permitiéndoles una inserción activa e inteligente en el mundo tecnológico social, cultural, político y económico (Pardo & Martínez, 2020). Del mismo modo, los padres que se preocupan por el desarrollo integral de sus hijos deben buscar opciones adicionales que

fomenten el aprendizaje, el desarrollo de habilidades y el pensamiento crítico en sus hijos, aspectos que actualmente están poco desarrollados en la educación formal peruana a pesar de que forman parte de su currícula.

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

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación [UNESCO] (2021) el sistema educativo no consigue hacer frente a los nuevos retos y no logra proporcionar un aprendizaje de calidad, siendo necesario mejorar este aspecto en los niveles de aprendizaje y desarrollo sostenible. Asimismo, resulta necesario mejorar la calidad del desempeño en los docentes y utilizar la transformación digital como un medio importante para producir herramientas efectivas que contribuyan a mejorar sus conocimientos, desarrollar habilidades y enriquecer sus valores.

En nuestro país, la enseñanza en educación financiera en los colegios secundarios presenta deficiencias, según los resultados de la evaluación PISA, el 46.5 % de los estudiantes no tiene los conocimientos y competencias para vivir y participar activamente en la economía del país en un futuro. En la actualidad, “en el Perú sólo un 27.4% de adolescentes tiene una competencia muy básica sobre el tema” (MINEDU, 2018, p. 13). Se debe reforzar en los colegios los conocimientos en emprendimiento y educación financiera, esto permitirá reconocer los riesgos y oportunidades de desarrollo de las personas y la gestión responsable de los recursos económicos (Chong et al., 2019). Con el fin de desarrollar la educación en emprendimiento y finanzas es importante que la educación se realice en edad temprana ya que tiene beneficios sobre el desempeño posterior a lo largo del ciclo educativo y asegura el desarrollo de habilidades cognitivas y no cognitivas como independencia, empoderamiento, ética, perseverancia, desarrollo de la memoria, razonamiento y motivación (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE], 2016).

El 90% de emprendimientos fracasan en los primeros 2 años de vida a causa de la falta de conocimientos en finanzas e inversiones entre otros factores (García, 2022). Asimismo, es importante destacar que los conocimientos financieros e innovación que se aplique en ese aspecto y se materialicen a través de emprendimientos pueden reducir significativamente los costos y, riesgos en un país permitiendo que nuevos modelos de negocios contribuyan con el desarrollo. Por lo que el esfuerzo por reforzar las competencias y habilidades en emprendimiento y finanzas crearía impacto de valor para el crecimiento económico de nuestra nación (Gaviria, 2019).

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

El problema es complejo, debido a que en los resultados de la prueba Pisa se refleja que la educación no logra los resultados esperados por completo en el desarrollo de conocimientos de los niños y adolescente en el país, el resultado nos coloca en el puesto 64 de 77 países en la medición de los conocimientos y habilidades principales de finanzas, matemáticas, lectura y ciencias (El Comercio, 2019) por lo que debe ser analizado a corto plazo para tomar acciones que impacten en el futuro. En relación con el emprendimiento la complejidad se refleja en los factores como desigualdad de oportunidades, equidad de género y problemas de financiamiento que se les impide a los niños y adolescentes asumir roles e iniciativas de desarrollo, liderazgo y formación dentro de su comunidad (Plan Internacional, 2021).

Es relevante , puesto que el emprendimiento es un aspecto esencial para fomentar en los adolescentes su creatividad y desarrollo personal con la finalidad de promover aspectos como la equidad, la justicia y la sostenibilidad (UNICEF, 2022), al respecto Arango et al. (2022) expone que el emprendimiento en los adolescentes es de suma importancia en la medida que este promueve comportamientos que incentivan el desarrollo académico y

personal de los estudiantes, teniendo este impacto favorable en el desarrollo de las familias y sociedad. En relación al aprendizaje financiero de los adolescentes, se ha mostrado que los programas de educación financiera tienen un impacto significativo sobre el comportamiento financiero, conductas inclinadas hacia el ahorro, hábitos de consumo y conductas de autocontrol, es por ello que los conocimientos deben fortalecerse e incentivar en los escolares para que se refuercen sus capacidades de ahorro y hábitos de consumo, asimismo brinda soporte en alguna actividad o emprendimiento que deseen realizar (Espinosa et al., 2023; Molina et al., 2021).

## **Capítulo II. Análisis del mercado**

Este capítulo desarrolla a detalle las diferentes soluciones existentes en el mercado peruano para atender el problema identificado. Además, analiza las características del mercado peruano de la educación, que es el sector donde se presenta la solución.

### **2.1. Descripción del mercado**

Según la Constitución política del Perú (CPP) de 1993, la educación básica regular en el Perú es un derecho garantizado y además una obligatoriedad, siendo un mercado cuyos lineamientos generales parten de la CPP y la Ley N° 28044 – Ley General de Educación, además de una serie de instituciones que forman parte del ecosistema de la educación tales como: El Ministerio de Educación (MINEDU), La Dirección Regional de Educación (DRE), La Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) y las Instituciones Educativas (IE), pudiendo estos últimos ser públicos o privados (Ley 28044, 2003).

Los tipos de educación pueden ser: educación formal, aprendizaje informal y educación no formal; ello lo indica el Portal Learning del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPPE) de la UNESCO (2012) donde la educación formal es

aquella que esta institucionalizada en una estructura formal conformada tanto por instituciones públicas como privadas y que en conjunto constituyen el sistema educativo formal del país y por ende son reconocidos por las autoridades nacionales competentes. La educación no formal es institucionalizada y brindada por un proveedor educativo, pero complementa a la formal con formatos como talleres, cursos o seminarios como academias de fútbol, museos de arte, programación, etc. (UNESCO, 2019).

En el Perú, funcionan aproximadamente 106 728 colegios en educación básica regular (ver Tabla 7); el 76% son colegios públicos y el 24% son privados y forman parte de la oferta formal educativa en la educación básica regular, de los cuales 53 101 corresponden al nivel inicial, 38 534 al nivel primario y 15 093 al nivel secundario (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2021) (ver Tabla 7 en apéndice).

El sistema educativo regular en el Perú tiene 8152.7 (miles) de estudiantes divididos de la siguiente manera: 1656.5 (miles) en educación inicial, 3787.6 (miles) en educación primaria y 2708.6 (miles) en educación secundaria

En cuanto a la educación no formal, el Perú presenta una variada oferta que va desde academias o talleres que ofrecen distintos tipos de enseñanza como, por ejemplo: oratoria, diseño de videojuegos, liderazgo, clases de matemática, clases de fútbol, natación, etc. Estas instituciones educativas centran su oferta de valor en desarrollar competencias especializadas que la educación formal no atiende de manera eficiente, además en los últimos años se han ido incorporado Instituciones con propuestas virtuales o semipresenciales.

Según el INEI (2021) existen en el Perú 1 641 instituciones que ofrecen educación no formal en la categoría de educación técnica productiva, 890 en la categoría de educación especial y 2 421 en la categoría de educación básica alternativa, 33 en la categoría de educación artística y 793 en la categoría de educación tecnológica. No obstante, la oferta que no se documenta es mucho mayor.

Los proveedores encargados de ofertar clases de emprendimiento y finanzas en el Perú son muy escasos, además, atienden a un segmento de mercado de personas adultas. Entre estas organizaciones se destacan: las incubadoras y aceleradoras de negocios quienes brindan asesorías y acompañamiento generalmente a un alto nivel a los emprendedores mayores de edad. Por otro lado, el estado peruano también tiene un rol importante ya que promueve el ecosistema emprendedor principalmente a través del Ministerio de la Producción (PRODUCE).

Además, existen otras iniciativas llevadas a cabo por la Superintendencias de Banca, Seguros y AFP, entre otras instituciones que ofrecen clases asíncronas de emprendimiento y finanzas de carácter gratuito. Por el lado del sector privado, la Asociación de Bancos del Perú presenta contenido en finanzas y emprendimiento, así como algunas instituciones como el Banco de Crédito del Perú (BCP), entre otras pero que son esfuerzos básicos de carácter gratuito (BCP, 2023).

EmprendeLab se enfoca en atender el mercado de la educación básica no formal, siendo los competidores aquellos que ofrecen una propuesta similar dirigida a niños y adolescentes entre 8 y 18 años de educación primaria y secundaria de colegios particulares pertenecientes a un nivel socioeconómico B y C.

## **2.2. Análisis competitivo detallado**

El mercado de la educación no formal es brindado también por instituciones educativas, pero su propuesta de valor es más especializada en función de las necesidades de los estudiantes y en consecuencia complementa a la educación formal. Esta investigación concentra sus análisis en el mercado de la educación no formal donde encontramos una estructura competitiva de muchos competidores ofreciendo cursos y talleres de todo tipo de temática, pero este escenario cambia al buscar competidores que se enfoquen en ofrecer de

manera especializada programas de emprendimiento y finanzas sobre todo a niños y adolescentes en el Perú, es decir existen muy pocos competidores directos que atiendan la misma necesidad al mismo segmento de mercado.

Entre los principales competidores en el mercado no formal en el Perú tenemos:

- **Klase Uno:** Es un competidor directo cuya propuesta de valor es enseñar de manera online y presencial emprendimiento y finanzas a niños y adolescentes tanto en Perú como en el resto de Latinoamérica. Esta empresa es una Startup educativa que ganó el concurso *STARTUP 8G* recibiendo 55 mil soles de premio de parte del estado peruano.

La mayoría de sus clases son online con la metodología *Lean Startup* o *Design thinking* a un precio promedio de 380 soles dirigido a alumnos mayores de 10 años, estas clases tienen 4 sesiones 1 vez por semana y dentro de los beneficios adicionales a sus estudiantes están el de acceso exclusivo a contenido en su plataforma para reforzar el aprendizaje y también a su comunidad de jóvenes ahorradores. Por otro lado, también se encuentran clases asíncronas grabadas de 6 a 7 horas de duración de temas como “grandes ahorradores” a un costo promedio de 100 soles. Además, ofrecen clases presenciales pero previa coordinación con el colegio del estudiante. Algunos aspectos positivos de este competidor son: tiene precios accesibles al mercado, una sección de testimonios de parte de sus clientes (que puede estar sujeto a manipulación), tiene una pasarela de pagos en la misma *web* para pagar con tarjeta de crédito, débito o billeteras digitales como Yape.

Algunos aspectos negativos de este competidor son: Página *web* desordenada, cursos desactualizados, más de tres años en el mercado, pero con poco tráfico en sus redes sociales según *Similar web* (2023) y además el tiempo de respuesta ante una solicitud de información es de más de dos días (KlaseUno, 2023) (ver Figura 5 y Figura 6).

- **Tusclases.pe:** Es un *Marketplace* de clases 100% online. Esta plataforma virtual conecta profesores de diferentes áreas con personas que quieran aprender tanto en el Perú como en otros países de América Latina. El cliente puede elegir al profesor en función de su foto, nivel de recomendación, conocimientos y experiencia. También se puede visualizar a personas que ofertan clases online de emprendimiento y finanzas. Por sus características, se cataloga como un competidor indirecto. Además, en esta plataforma se promueve más clases de matemáticas, inglés y programación y en menor medida de cursos como emprendimiento y finanzas (ver Figura 7).
- **Hotmart:** Es una plataforma virtual que conecta creadores de contenido de diferentes países con personas que quieran aprender. Su contenido es muy variado, pudiendo encontrarse e-books, audios y otros. Este modelo de negocio genera ganancias mediante las comisiones por transacción, es decir *Hotmart* gana cuando el creador de contenido también gana; pero, además permite que cualquier persona pueda generar ingresos como afiliado, es decir recomendando un producto digital. Se ha validado que en *Hotmart* se puede encontrar contenido de Emprendimiento y Finanzas con precios variados, constituyéndose en una gran plataforma de productos sustitutos. No obstante, también puede ser un socio ya que *EmprendeLab* podría vender parte de su contenido en *Hotmart* considerando que por mes el número de visitas supera los 64 millones y más del 80% de estas visitas provienen de usuarios de Latinoamérica (*Hotmart, 2023*) (ver Figura 8).
- **SuperProf:** Plataforma virtual que conecta profesores de todo tipo de cursos con personas que quieran aprender en más de 22 países del mundo, incluido el Perú. El cliente puede elegir al profesor en función de su foto, nivel de recomendación, conocimientos, experiencia, modalidad de enseñanza, distancia y precio. Se puede

observar que esta plataforma cuenta con gran base de docentes en Emprendimiento y Finanzas tanto en el Perú como en otros países.

El modelo de ingresos es gratuito para cualquier docente que tenga algún tema por enseñar, pero requiere de un plan de suscripción para las personas que buscan un profesor, siendo el plan promedio en el Perú de S/.19.00 mensual, de esta manera la plataforma obtiene ingresos. Siendo el modelo muy parecido a Airbnb, pero en el sector educación (SuperProf, 2023) (ver Figura 9).

- **BusinessKids:** *Business Kids* es un modelo de negocio que basa su crecimiento en un sistema de franquicias. Su propuesta de valor es enseñar clases de emprendimiento a niños desde los 4 años de manera lúdica tanto en modalidad virtual como presencial, por tanto, es un competidor directo. Esta empresa nació en México y ya cuenta con más de 90 centros *businesskids* en 60 países. En Perú cuenta con sedes en Lima, Arequipa y Puno.

La principal característica de su servicio es la metodología lúdica en la enseñanza.

Respecto a sus cursos regulares, están divididos en módulos de 80 horas en 4 meses y también en talleres de verano de 4 semanas. Entre los cursos que se imparten destacan: Desarrollo empresarial, empresas familiares, creatividad, el deporte como negocio, finanzas para niños, perfumería, entre otros cursos.

Es importante destacar que el proceso de venta de los cursos a los padres de familia se realiza mediante un asesor educativo quién brinda una información completa de la metodología y alcance del programa para recién después el padre pueda matricular al alumno. No cuenta con una pasarela de pagos (BusinessKids, 2023) (ver Figura 10).

Luego de analizar a los competidores tanto directos como indirectos, se desarrollan acciones que diferencien a *EmprendeLab* de la competencia, estos factores diferenciadores nacen además a partir del análisis de la encuesta de empatía a nuestros

clientes y usuarios (Padres y estudiantes respectivamente) y el *Customer Journey Map* para identificar sus frustraciones, alegrías, motivaciones y puntos de dolor.

### **Capítulo III. Investigación del usuario**

En el presente capítulo se analiza las características y perfil de usuario final quienes se beneficiarán con la propuesta de valor, esto se evaluará a través del recorrido de sus necesidades y experiencias. para conocer a nuestro cliente y usuario final en una primera etapa se realizó la entrevista de perfilamiento del cliente, realizado a 12 padres y asimismo la entrevista de perfilamiento del usuario y del cliente, realizado a 13 usuarios con preguntas sobre sus motivaciones, deseos y preferencias. Luego se procesó los datos y pudimos determinar un perfil. Por el lado del mapa de experiencia se recabó información de la experiencia de aquellos padres y/o apoderados que buscan programas alternativos a la formación académica para potenciar el desarrollo de capacidades en sus hijos, los mismos permitieron identificar cuáles son las oportunidades y puntos de dolor durante su búsqueda.

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

El público objetivo al cual va dirigido nuestra propuesta de valor está conformado por niños y adolescentes estudiantes del nivel primario y secundario entre 8 a 18 años a nivel nacional de los sectores socioeconómicos B y C de colegios particulares, cuya necesidad de nuestro cliente es poder desarrollar y/o fortalecer habilidades de emprendimiento y educación financiera de manera lúdica y didáctica. Para definir ello se realizó la entrevista de perfilamiento del usuario y del cliente donde nos permitió identificar sus características y necesidades de nuestros usuarios y clientes los cuales se describirán a continuación en los arquetipos construidos:.

El posible usuario a quien se llamará **Valeska** es una adolescente de 14 años que cursa el cuarto año de secundaria de un colegio particular en Lima Metropolitana que disfruta de su tiempo libre en video juegos y deporte. Pero desea ser una profesional exitosa, siente que la calidad de enseñanza que recibe no es suficiente, por lo que recurre a sus padres para buscar cursos de su interés (ver Figura 11).

Asimismo, el cliente ideal sería Carmen, de 39 años y 2 hijos, de edades entre 14 y 18 años, representa el liderazgo familiar, es profesional con trabajo estable, dependiente y pertenece al sector socioeconómico B y C. Esta madre promueve el aprendizaje constante en sus hijos, por lo que se necesitan programas y/o talleres de calidad que contribuyan a su desarrollo cognitivo y personal, asimismo cuenta con recursos necesarios como: *Laptop*, *internet*, útiles de escritorio entre otros para que sus hijos puedan aprender en casa (ver Figura 12).

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

En base a las entrevistas realizadas a 12 padres de familia y 13 hijos se han construido los dos mapas de experiencia del usuario y del cliente. El usuario lo representará el adolescente estudiante y el cliente, padre/madre y/o tutor de familia preocupado por la formación y desarrollo de sus hijos en emprendimiento y educación financiera.

Durante la trayectoria de nuestro usuario a quien llamaremos Valeska una estudiante adolescente de secundaria quien inicia esta etapa con muchas expectativas de aprender emprendimiento y finanzas por que ha leído que dentro de sus cursos lo llevará, sin embargo, transcurre el tiempo y al no tener este contenido en el colegio, recurre a su madre para poder buscar alternativas que le permitan aprender como un curso complementario, deciden buscar alternativas y encuentran pocas, logran matricularla en uno de ellos, sin embargo, la experiencia tradicional de sólo escuchar al profesor se repite, culmina su curso, pero se queda con muchas dudas, busca en internet pero al tener información diversa se vuelve más

compleja su comprensión. Finalmente, llega el momento de cerrar la etapa del colegio y con ello decidir qué hacer por la vida, pero al no tener acompañamiento y orientación, siente frustración por qué no ha aprendido lo suficiente para emprender (ver Figura 13).

La experiencia de nuestro cliente a quien llamaremos Carmen, madre de Valeska quien se preocupa por la formación integral de sus hijos busca programas o cursos alternativos a lo que Valeska desea aprender. Todos estos pasos se dan en 6 momentos claves de los que surgen acciones, pensamientos y emociones durante la interacción con la problemática (ver Figura 14).

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

Tras analizar las experiencias positivas y negativas de los usuarios y clientes, se determinaron las siguientes necesidades que representan dolores en nuestros clientes y usuarios:

#### **Necesidades del Usuario (Adolescente):**

- Inquietud de desarrollar competencias en emprendimiento y finanzas
- Necesidad de generar autonomía.
- Interiorizar aprendizajes de forma divertida y jugando.
- Alternativas de programas, cursos y/o talleres en emprendimiento y educación financiera confiables y de calidad con el componente diferencial en la metodología de aprendizaje.
- Acompañamiento en el entendimiento de términos complejos que puedan servirle para aplicarlo en la vida cotidiana de manera práctica y dinámica.

#### **Necesidades Cliente (Padre de familia):**

- Conocer los gustos y preferencias de sus hijos para seleccionar el curso y/o taller que se ajuste a su necesidad.

- Programas complementarios en emprendimiento y educación financiera que sean confiables y de calidad hoy existen pocos de confianza.
- Procesos de matrícula complejos y páginas *webs* poco amigables que permitan la inscripción rápida y segura.

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

Se expondrá el procedimiento y técnicas empleadas para abordar la problemática y necesidades del cliente y usuario expuestos en los capítulos anteriores. La solución tiene la particularidad de ser un modelo híbrido que combina la parte de la educación virtual, acompañada de eventos presenciales y soportado por una plataforma tecnológica que genera una experiencia memorable como parte de la propuesta de valor entregada al cliente.

Inicialmente se trabajó con la herramienta del lienzo meta usuario, a fin de llegar a entender las características y necesidades de nuestros usuarios y clientes. Luego de ello se procedió a elaborar los lienzos 6X6. Asimismo, se plantearon las preguntas generadoras para proponer soluciones enfocadas en resolver las necesidades. Se priorizaron las mejores ideas propuestas para poder concebir la solución que satisfaga al usuario y cliente.

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

Como parte del desarrollo del mapa de experiencia del usuario, se identificaron los puntos de dolor relevantes para los Padres, niños y adolescentes. En el caso del Padre se identificó que los momentos críticos son: cuando el padre busca brindar la mejor educación a su hijo, se encuentra que no hay muchas alternativas de calidad y las que encuentra son convencionales. El proceso de inscripción a estos cursos resulta ser muy complejo. Así, surge la necesidad de brindar una educación de calidad a su hijo adolescente con metodologías que sean diferentes a la forma tradicional de enseñanza, donde puedan desarrollar su autonomía y habilidades para ser exitoso. Con lo previamente analizado, se realizó el *Brain Storming*

como parte del proceso colaborativo de elaborar el lienzo 6X6. Se definió el objetivo de brindar una educación de calidad a sus hijos y mejorar los propios ingresos, se plantearon las preguntas generadoras como parte de las necesidades identificadas, considerando también las encuestas y entrevistas aplicadas para conocer al usuario y al cliente (ver Figura 15).

En el caso del hijo, se identificaron que los momentos más críticos son: El primero de ellos es cuando está en clases del colegio y la forma de aprender le parece monótona y aburrida. El otro momento crítico es cuando termina el colegio y no sabe a qué dedicarse. Es por ello por lo que surge la necesidad del adolescente de desarrollar habilidades para adaptarse en la sociedad y lograr sus objetivos. Considerando el análisis, se realizó el *Brainstorming* como parte del proceso colaborativo de elaborar el lienzo 6X6. Se definió el objetivo de desarrollar competencias para adaptarse en la sociedad y lograr sus objetivos. Se plantearon las preguntas generadoras como parte de las necesidades identificadas, considerando también las encuestas aplicadas (ver Figura 16).

Las ideas fueron analizadas tanto para el padre como cliente, así como para el hijo quién es el usuario, se priorizaron, optimizaron y fusionaron algunas ideas como parte de la construcción colaborativa en el equipo a fin de poder ofrecer soluciones a las necesidades identificadas para el usuario y el cliente, producto del cual se tuvieron 6 propuestas en cada caso tanto para el cliente y el usuario. Seguidamente se analizó de manera colaborativa el impacto y costo para cada una de las 6 propuestas tanto para el usuario como para el cliente. Para el cual se consideraron los criterios de evaluación para los costos e impactos que se exponen en la Tabla 9 y Tabla 10. Asimismo, en la Figura 17, Figura 18, Figura 19 y Figura 20 se presentan los resultados de las evaluaciones de la matriz costo versus impacto tanto para el usuario como para el cliente: las propuestas clasificadas como *quick wins* son las que se encuentran resaltadas en verde en la matriz de priorización. Estas se encuentran ubicadas en el cuadrante de alto impacto y de bajo costo.

#### 4.2. Desarrollo de la narrativa

Nuestra propuesta de Valor ha sido desarrollada con el enfoque de *Design Thinking*, caracterizado por procesos iterativos que abarcan las etapas que se detallan a continuación:

**Empatizar:** Con el objetivo de identificar el problema y comprender al usuario y cliente. Resultó esencial adentrarse en la perspectiva del usuario y del cliente. En tal sentido, se llevó a cabo la entrevista de perfilamiento del cliente y usuario orientadas a identificar los principales dolores que experimentan los usuarios y clientes.

**Definir:** Se analizaron las entrevistas y encuestas realizadas a los usuarios y clientes, logrando identificar el problema, necesidades y dolores que afectan a los usuarios y al cliente. Para este análisis, se utilizó el lienzo meta usuario y el mapa de experiencia que nos permitieron delimitar el problema.

**Idear:** Una vez que el problema quedó definido, se generaron diversas alternativas de solución, basadas en conceptos innovadores y disruptivos presentes en el mercado. En este contexto, utilizamos la herramienta denominada lienzo 6x6, el cual facilitó la síntesis colaborativa de las ideas, seguida de su posterior abordaje mediante la matriz costo versus impacto. Logramos identificar las ideas *quick wins* y *big goals* que permitieron desarrollar una propuesta innovadora.

**Prototipar:** En esta etapa se materializaron las ideas seleccionadas, se elaboró el prototipo de una *masterclass* con una metodología que combina el desarrollo de Proyectos como el *Thinking Based Learning*. Asimismo, se desarrolló en *Google Sites* una versión informativa *web* donde mostramos nuestra propuesta de valor que funciona como una *Landing Page* a través del cual se logró captar algunos clientes. Luego de la *Masterclass* se aplicaron las encuestas a fin de recibir *feedback* y mejorar el prototipo. Finalmente, para la prueba de usabilidad se pidió al usuario y cliente interactuar con las interfaces gráficas de la *web* a fin de realizar el proceso de compra.

**Probar:** A través de *sprints* de prueba e interacciones con nuestros usuarios y clientes, nuestro prototipo fue evolucionando hasta alcanzar una versión madura que permitía un entendimiento adecuado por parte de nuestros usuarios. Esto facilitó el proceso de completarla en tiempo y forma, lo que a su vez nos permitió entregar nuestro producto de manera satisfactoria a nuestros clientes.

**Sprint 1:** Desplegamos *flyers* comunicativos y videos para una *master class* gratuita a personas del segmento B y C de colegios particulares, logrando la inscripción de 5 personas.

**Sprint 2:** Con el *feedback* trabajamos las observaciones de los usuarios y modificamos el contenido de la ruta de aprendizaje y se creó la primera versión de la página *web*.

**Sprint 3:** Se implementó un cuestionario de preguntas dirigido a los clientes potenciales que le ayuden a orientarse por las rutas de aprendizaje en la página *web*.

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

La solución que proponemos es innovadora más no disruptiva, ya que el cambio es incremental y nos permitirá atender los puntos de dolor de nuestros usuarios y clientes mejorando algunas propuestas e ideas ya existentes. Hemos agregado elementos que se detallan en la Tabla 1, donde buscamos agregar mayor valor a los clientes a través de nuevas experiencias que puedan ser materializables.

**Tabla 1**

*Análisis comparativo de características innovadoras*

Características	EmprendeLab	Business Kids	Klase Uno
Propuesta de valor	Experiencia personalizada, identificación de necesidades e intereses mediante test inicial, brindar ruta de aprendizaje, experiencias de voluntariado presencial, validación de prototipos y concursos de emprendimiento colaborativos con padres.	Enseñanza lúdica de emprendimiento desde los 4 años, tanto en modalidad virtual como presencial, con una variedad de cursos y talleres.	Enseñanza de emprendimiento y finanzas online y presencial para niños y adolescentes en Perú y Latinoamérica.

Características	EmprendeLab	Business Kids	Klase Uno
Modelo de negocio	Modelo incremental combinando clases virtuales y presenciales, eventos prácticos, alianzas estratégicas con instituciones y diversidad de horarios y precios.	Basado en franquicias con sedes en varios países, ofrece cursos regulares y talleres de verano con una metodología lúdica.	Startup educativo con precios accesibles, clases online y presenciales previa coordinación, contenido adicional en plataforma y comunidad de estudiantes, premiada en concurso de startups.
Metodología educativa	Aprendizaje Lúdico basado en pensamiento ( <i>Thinking Based Learning</i> ), actividades presenciales complementarias para promover el <i>networking</i> y la interacción familiar. Matrícula y pago en línea desde la página <i>web</i> de manera sencilla. Se pondrá a disposición asesores educativos que puedan orientar al cliente.	Enseñanza lúdica con cursos regulares y talleres temáticos.	Metodología Lean Startup y <i>Design Thinking</i> , con clases online y presenciales.
Proceso de matrícula	Desarrollo de contenido orgánico compartido en redes sociales para promover aprendizaje sobre emprendimiento y finanzas. Tener presencia y generar comunidad de Jóvenes emprendedores. Enfoque en personalización, actividades presenciales, concursos y dotación de capacidades en emprendimiento y finanzas con el objetivo generar negocios sostenibles con visión ESG	Venta de cursos a través de asesor educativo, no cuenta con pasarela de pagos.	Matrícula online con pasarela de pagos y asesoramiento personalizado.
Estrategia Digital		Contenido en redes sociales dirigido al público mexicano principalmente.	Escasa presencia en redes sociales
Aspectos positivos		Metodología lúdica comprobada, amplia presencia internacional, variedad de cursos y talleres vivenciales.	Precios accesibles, contenido adicional en plataforma, premiada en concurso de startups.
Aspectos negativos		No cuenta con pasarela de pagos, proceso de matrícula puede ser más complejo.	Página <i>web</i> desordenada, cursos desactualizados, poco tráfico en redes sociales

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

Hemos determinado las frustraciones y necesidades de nuestros clientes y usuarios, padres e hijos adolescentes para crear el lienzo de la propuesta de valor. Para lograr un encaje adecuado, hemos emparejado los beneficios de la solución que presentamos con cada componente específico de usuarios y clientes.

Como aliviadores de las dificultades que enfrenta nuestro usuario y cliente: inseguridad ciudadana, limitación de tiempo, problemas económicos, relaciones interpersonales. Hemos considerado la redefinición de los procesos tradicionales en la experiencia brindada al padre como cliente en su proceso de mejorar la educación de sus hijos a través de cursos de emprendimiento y finanzas. Asimismo, para los hijos de manera similar, se ha propuesto brindarle una experiencia de aprendizaje diferenciada donde pueda divertirse, implementar proyectos de manera práctica y desarrollar habilidades blandas (ver Figura 21 y Figura 22).

Los generadores de satisfacción tanto para el padre como para el hijo adolescente aportarán a los aspectos positivos que presenta nuestro meta usuario. Entre estos, destacamos: acceder a una educación de calidad que pueda estar dentro del presupuesto de pago de los padres de familias, desarrollar emprendimientos en familia y generar mayores ingresos, desarrollar habilidades blandas como la autonomía y las relaciones interpersonales.

Buscamos establecer una relación entre el padre y el hijo a fin de ofrecer una experiencia integral a la familia cuyo objetivo principal es ofrecerle una educación de calidad a sus hijos. Dado la naturaleza del proyecto, representa claramente un beneficio directo tanto para los padres e hijos, ya que nuestra propuesta indudablemente aliviará sus dolores.

#### **4.5. Producto mínimo viable**

Analizando cada lienzo elaborado y considerando las herramientas de hoy en día, se concluye que la propuesta de valor se canalizará al usuario, a través de clases virtuales, que

sean complementadas con eventos presenciales como hackáthones o concursos de emprendimiento y experiencias de voluntariado con enfoque social.

Nuestro producto mínimo viable (PMV) consistió en brindar una *masterclass* gratuita durante 2 horas en el tema de *Design thinking* con la modalidad virtual basada en la metodología *Thinking Based Learning*, donde los alumnos interactuaron a través de dinámicas para interiorizar conocimientos y buscaron solucionar un problema social relevante. La interacción, tanto la virtualidad y presencialidad resulta importante ya que se alinea a satisfacer las necesidades de nuestro usuario.

La participación de los padres de familia se realiza durante todo el proceso de aprendizaje de su hijo. En los eventos presenciales de fin de curso los padres interactuarán con sus hijos para presentar los proyectos de emprendimiento los cuales son sometidos a un Jurado que brindará una retroalimentación para la implementación de los emprendimientos. Asimismo, previamente se le brindará al padre una experiencia única en el proceso de registro de su hijo en los cursos de emprendimiento y finanzas, ayudándoles a identificar la ruta de aprendizaje óptima en función a sus necesidades.

Habrán tres cursos disponibles, cada uno de 24 horas. El coordinador académico y los profesores colaborarán para establecer estos cursos. Una vez creada la prueba de perfil y mostrados los resultados en la plataforma, el sistema mostrará automáticamente el nivel sugerido. Esto da al usuario la libertad de seleccionar el curso que la plataforma sugiera con el porcentaje más alto en función de sus resultados en la prueba de perfil. Dentro de ciertos límites, habrá un seguimiento durante y después del servicio al usuario para garantizar la calidad de la enseñanza (ver Tabla 11).

## Capítulo V. Modelo de negocio

Aquí se presenta el modelo de negocio de la solución, además de analizar su viabilidad, escalabilidad y el impacto sostenible que tendrá al atender el problema identificado.

### 5.1. Lienzo del modelo de negocio

Según Osterwalder y Pigneur (2010), un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El BMC es un lienzo donde en 9 partes se recoge los principales elementos del proyecto de un negocio. A continuación, se profundiza cada elemento del modelo de negocio de EmprendeLab (ver Figura 1).

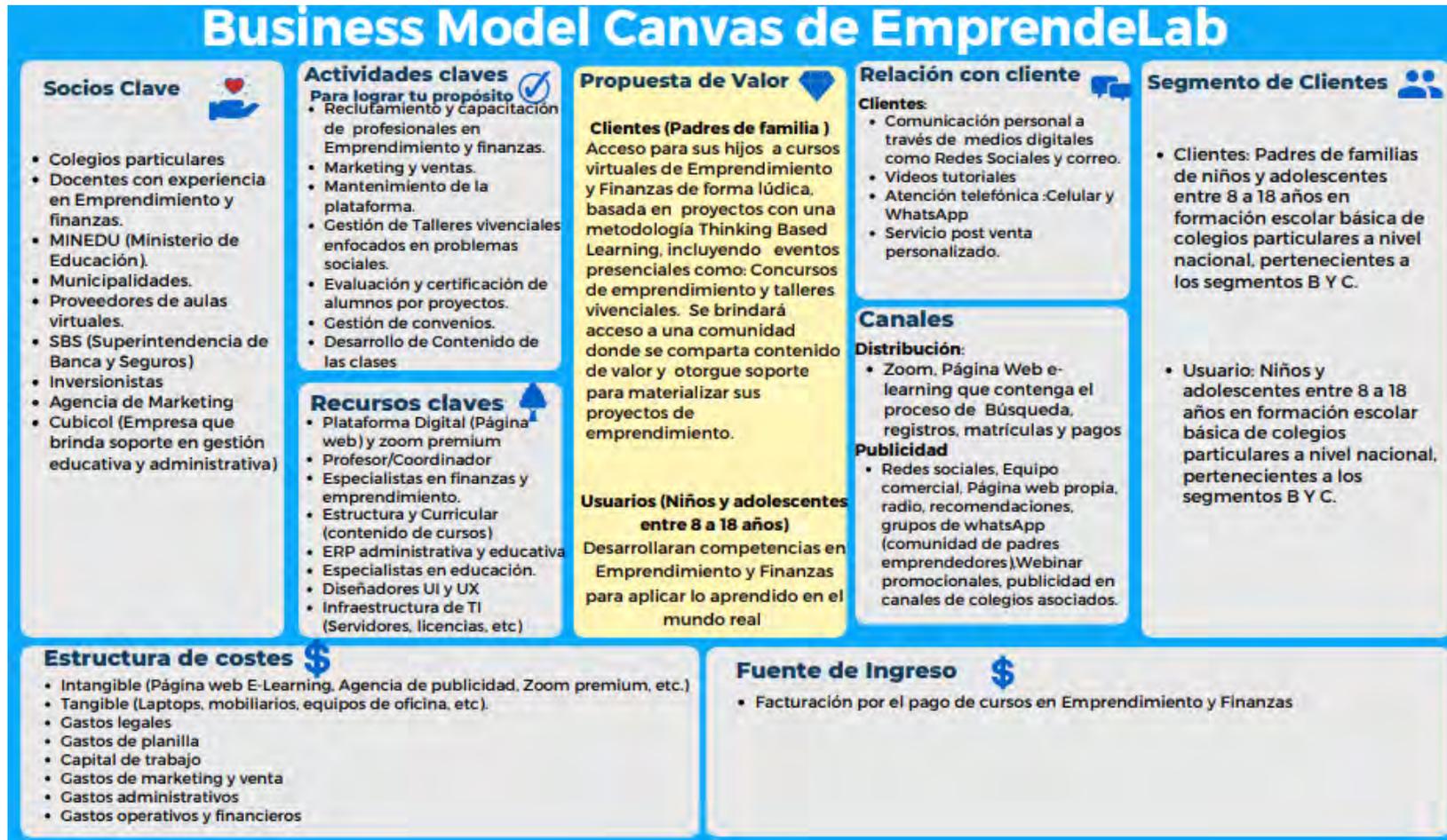
#### 5.1.1. Segmento de clientes

Una empresa puede atender uno o varios segmentos de un mercado. Entonces, definimos el segmento con las siguientes preguntas: ¿para quienes creamos valor? y ¿cuáles son nuestros clientes más importantes?

- Usuario: Niños y adolescentes entre 8 a 18 años en formación escolar básica de colegios particulares a nivel nacional, pertenecientes a los segmentos B Y C.
- Clientes: Padres de familias de los niños y adolescentes (usuarios).

Figura 1

Lienzo del modelo de negocio (BMC)



A continuación, segmentaremos el tamaño del mercado que vamos a atender usando la técnica: Total *addressable market* (TAM), *Serviceable available market* (SAM), *Serviceable obtainable market* (SOM). Para ello calcularemos los tamaños de mercado de arriba hacia abajo. Definiendo de esta manera lo siguiente:

- **SOM:** Atenderemos en el primer año a aproximadamente 5660 estudiantes quienes son los *early adopters*. Estos corresponden al 1% del segmento de mercado objetivo definido. Este cálculo toma como referencia la tasa más conservadora de proyección de crecimiento del PBI.
- **SAM:** Con los recursos actuales (plataformas, docentes, *back office*, etc.) podemos atender a aproximadamente 6200 estudiantes en el mediano plazo.
- **TAM:** El tamaño total del mercado al primer año del proyecto es de aproximadamente 566 mil estudiantes que corresponden al total del segmento de mercado objetivo. Este segmento de mercado objetivo se calcula sobre el total de estudiantes de educación básica regular de los segmentos B y C afectados por la tasa de 24% que corresponden sólo a colegios privados

### 5.1.2. *Propuesta de valor*

En esta parte describiremos el servicio que ofreceremos y que busca generar valor para el segmento de mercado descrito en el punto anterior. Para ello responderemos:

#### **¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?**

Considerando la interacción con los padres de familia que forman parte del mercado objetivo en base a las entrevistas y encuestas realizadas, ellos tienen la necesidad que sus hijos tengan educación de calidad, sean felices, autosuficientes y precisan como una parte importante entre sus preocupaciones las cuestiones económicas familiares, además al preguntarles directamente por algunas alternativas de cursos y talleres fuera del colegio, la mayoría eligió entre las opciones, matricular a sus hijos en clases de emprendimiento y

finanzas (ver Figura 45). Por ello, desarrollaremos habilidades y competencias en emprendimiento y finanzas en niños y adolescentes con la metodología *Thinking Based Learning* donde ellos trabajen por proyectos y se pueda potenciar su independencia al mismo tiempo que se enseñará de manera lúdica y divertida las herramientas que les permitan conocer cómo abordar emprendimientos con responsabilidad social y manejar de manera ordenada sus finanzas en su etapa adulta.

### **¿Qué problemas de nuestros clientes ayudamos a solucionar?**

Los clientes y usuarios encuentran que en la educación básica regular del Perú se recibe una enseñanza tradicional enfocada en el aspecto memorístico y cognitivo, descuidando el desarrollo integral de la formación educativa. Por otro lado, la situación económica familiar es una de sus preocupaciones principales y el Perú ocupa el tercer lugar a nivel mundial de cantidad de emprendimientos en fase temprana cuyos proyectos son llevados a cabo por jóvenes, pero, sin embargo, también Perú ocupa el puesto 25 de 54 países en emprendimientos establecidos luego de tres años y medio, es decir se encuentran rezagados (Rodríguez et al., 2017).

Por ello nuestra solución busca cerrar la brecha en la formación integral de los adolescentes haciendo hincapié en emprendimiento y finanzas, competencias que permitirán dotar a las familias peruanas de mejores herramientas y cambios de paradigmas para mejorar la economía familiar.

### **¿Qué ofrecemos de diferente de los competidores?**

Según la investigación de Swartz et al. (2014), creadores de la metodología educativa *Thinking Based Learning* (TBL), el conocimiento no es lo realmente importante, en cambio que hacer con ese conocimiento si y ello requiere que se desarrolle el pensamiento eficaz ya que esto puede ayudarnos a alcanzar los más altos niveles en nuestro anhelo de conocer el mundo que nos rodea, así como, actuar con sensatez apoyándonos en ese conocimiento y esa

comprensión. En esa línea, El TBL es una metodología que busca que el alumno razone, aprenda a tomar decisiones y construya su propio aprendizaje.

Es una metodología que no requiere el pago de licencias, ya existiendo algunas Instituciones Educativas que lo están poniendo en práctica como la academia virtual de programación *Crack The Code*, sin embargo, todavía ningún competidor directo lo está usando. Entonces, el TBL forma parte de nuestra propuesta de valor además de una evaluación que permita conocer de entrada la pasión y nivel de conocimientos de los estudiantes a fin de sugerirle una ruta de aprendizaje personalizada, siendo transversal el desarrollo de habilidades blandas como liderazgo, trabajo en equipo y pensamiento crítico. Otro aspecto que nos diferencia de nuestros competidores es que potenciaremos la formación integral de los estudiantes con experiencias solidarias presenciales de voluntariado y concursos de emprendimientos donde presenten sus proyectos. Las experiencias vivenciales permitirán acercar a los padres con sus hijos en un entorno donde puedan fortalecer sus vínculos y desarrollar iniciativas en favor de la comunidad, aspecto clave al momento de construir negocios sostenibles.

Respondiendo las preguntas anteriores, desarrollamos nuestra propuesta de valor tanto para nuestros clientes como usuarios: Para los padres de familia: Acceso para sus hijos a cursos virtuales de emprendimiento y finanzas de forma lúdica, basada en proyectos con una metodología *Thinking Based Learning*, incluyendo eventos presenciales como: concursos de emprendimiento y talleres vivenciales. Se brindará acceso a una comunidad donde se comparta contenido de valor y otorgue soporte para materializar sus proyectos de emprendimiento. Para los estudiantes: desarrollarán competencias en emprendimiento y finanzas para aplicar lo aprendido en el mundo real.

### 5.1.3. *Canales*

El éxito de la gestión de los canales pasará por establecer un equilibrio entre canales directos propios e indirectos de socios. Entonces, respondemos a la pregunta, **¿Qué canales prefieren nuestro segmento de mercado?** respondiendo, encontramos los canales más adecuados, a raíz de las encuestas realizadas: redes sociales, página *web* propia donde se muestre anuncios digitales, radio, grupos de *WhatsApp*, *webinar* promocionales, equipo comercial para visitas a instituciones educativas, red de colegios con gran cantidad de locales para así poder usar sus propios canales.

Complementando a ello, el servicio se distribuirá mediante una página *web e-learning*, desde donde tendrán acceso a los enlaces de clases virtuales y a todos los contenidos de los cursos. Además, se podrá tener acceso al proceso de *Búsqueda*, registros, matrículas y pagos. Cabe mencionar que, en la Figura 24 se presenta el *mix* de canales y sus tipos que el modelo de negocio utilizará.

### 5.1.4. *Relaciones con los clientes*

Para ello realizaremos las siguientes preguntas: ¿qué tipo de relación espera nuestro segmento de mercado?, ¿qué tipo de relación hemos establecido? y ¿cuál es su costo?.

Teniendo en cuenta estas preguntas, la relación que buscaremos desarrollar con nuestros clientes se basarán en las siguientes categorías:

- a. Asistencia Personal. - Los padres de familia podrán comunicarse con un representante real en caso requieran alguna información o soporte antes, durante y después de la compra, mediante correos electrónicos, *WhatsApp*, *LinkedIn*, *Facebook* o llamadas telefónicas.
- b. Servicios automatizados. - Automatizaremos algunos servicios para ser más eficientes, sin embargo, esta automatización se realizará conociendo adecuadamente la información de los padres de familia. Por ejemplo: Se enviarán

correos personalizados en la fecha de cumpleaños de cada padre y cada estudiante. Asimismo, nuestra plataforma *web* tendrá cookies que permitan determinar los perfiles de los padres y los estudiantes para personalizar la comunicación.

- c. Comunidad. - Buscamos crear la comunidad de emprendimiento y finanzas más grande de América Latina donde participen niños, jóvenes y sus familias. Para ello crearemos grupos en redes sociales, además de los eventos presenciales de voluntariado y concursos de emprendimientos donde participen los estudiantes y sus familias fomentando así el *Networking* y el intercambio de ideas entre la comunidad.
- d. Creación colectiva. - Fomentaremos la colaboración de la comunidad alrededor de la empresa: Estudiantes y sus familias para que puedan contribuir con sus comentarios y *feedback* permanente a través de nuestros canales oficiales.

#### **5.1.5. Fuentes de ingresos**

En este módulo se desarrollará el flujo de caja que genera la empresa en el segmento elegido. Aquí nos preguntamos: ¿Por qué valor está dispuesto a pagar el segmento elegido? ¿Cómo pagan actualmente el segmento elegido? y ¿Cómo le gustaría pagar?.

Entonces, la fuente de ingreso de la empresa será:

- Facturación por pago de cursos en Emprendimiento y Finanzas (Rutas de aprendizaje).
- Respecto a los medios de pago, se aceptarán principalmente pagos electrónicos. Crédito, Débito y billeteras digitales.

#### **5.1.6. Recursos Claves**

Aquí identificamos los recursos necesarios para que el negocio opere. Responderemos a la pregunta: ¿qué recursos claves requieren nuestra propuesta de valor, canales de

distribución, relación con clientes y fuentes de ingresos?, respondiendo a ello tenemos como recursos claves: plataforma digital página *web*, coordinador, profesores en finanzas y emprendimiento, estructura y currículo de contenido de cursos, *marketing*, diseñadores UI y UX, infraestructura de TI que incluye servidores y licencias, alianzas estratégicas y capital que será mediante recursos propios y apalancamiento.

#### **5.1.7. Actividades Claves**

Responderemos a la pregunta: ¿qué actividades claves requieren nuestra propuesta de valor, canales de distribución, relación con clientes y fuentes de ingresos?, respondiendo a ello tenemos como actividades claves:

- Reclutamiento de profesionales en emprendimiento y finanzas: esto abarca desde la elaboración del perfil de colaboradores que queremos tener, donde se resalta el perfil del docente, la búsqueda de los mejores talentos que se adapten a este perfil y su contratación.
- Capacitación de los profesores: nuestra metodología es probada y eficiente, sin embargo, no son muchos los profesionales que la dominan, por ello se requiere capacitar a los docentes en cuanto al correcto uso de la metodología y respecto a la cultura de la empresa que busca que la experiencia del estudiante y el padre al interactuar sea la mejor.
- *Marketing* y ventas: por ejemplo, la promoción de la plataforma *web*, visita a colegios, estrategia en redes sociales, publicidad por radio, etc.
- Mantenimiento de la plataforma: nuestra oferta es intensiva en tecnología por lo que hay que asignar adecuadamente en el desarrollo y mantenimiento de la plataforma *web*.
- Gestión de Talleres vivenciales enfocados en problemas sociales: esta actividad significa identificar problemas sociales y/o ambientales dentro de la comunidad,

así como establecer alianzas con el sector público a fin de poder darles a los estudiantes y sus familias experiencias de vida que les permita aportar bienestar en la sociedad. Significa la gestión del antes, durante y después de las actividades solidarias.

- Evaluación y certificación de alumnos por proyectos: esta actividad supone evaluar adecuadamente lo aprendido por los estudiantes, poniendo en práctica sus conocimientos al realizar proyectos concretos de emprendimiento que partirá de identificar un problema o necesidad real a resolver en el mercado con un enfoque de responsabilidad social. Además, suscribiremos alianzas con Instituciones Educativas para que los estudiantes puedan certificarse en las competencias adquiridas.
- Gestión de convenios: suscribiremos convenios con instituciones públicas y privadas con el objetivo de fortalecer la propuesta de valor, canales, relación con clientes y fuentes de ingreso en el modelo de negocio.
- Desarrollo de contenido de las clases: ello supone desarrollar el contenido adecuado para cada clase. Esta actividad es continua ya que el contenido de los cursos irá mejorando y cambiando en función del *feedback* que recogeremos del mercado en busca del *product - market fit*.

#### **5.1.8. Asociaciones Claves**

El propósito de establecer estas alianzas es optimizar el modelo de negocio, disminuir riesgos o adquirir recursos. Entonces nos preguntamos: ¿quiénes son nuestros socios clave?, ¿quiénes son nuestros proveedores clave?, ¿qué recursos claves adquirimos de nuestros socios? y ¿qué actividades claves realizan nuestros socios?. El negocio contemplará los siguientes tipos de asociaciones:

- Colegios particulares: se buscará generar alianzas con Instituciones educativas que compartan nuestros valores institucionales y que tengan gran presencia y redes de infraestructura desarrolladas para poder utilizar sus canales y así tener más cobertura para llegar al mercado. A cambio se negociará una tarifa sobre las ventas, además de brindarle a nuestro socio la posibilidad de identificar su marca con temas de emprendimiento y finanzas.
- MINEDU: buscamos que mediante esta alianza se pueda apoyar con la educación en emprendimiento y finanzas de la población educativa más vulnerable de nuestro país.
- Municipalidades: para poder difundir nuestra propuesta de valor, generando iniciativas colaborativas en busca de democratizar los conocimientos en emprendimiento y finanzas y realizar actividades solidarias dentro de su jurisdicción.
- Proveedores de aulas virtuales: gran parte de nuestro contenido será online, para ello utilizaremos la versión *premium* de *ZOOM* que nos permite utilizar en la misma plataforma herramientas como *Kahoot*, *Miro*, entre otras.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP: generaremos alianzas para desarrollar iniciativas conjuntas en materia de educación financiera para las familias, de tal forma que contribuyamos en alcanzar a la mayor cantidad de ciudadanos conceptos básicos de finanzas y así poder disminuir la brecha de Inclusión financiera en el país.
- Inversionistas: inversores que apuesten por la misma visión que tenemos la cual es brindar competencias de emprendimiento y finanzas que los niños y adolescentes puedan utilizar y compartir con sus familias.
- Proveedores de materiales audiovisuales: todo el contenido de *marketing* digital será tercerizado a una agencia de publicidad.
- Agencias de *Marketing*: se tercerizará con una empresa especializada.

### 5.1.9. Estructura de costos

Entonces, partimos que todo modelo de negocio debe disminuir los costos tanto como sea posible, sin embargo, según Osterwalder (2010) se puede distinguir dos tipos de estructura de costos, según los costos y según el valor. La primera con una propuesta de valor de bajo costo y la segunda donde se priorice la creación de valor por sobre los costos.

En ese sentido, el modelo de negocio desarrollado busca un equilibrio entre ambos, buscando brindarle una gran experiencia de aprendizaje a los clientes y usuarios, pero reduciendo y eliminando costos que no le agreguen mucho valor a la propuesta.

Los principales costos del modelo de negocio son los siguientes:

- Costos Intangibles: página *web* y plataforma *premium* en *Zoom*, creación de contenido publicitario, gestión de marca, ERP educativa y de gestión administrativa (Este último a cargo del proveedor CUBICOL).
- Costos Tangibles: *laptops*, impresora, proyector, mobiliaria y útiles de escritorio).
- Gastos legales.
- Gastos de planilla.
- Capital de trabajo.
- Gastos de *Marketing* y ventas.
- Gastos de administración, de operaciones y de financiamiento.

### 5.2. Viabilidad del modelo de negocio

Se centra en las rutas de aprendizaje que ofreceremos. En *EmprendeLab* hemos diseñado tres rutas de aprendizaje cada uno con una duración de 24 horas respectivamente, todo esto centrado en las necesidades de nuestro público objetivo, el cual fue recolectado a través de una primera encuesta en 119 personas. Pero, además, iremos incorporando nuevas rutas de aprendizajes y cursos relacionados a negocios y emprendimiento de acuerdo con el *feedback* de nuestros clientes.

Para poder analizar la viabilidad financiera se ha preparado el flujo de caja con proyección a cinco años. Los análisis financieros se realizaron con una inversión inicial del 80% con el aporte de los socios compuesto por S/. S/ 205,730.41 y el 20% por financiamiento de S/ 51,432.60, este importe será cancelado durante el primer año de operaciones del negocio.

La estructura de inversión se da bajo un escenario realista donde un negocio nuevo no puede ser objeto de financiamiento dado a que no tendrá historial crediticio para un préstamo. Por ello el financiamiento será con préstamos personales donde cada socio aportará algunos activos personales como garantía.

El Valor Actual Neto (VAN) obtenido fue de S/. 5,353,796.15 sobre el flujo de caja libre, siendo un proyecto que genera valor. Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 142%, superando al 13.1% del Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP) generando una rentabilidad por encima de las expectativas tanto de los accionistas como inversionistas (ver Tabla 39).

Asimismo, para el cálculo de las ventas proyectadas se considera un nivel de penetración del mercado objetivo de 1% y un crecimiento año tras año de 2.3%, este factor se sustenta en la encuesta de expectativas macroeconómicas del BCRP que indica una tasa de crecimiento mínima de 2.3% en los siguientes dos años; además los precios están ajustados de acuerdo a la inflación estimada promedio de 4.5% (BCRP, 2023a).

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

Con el objetivo de sustentar la escalabilidad y exponencialidad del modelo de negocio propuesto se tomaron en cuenta las cifras del INEI (2021) que nos indica la cantidad de estudiantes del nivel primaria y secundaria de colegios nacionales y privados de estratos socioeconómicos B y C en Lima y Provincias por lo que se estimó en 2 millones 332 mil alumnos matriculados. Calculando la tendencia de acuerdo con las cifras históricas que se

extrajeron de los años 2011 al 2022 se obtuvo que el mercado atendible para el año 2024 corresponde a 2 millones 359 mil. Asimismo, tomando como referencia el reporte de INEI (2021) que indica el 24% de la educación básica regular estudia en colegios privados resultó que en el primer año contaremos con 566 mil alumnos potenciales, quienes forman la totalidad de nuestro segmento objetivo a nivel nacional.

Finalmente, el nivel de penetración de mercado en el año 1 es estimado en 1% tomando como referencia que debe estar por debajo de la tasa de crecimiento del PBI más conservadora que está en 2.3%, estimando vender de esta manera en el primer año aproximadamente 5 mil 660 cursos o rutas de aprendizaje (BCRP, 2023b) (ver Tabla 12).

Luego de la encuesta de preferencia realizada a nuestros posibles clientes, se pudo identificar que, el 38% afirma tener preferencia en la ruta de Laboratorio de emprendimiento, el 24% indica que se matricularía en la segunda ruta de aprendizaje técnicas creativas y métodos ágiles y finalmente el 38% afirma que se matriculará en Finanzas e inversiones, con esta información pudimos identificar la cantidad de alumnos por ruta de aprendizaje (ver Tabla 13).

Para cada ruta de aprendizaje se han definido precios al contado y crédito de la encuesta tomada a nuestros posibles clientes, asimismo, se ha considerado comparaciones con nuestros competidores indirectos, estando nuestros precios por debajo del mercado para poder llegar a más clientes. Asimismo, identificamos que, el 60% desea adquirir las rutas de aprendizaje al contado y el 40% al crédito, sumado a ello como se mencionó líneas arriba se ha considerado una variación anual del 4.5% en los precios según proyecciones del BCRP (ver Tabla 14).

#### **5.4. Sostenibilidad del modelo de negocio**

Está alineado a la ODS 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. La educación es una de las vías para alcanzar el desarrollo y reducir la pobreza, además ofrece beneficios como impulsar el crecimiento económico y estimular la innovación. Específicamente nuestro proyecto apunta a la meta 4.7: Se tiene que garantizar que todos los estudiantes logren los conocimientos teóricos y a nivel práctico que sean necesario para que se fomente el desarrollo sostenible, así como el desarrollo de estilos de vida sostenibles, los valores, respeto a los derechos, igualdad, el incentivo de una cultura centrada en la paz y el desarrollo de la sociedad partiendo de un concepto de desarrollo sostenible. Asimismo, impacta a la meta 4.4 y 4.6. Nuestro proyecto contribuirá a que los niños y adolescentes adquieran las competencias relacionadas al emprendimiento y finanzas que tendrá un impacto en sus vidas y en el desarrollo sostenible. Además, generaremos un impacto social al desarrollar en los niños y adolescentes las habilidades de emprendimiento y finanzas que les servirá para enfrentar los desafíos y atender las necesidades no cubiertas a través de proyectos de emprendimiento que podrán implementar en la práctica.

También nuestra propuesta se alinea a la ODS N°08, acerca de la promoción del crecimiento económico sostenible e inclusivo, el trabajo pleno y productivo y el trabajo decente e igualitario para todas las personas, esto debido a que con la iniciativa esperamos contribuir al desarrollo del país, apuntamos concretamente a: 8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra, debido a que con la formación otorgada, los emprendimientos y negocios podrán gestionar de manera más efectiva los riesgos y dificultades que se presenten en el entorno. (ONU, 2023).

Asimismo, el proyecto apunta al ODS 9: construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación. La innovación es un aspecto clave para lograr el desarrollo y empoderar a las comunidades. Como parte de nuestra propuesta en el desarrollo de habilidades de emprendimiento, el componente de innovación es vital para generar soluciones diferenciadoras y que agreguen valor a los clientes. También, se fomentará la innovación a través de los concursos de emprendimientos en los cuales participen los padres e hijos.

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

En el presente capítulo, se presentan las hipótesis del modelo de negocio que validarán la deseabilidad. Seguidamente se analizará la factibilidad, que incluye un plan de mercadeo y operaciones, para finalizar con el análisis de la viabilidad financiera.

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

Para ello, elaboramos un prototipo funcional, una lista de pruebas y encuestas a fin de verificar cuanto están dispuestos a pagar nuestros potenciales clientes, para medir el nivel de deseabilidad de nuestra propuesta.

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

Se propusieron varias hipótesis para validar la aceptación del modelo de negocio. Estas hipótesis se clasificaron según su importancia crítica y su evidencia de evaluación. Por lo que las hipótesis críticas para determinar la deseabilidad son las siguientes:

H0: Los padres de familia con hijos en edades entre 8 y 18 años de colegios particulares estarían dispuestos a invertir entre 549 y 599 en un periodo de 3 meses para brindar a sus hijos una educación en emprendimiento y finanzas.

H1: Los padres de familia de los NSE “B” y “C” con hijos en edades entre 8 y 18 años de colegios particulares estarían dispuestos a inscribir a sus hijos en una formación que les ayude a desarrollar competencias de emprendimiento y finanzas.

H2: Los padres de familia de los NSE “B” y “C” con hijos en edades entre 8 y 18 años de colegios particulares tienen buena experiencia de uso de la Página *web* de EmrendeLab, para identificar la ruta de aprendizaje óptima e inscribir a sus hijos en nuestros programas.

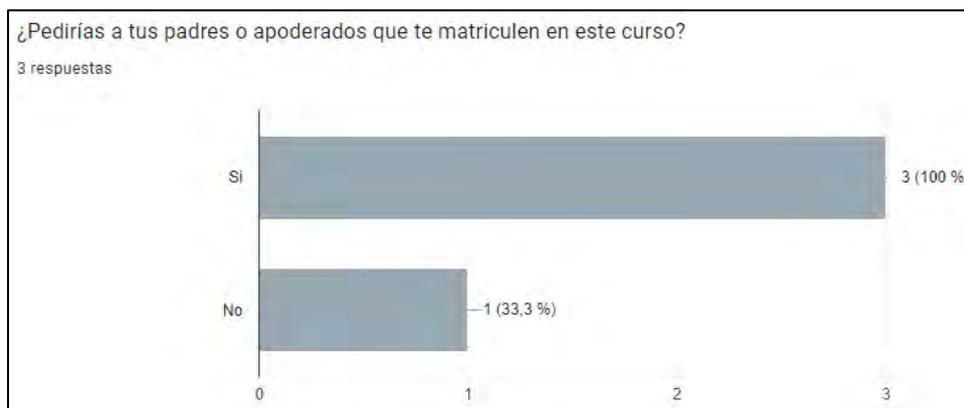
### **6.1.2. Experimentos empleados para validar la deseabilidad de la solución**

Para validar la hipótesis H0, se planteó el experimento presentado en la Tabla 53. Se aplicó una encuesta dirigida al segmento del mercado potencial, con el objetivo de verificar su disposición a pagar entre 549 y 599 soles. Los resultados de encuestar a 69 padres de familia son que el 60% de los padres del segmento objetivo B y C respondieron que estarían dispuestos a gastar entre 549 y 599 soles en un periodo de 3 meses para brindarle educación fuera del colegio de sus hijos, inclusive hay un 10% de padres que estaría dispuesto a invertir más que dicho monto (ver Figura 30).

H1, se planteó un experimento presentado en la Tabla 15. A fin de llevar a cabo el experimento se convocó a los usuarios interesados en desarrollar las habilidades en emprendimiento y finanzas, de los cuales se inscribieron en el formulario de convocatoria 5 participantes y asistieron 4 personas a *masterclass* gratuita. Al finalizar se aplicó una encuesta de intención de matrícula y los resultados obtenidos son favorables y demuestran que la hipótesis de la propuesta de solución ha sido aceptada, debido a que el 75% de los usuarios pedirían a sus padres que los inscriban en los cursos de EmrendeLab (ver Figura 2).

**Figura 2**

*Respuestas sobre intención de matrícula*



Adicionalmente, se decide continuar con una segunda validación de la hipótesis H2, complementaria dirigida al cliente (padres), donde la prueba consiste en “Se solicitará al padre de familia usar el aplicativo *web* (ver Figura 44), para informarse e inscribir a su hijo en alguno de nuestros programas” (ver Tabla 15, Tabla 16 y Tabla 17).

De acuerdo con los resultados y comentarios obtenidos, se confirma la deseabilidad y aceptación de la propuesta en un 100%. La mayoría manifiesta que la educación financiera y emprendimiento es algo que se debe trabajar desde pequeños y que están dispuestos a matricular a sus hijos a fin de que inicien una formación con nosotros.

Con los resultados satisfactorios obtenidos confirmamos la deseabilidad de nuestra propuesta de valor, que se diferencia en el mercado, por los componentes de orientación al cliente a través de una encuesta que nos ayuda a conocer mejor al usuario.

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

Significa determinar de manera realista si se cuenta con la capacidad y los recursos necesarios para crear y entregar la propuesta de valor y garantizar el crecimiento que genere rentabilidad, considerando los planes de mercadeo y de operaciones.

### 6.2.1. Plan de mercadeo

Partiremos de la hipótesis de negocio para validar que tan realista es el plan de mercadeo, que será la siguiente: Se cree que el plan de mercadeo generará más ingresos que pérdidas en los primeros cinco (5) años del proyecto.

#### 6.2.1.1. Misión, Visión, Valores y Objetivos

**Misión:** Atender la necesidad que tienen los padres de familia por educar de manera integral a sus hijos, desarrollando y potenciando en los niños y adolescentes competencias en Emprendimiento y Finanzas a través de garantizar una calidad educativa con una metodología probada que además nos permita formar personas comprometidas con la responsabilidad social y ambiental; lo llevaremos a cabo con un equipo de alto rendimiento y procesos de mejora continua que garantice el aprendizaje de los estudiantes.

**Visión:** Aspiramos a formar la comunidad de Emprendimiento más grande y especializada de América Latina, para que puedan tener competencias que les permita desarrollar emprendimientos exitosos, trabajando de cerca con las familias y contribuyendo así en aportar valor para que cada niño, niña y adolescente tenga mejores herramientas para afrontar la vida y contribuir con un mundo mejor.

**Principales valores:** Calidad, inclusión, innovación, perseverancia y respeto

#### **Objetivos de Marketing y Ventas**

- O1: Posicionar la marca “**EmprendeLab**” como la oferta especializada líder en la formación en Emprendimiento y Finanzas dirigido a niños y adolescentes entre 8 a 18 años de colegios particulares de los NSE B y C en el mercado peruano al término del segundo año de operación con planes de expansión a toda América Latina.
- O2: En el primer año de actividad de la empresa, el 1% del segmento seleccionado es el objetivo de penetración en el mercado.

- O3: Alcanzar el objetivo de crecimiento de ventas mínima año a año, el cual es de 2.3%. Esto está sustentado en la encuesta de expectativas macroeconómicas para el 2024-2025 en el Perú donde empresas de diferentes sectores proyectan un incremento en el PBI entre 2.3 a 2.6 por ciento para 2024 y entre 2.7 a 3 por ciento para el 2025 para lo cual tomamos la expectativa mínima (BCRP, 2023b).
- O4: Lograr un *Net Promoter Score* (NPS) promedio de al menos 9 puntos en una escala del 0 al 10 desde el segundo año para medir la satisfacción de los clientes. Mediremos los NPS mediante encuestas de satisfacción al finalizar cada ruta de aprendizaje con la pregunta: ¿En una escala del 0 al 10 donde 0 es nada probable y 10 es extremadamente probable, recomendarías este curso a algún conocido?
- O5: Establecer por lo menos 5 alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas dentro del primer año de operación e incrementar una alianza cada año después del año 2 para así tener el objetivo de tener al menos 9 aliados estratégicos claves que puedan agregar valor al modelo de negocio dentro de los siguientes 5 años.
- O6: Generar un tráfico mínimo promedio mensual de 90 mil visitas a nuestra plataforma *web* a partir del segundo año e ir incrementando en 10% año a año hasta el año 5. Ello se sustenta según el análisis de un competidor en el mercado no formal que es *Crack The Code* empresa que según el análisis de Similar *web* tiene 93 mil visitas en promedio mensual.

**6.2.1.2.Segmentos de mercado.** Se realizó utilizando la metodología de segmentación, *targeting* y posicionamiento (ver Tabla 25).

**6.2.1.3.Marketing Mix** A continuación, se definirán las 4ps del *marketing* para nuestro modelo de negocio.

**Producto: “EmprendeLab”** es una *EduTech online* que brinda servicios educativos en emprendimiento y finanzas, pero, además, complementa la enseñanza con eventos presenciales como voluntariados, concursos de emprendimiento y vivencias que unan a los estudiantes y sus familias.

El producto que la empresa ofrece se basa en el desarrollo del PMV como consecuencia de encuestas y entrevistas tanto a los clientes como usuarios de la solución y su posterior retroalimentación para que se pueda tener un adecuado *product - market fit*. La propuesta de EmprendeLab es intensivo en el uso de profesionales especializados en innovación y tecnología, publicidad y poco intensivo en el uso de activos fijos. Por otro lado, el producto busca un punto de equilibrio entre lo que quiere el padre de familia que aprenda su hijo y también lo que el hijo quiere aprender.

#### **6.2.1.4. Ficha resumen del producto**

Tipo de producto : Plataforma Educativa Online con eventos presenciales

Tipo de industria : Educación

Categoría de mercado : Educación No formal

Oferta Principal : Enseñanza de Emprendimiento y Finanzas

Características del producto : Enseñanza *blended* que comprende tanto la virtualidad como la presencialidad. Página *web* interactiva que contiene los cursos con las rutas de aprendizaje en horarios accesibles para los estudiantes, con plataforma de matrícula completa (*E-commerce*), enlaces de conexión a clase en vivo, intranet para acceso de padres y alumnos, contenido asíncrono gratuito de emprendimiento y finanzas en *blog*, videos cortos y *podcast*, testimonios y valoración por parte de los clientes para usar como mejora continua del servicio.

Característica especial del producto : La plataforma *web* captará información de los visitantes a fin de identificar su perfil y ofrecerle alguna de las rutas de aprendizajes

disponibles. Metodología de aprendizaje basado en el *Thinking Based Learning*.

Eventos presenciales para fortalecer el vínculo familiar (ver Figura 26, Figura 27 y Figura 28).

**6.2.1.5.Precio.** Como se indicó en el modelo de negocios “estructura de costos”, el modelo de negocios busca ser eficiente en costos y otorgar calidad en la entrega de valor. En ese sentido para la fijación de precios se ha considerado los siguientes factores:

- Análisis de los competidores directos e indirectos: Se analizó tanto a Klase Uno, *Crack The Code* y *Business Kids* definiendo así los precios de los cursos en un intervalo de 500 a 900 soles en programas de 1 o 2 veces por semana por tres meses.
- Estructura de costos y calidad de la propuesta de valor: Los mayores componentes en la estructura de costos de *EmprendeLab* son: La calidad de los docentes (Inversión en reclutamiento y capacitación), la calidad y capacidad la plataforma *web* que se adapta tanto a PC como a Mobile, además de una inversión agresiva en publicidad.
- Análisis de lo que estaría dispuesto a pagar el segmento objetivo: En una segunda encuesta aplicada a 69 padres de familia, el 60% de los padres del segmento objetivo B y C respondieron que estarían dispuestos a gastar entre 549 y 599 soles mensuales de sus ingresos en la educación fuera del colegio de sus hijos de manera mensual (ver Figura 30).

**6.2.1.6.Plaza.** El servicio se hará llegar a los usuarios y clientes mediante una plataforma *web* que los dirigirá a sesiones online vía la plataforma *Zoom*. Pero además se realizarán eventos presenciales como: Concursos de emprendimientos o experiencias vivenciales para las familias de los estudiantes. En ese sentido nuestra estrategia involucra invertir en los siguientes canales para hacer llegar la propuesta de valor (ver Tabla 22).

La plataforma *web* tendrá un *E-commerce* para que la propuesta de valor también permita una mejor experiencia de pagos para los padres de familia, quienes casi el 89% utilizan internet para pagar sus compras por lo menos dos veces al mes (ver Figura 31).

**6.2.1.7.Promoción.** La promoción de EmprendeLab estará a cargo de una empresa especializada para posicionarnos como líder en la categoría de servicios educativos no formales. La empresa a la cual se tercerice estas importantes funciones se encargará de diseñar las estrategias de *marketing* de manera conjunta con nuestra área comercial.

Las iniciativas que llevaremos a cabo y que esta empresa especializada nos ayudará a ejecutar son las siguientes:

- Posicionaremos la marca mediante inversión en los motores de búsqueda (SEM).
- Estrategias de *Display Marketing* y social media para generar interacciones que lleven a potenciales clientes hacia nuestra página *web*.
- *Email Marketing* como parte del servicio Post venta.
- Gestión de redes sociales.
- Radio.
- Promoción en las redes y canales de las Instituciones educativas con quienes firmemos convenios.

Por otro lado, nuestro equipo comercial se encargará de llamar y cerrar las ventas a los leads que se generará a partir de la información recogida en la página *web* (*cookies*) además de visitar colegios para promocionar la propuesta de valor.

Para establecer las estrategias de promoción y los canales por los cuales se llevarán a cabo, así como la identidad de la marca se realizaron encuestas a Padres de Familia de niños y adolescentes a nivel nacional, quienes entre otras cosas:

- Se identificaron fuertemente con la marca EmprendeLab (ver Figura 32).

- Son en su mayoría *millennials* que señalan utilizar más redes sociales como Facebook, Instagram, *TikTok*, *Youtube* y *LinkedIn* (ver Figura 33).

De los desarrollado, tenemos como presupuesto del *Mix de Marketing* que se expone Plan de operaciones

Dentro del plan de operaciones se está considerando controles y políticas que permitan que los procesos sean flexibles y adaptativos para la mejor experiencia de nuestros clientes y usuarios.

**6.2.1.8. Estructura organizativa.** Desde mediados del siglo XIX han resaltado tres tipos de estructuras organizacionales, las cuales son: Funcional, por producto/mercado y matricial, estos han funcionado en entornos donde la volatilidad e incertidumbre es baja. En el siglo XXI nos encontramos en entornos BANI (contexto de fragilidad y ansiedad), en los cuales los procesos no son lineales y operan muy cercanamente a lo caótico.

En estos entornos buscamos ser flexibles, adaptables con autoridad basada en conocimientos, colaboradores con alta capacidad creativa e innovación, alto grado de descentralización, cooperación e integración según afirma García y Vela (2012).

EmprendeLab operará con una estructura organizacional de tipo red, esto debido a que buscamos brindar la mejor experiencia a nuestros clientes y usuarios siendo adaptables y flexibles, esto implicará un alto grado de compromiso, confianza en todos los colaboradores y una comunicación directa a todo nivel (ver Figura 35).

Los colores naranjas representan a la primera línea de atención de liderazgo, el color morado representa la línea *staff* y el color celeste representa a los servicios que serán tercerizados, asimismo, se describe cada rol a continuación:

- **Líder de EmprendeLab:** El líder es responsable de la supervisión y evaluación de todo el personal en la organización, trabaja en estrecha colaboración con todos los

equipos para desarrollar, ejecutar planes estratégicos y potenciar el crecimiento.

Asimismo, administra el presupuesto de la empresa y desempeña un papel

fundamental en la creación de un entorno de aprendizaje efectivo y seguro

- **Gestión Educativa:** Su objetivo es coordinar acciones estratégicas académicas con la administración de alumnos, profesores y gestión de contenidos para las rutas de aprendizajes. Trabajan en establecer canales de comunicación con el cuerpo docente y su contratación, supervisan la ejecución y evaluación de las actividades académicas de la propuesta educativa y la calidad de los contenidos en cada ruta de aprendizaje, así como las coordinaciones con los especialistas de TI a fin de mantener nuestra plataforma actualizada y los proyectos que puedan surgir durante la operación esto con el objetivo de mantenernos a la vanguardia.
- **Administración:** Es responsable de una variedad de funciones esenciales como: Los manuales de organización y funciones, organización de documentos, coordinación con RRHH de actividades y la facilitación de la comunicación interna y externa junto con las contrataciones de las personas que se puedan requerir para la organización.
- **Comercial y Marketing:** Se encarga de la promoción de productos y servicios es esencial para dar a conocer la marca y facilitar el proceso de venta. Además, revisa las estrategias de promoción que pueden variar según el objetivo y la industria, pero el objetivo principal es llegar a más alumnos y convertirlos en clientes que se matriculen a las rutas de aprendizaje. Las sinergias entre comercial y *marketing* van de la mano ya que ambos trabajaran en difundir la propuesta de valor de *EmprendeLab*.  
*Marketing* habilitará publicidad en los distintos canales establecidos y comercial a través del ejecutivo de ventas establece relaciones sólidas y a largo plazo con los clientes, buscando su satisfacción y compromiso continuo. Esto no solo conduce a

ventas exitosas a corto plazo, sino que también fomenta la lealtad del cliente y el crecimiento a largo plazo del negocio.

- **Finanzas y contabilidad:** Tienen la responsabilidad de garantizar que las operaciones financieras y contables de una empresa se registren, analicen y presenten de manera precisa y cumplan con las normativas vigentes. Además, desempeña un papel crucial en el análisis de datos financieros para tomar decisiones informadas y estratégicas, las cuales permitirán el crecimiento sano económico de EmprendeLab. Las actividades contables serán tercerizadas con un proveedor.

El área contable será tercerizada, este con el objetivo de tener una ordenada tributación y declaraciones en orden y a tiempo.

- **Tecnología TI y UX/UI:** Proporciona soporte tecnológico para las operaciones de la organización y ayuda en la toma de decisiones, además desarrolla la experiencia usuaria y las nuevas necesidades que puedan surgir de la retroalimentación de nuestros estudiantes que serán tomada al cierre de cada ruta de aprendizaje.
- **Servicio al cliente:** Antes, durante y después: desempeña un papel importante en la satisfacción del cliente y en la imagen de la empresa, su función principal es mantener relaciones positivas con los clientes y a fomentar la lealtad a la marca.
- **Docentes especializados:** El equipo de docentes desarrolla competencias pedagógico–didácticas con una metodología basada en proyectos, *Thinking Based Learning*, competencias de liderazgo, el aprendizaje colaborativo e investigación. Los mismos que actualizarán el contenido curricular ofrecido de acuerdo con la demanda del mercado y el *feedback* de nuestros alumnos.
- **Coordinador académico:** Diseña la malla curricular de los cursos en colaboración con los docentes especializados, propone la programación de cursos con base en los horarios y distribución de carga horaria del docente, evalúa a los docentes durante el

desarrollo de las clases, supervisa el proceso de evaluaciones, métricas y recoge las necesidades de *feedback* de los docentes y alumnos con el objetivo de mantener actualizado la plataforma y malla curricular (ver Tabla 24).

Describiremos a continuación los servicios básicos indispensables para el inicio de operaciones.

**Servicios públicos:** Para el cálculo se está considerando el costo en base a la ubicación indicada, en este caso La Molina (ver Tabla 19).

**Compras iniciales:** Al ser un negocio que empezará operaciones, se está considerando los recursos mínimos y se pueda implementar las operaciones de *EmprendeLab* en el año cero (ver Tabla 26).

**6.2.1.9. Flujo de proceso de negocio.** Hemos diseñado nuestro flujo de procesos basado en el *funnel* de ventas B2C donde consideramos que los 3 primeros procesos forman parte de la atracción de nuestros clientes, el proceso número cuatro al seis nos permitirá confirmar la conversión esto dado que le brindamos la herramienta que le permita sugerir de acuerdo a los gustos y preferencias la mejor ruta de aprendizaje. Finalmente, el proceso siete al nueve permitirán brindar la experiencia que nos diferencia de la competencia (ver Figura 36).

**6.2.1.10. Cadena de valor.** De acuerdo con Michael Porter, se definen los procesos de *EmprendeLab* con el objetivo de brindarle la mejor experiencia a nuestros clientes y usuarios en el cual buscamos diferenciarnos de la competencia directa e indirecta. A continuación, se detalla la lista de actividades de cada una (ver Tabla 27 y Figura 37).

**6.2.1.11. Operaciones en *EmprendeLab*.** *EmprendeLab* en búsqueda de lograr sus objetivos y brindar la mejor experiencia resalta lo siguiente:

- **Canales de atención a nuestros clientes y usuarios son:** Correo electrónico, redes sociales (*Facebook, Instagram, WhatsApp e LinkedIn*), chat *online* (Viky) y vía telefónica, las cuales se monitorean constantemente.
- **Matricula a nuestros programas:** Las matrículas a nuestras rutas de aprendizajes serán a través de la página *web* en donde tendrán acceso previamente a la información de precios, duración, contenido, canales de enseñanza, asimismo podrán realizar el pago directamente en la página a través de billeteras digitales y pago con tarjetas, medios más utilizados según la encuesta de nuestros clientes.
- **Servicio de atención del cliente:** Tiene como objetivo recibir y absolver todas las consultas de la plataforma. Se implementará un *bot* automático llamado Viky que brindará respuestas a través de *WhatsApp* y chats de redes sociales. En caso hubiera preguntas que el *bot* no pueda responder, ellos brindarán respuesta considerando un SLA no mayor a 24 horas.
- **Mejora continua de rutas de aprendizaje:** EmprendeLab iniciará operaciones con tres rutas de aprendizaje, sin embargo, no serán los únicos desplegados, dado que el *feedback* constante de nuestros clientes nos permitirá conocer de primera mano las nuevas necesidades y podamos construir nuevas rutas de aprendizajes o paquetes que se ajusten a ellos. Nuestros colaboradores estarán atentos a cada etapa de la cadena de valor desde la intención de búsqueda, el proceso de matrícula, la experiencia de las clases y hasta cuando culminen las rutas aprendizaje para poder recoger la experiencia e ir incorporando la retroalimentación para seguir mejorando.

**6.2.1.12. Ubicación geográfica.** EmprendeLab contará con oficina alquilada para poder operar, esto con el objetivo de poder brindar cercanía a los clientes que deseen visitar, conocer nuestra empresa y que a su vez serán utilizados para los talleres vivenciales.

La dirección sería: Flora Tristán 240, Far West Villas, La Molina (ver Figura 3 y Figura 39).

### 6.2.2. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

Para validar la factibilidad del modelo propuesto hemos trabajado con el método de Simulación de Montecarlo usando Excel y el programa *Crystal Ball* que nos permite efectuar un análisis de riesgo de la propuesta, para ello se consideraron los parámetros: CAC (costo de adquisición de un cliente) y VTVC (valor de tiempo de vida del cliente) y se realizaron 5,000 mil pruebas por lo que se concluye que se valida la hipótesis planteada ya que el plan de *marketing* generará más ingresos que pérdidas con una eficiencia mayor al 60%, considerando un factor de eficiencia de 3 a 1, teniendo en cuenta que es una propuesta de valor sana para los modelos de negocio en etapa temprana (Starupeable, 2023) (ver Figura 40).

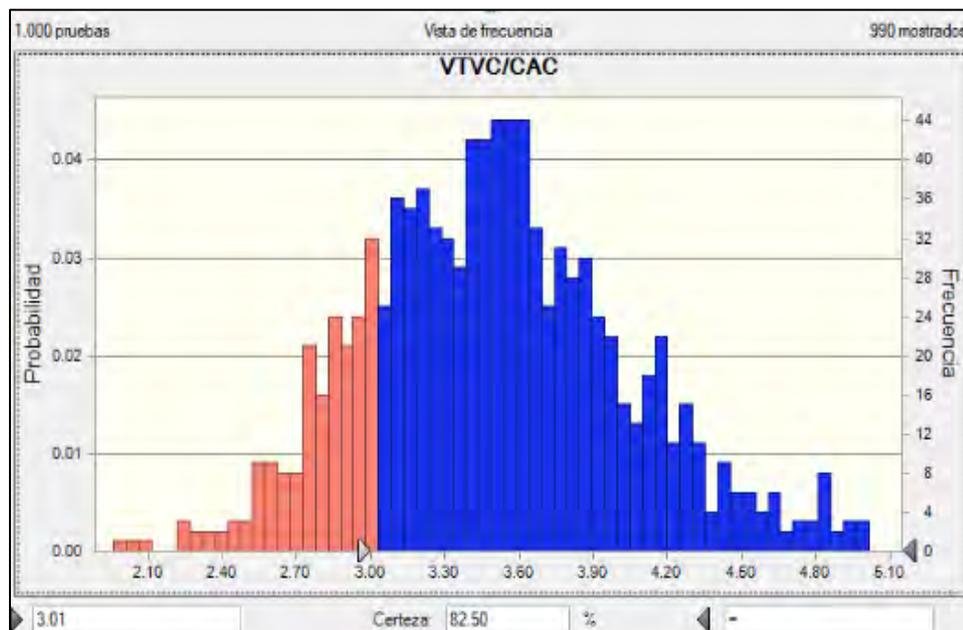
La probabilidad de que el ratio sea mayor a 3 es del 66.92%. Complementando la simulación, el programa *Crystal Ball* ayuda a crear muchos escenarios para la predicción del riesgo, por ejemplo, según la Tabla 2 y la Figura 3.

Este gráfico en *Crystal Ball* indica que el ratio CLTV/CAC es mayor a 3 con una probabilidad del 82.5%.

**Tabla 2**

*Predicción del riesgo*

Concepto	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Desviación estándar	3.44	321.84	1,108.21
Desviación estándar		37.91	123.69
Escenario muy optimista		270.00	1,277.43
Escenario muy pesimista		372.26	945.63

**Figura 3***Gráfico de CLTV/CAC*

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

Se validará mediante los parámetros del flujo de caja libre y la tasa calculada del WACC de 13.01% para estimar el VAN en un horizonte de 5 años bajo distintos escenarios con determinados criterios de crecimientos. Entonces plantearemos la siguiente hipótesis de viabilidad de la solución: HV: El VAN del proyecto en los 5 primeros años será mayor a \$1,0000000.00 (S/. 3 900 000) (ver Figura 41).

#### 6.3.1. Presupuesto de inversión

Es lo que la empresa necesita para poder iniciar sus operaciones. El total de la inversión inicial asciende a S/. 257 163.00 y tiene como finalidad los recursos y preparación mínima necesaria para que el negocio empiece a operar. Esta preparación tiene un tiempo promedio de tres meses, tiempo en que la empresa desarrollará la plataforma *web*, fortalecimiento de las rutas de aprendizaje y pruebas para que el cliente pueda tener una extraordinaria experiencia (ver Tabla 32).

### 6.3.2. Análisis financiero

**Estructura de financiamiento:** EmprendeLab es una iniciativa de un grupo de 4 socios cuya estructura de capital está compuesto por el 80% del aporte de los socios por la suma de S/.205,730.41 y un financiamiento bancario por S/. 51,432.60 que representa el 20% del capital. Las condiciones del préstamo se establecieron con una TCEA del 25% a un plazo de 12 meses. Nuestra estructura de financiamiento de 80% aporte de socios y 20% financiamiento, se sustenta debido a que somos una empresa nueva en el mercado y no contamos con historial crediticio, actualmente las entidades financieras solicitan mínimamente contar con 2 años de operación.

**Estados financieros proyectados:** Se ha proyectado el estado de ganancias y pérdidas, como se muestra en la Tabla 33. Las ventas en el año 1 corresponden a un nivel de penetración de 1% del SOM y tienen estimaciones de crecimiento de por lo menos 2.3% anual afectados a una tasa de inflación estimada de 4.5%.

El costo de venta representa el 45% en promedio aproximadamente de las ventas. Los gastos administrativos abarcan las premisas de gastos de personal, alquiler, servicio contable y servicios públicos. Los gastos de ventas incluyen los conceptos de pagos como *marketing*, pasarela de pago y ejecutivos comerciales, asimismo, se puede observar que a partir del segundo año nuestro EBITDA empieza a crecer debido a los resultados del plan de mercadeo mencionado en el capítulo 6.2.1. Cabe resaltar que el EBITDA, representa una medida de la rentabilidad operativa y se calcula tomando el resultado neto y luego sumando a ello los gastos de intereses, impuestos, depreciación y amortización. Por otro lado, también podemos afirmar que con la proyección a cinco años hemos obtenido un margen bruto promedio en ese horizonte de tiempo de 55.17%.

Se proyecta un balance general para el mismo periodo (ver Tabla 34). Donde podemos observar que los activos están concentrados principalmente en efectivo, debido a que el giro

del negocio no requiere una alta inversión en activos fijos y los ingresos obtenidos de las ventas nos ayudarán a generar una reinversión en mejorar la plataforma con I+D y Automatización, el cual representa el 2% de las ventas para continuar mejorando la plataforma y rutas de aprendizajes posibles a generar durante las operaciones.

La valoración de EmpeñeLab en un escenario conservador se elaboró el flujo de caja (ver Tabla 35). Donde podemos evidenciar que los ingresos están concentrados en la venta total de rutas de aprendizajes anualmente y esto nos permitirá poder pagar nuestras obligaciones financieras en el periodo de un año.

Los parámetros utilizados para calcular la tasa de descuento (WACC) se detallan en la Tabla 36, el cual está compuesto por el 25% del costo de la deuda, el 11.86% de los costos de capital, los cuales abarcan: Tasa libre de riesgos de 4.5% (Bonos de tesoro de USA). Prima de riesgo de mercado de 5%, Prima de riesgo País Perú de 1.71% (BCRP, 2003a) y finalmente, el Beta de 1.71% (Stern, 2023). Con todo ello se calcula el WACC para EmpeñeLab logrando obtener un 13.01%.

Con lo mencionado anteriormente, se proyecta el flujo de caja libre (FCL) y el flujo de caja del accionista (EFCL) considerando un horizonte de cinco años. Para el caso de la perpetuidad se está considerando una tasa del 2.5%, esta tasa fue considerada debido a que se utiliza entre 1% a 2% en caso la empresa sea madura; y, entre 2% y 3%, para empresas emergentes (en crecimiento), en nuestro caso optamos por un escenario conservador (según fuente de valoraciones del curso en la UPC) (ver Figura 42).

Ambas proyecciones de flujo de caja son positivas, los cuales evidencian que generamos efectivo en las operaciones, el cual es un signo de rentabilidad y salud financiera que permitirá contar con reinversiones. Respecto a la tasa interna de retorno, esta es de 142%, superior al WACC de 13.01% (ver Tabla 36).

### 6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

Con el objetivo de validar el modelo de negocio y el riesgo que representa para el accionista, se ejecutó la simulación de Montecarlo con 5,000 pruebas, se plantearon 5 escenarios con un VAN esperado del flujo de caja de S/. 5 353 796.00 y determinados criterios de crecimiento y decrecimiento para cada escenario. Respecto a estos criterios se determinó bajo los escenarios optimista y muy optimista una tasa de 5% que es el margen de error de las encuestas a los clientes.

Para los escenarios pesimistas y muy pesimistas se tomaron tasas de 20% y 25% respectivamente para que el modelo le asigne un promedio más conservador.

A partir de las simulaciones se determinó que la probabilidad que el VAN sea mayor de S/. 3 900 000 es del 80.84%. Entonces el riesgo de pérdida que el VAN sea menor o igual que S/.3 900 000 es de 19.16%, con ello validamos la hipótesis de viabilidad del negocio (ver Tabla 40 y Tabla 41).

## Capítulo VII. Solución sostenible

A continuación, se muestra el *Flourishing Business Canvas* (FBMC) de EmpendeLab, el índice de relevancia (IRS) y la utilidad social del negocio.

### 7.1. Relevancia social de la solución

En la Figura 4 se muestra el impacto social de la solución.

#### En el aspecto Ambiental:

- Impacto Positivo: Fortalecer vínculos entre padres e hijos, pasar tiempo de calidad en los talleres presenciales. Por el lado de los niños y adolescentes utilizar los tiempos en pantalla aprendiendo emprendimiento y finanzas de manera lúdica.

- Impacto negativo: Uso de energía para los dispositivos móviles, *laptops* y/o *tablets* para acceder a nuestras rutas de aprendizajes.

**En el aspecto Social:**

- El objetivo de EmprendeLab es conseguir que más niños y jóvenes sean financieramente inclusivos, dotándoles de los conocimientos y habilidades necesarios para crear sus propias empresas en el futuro, innovar y gestionar sus finanzas.

**En el aspecto Económico:**

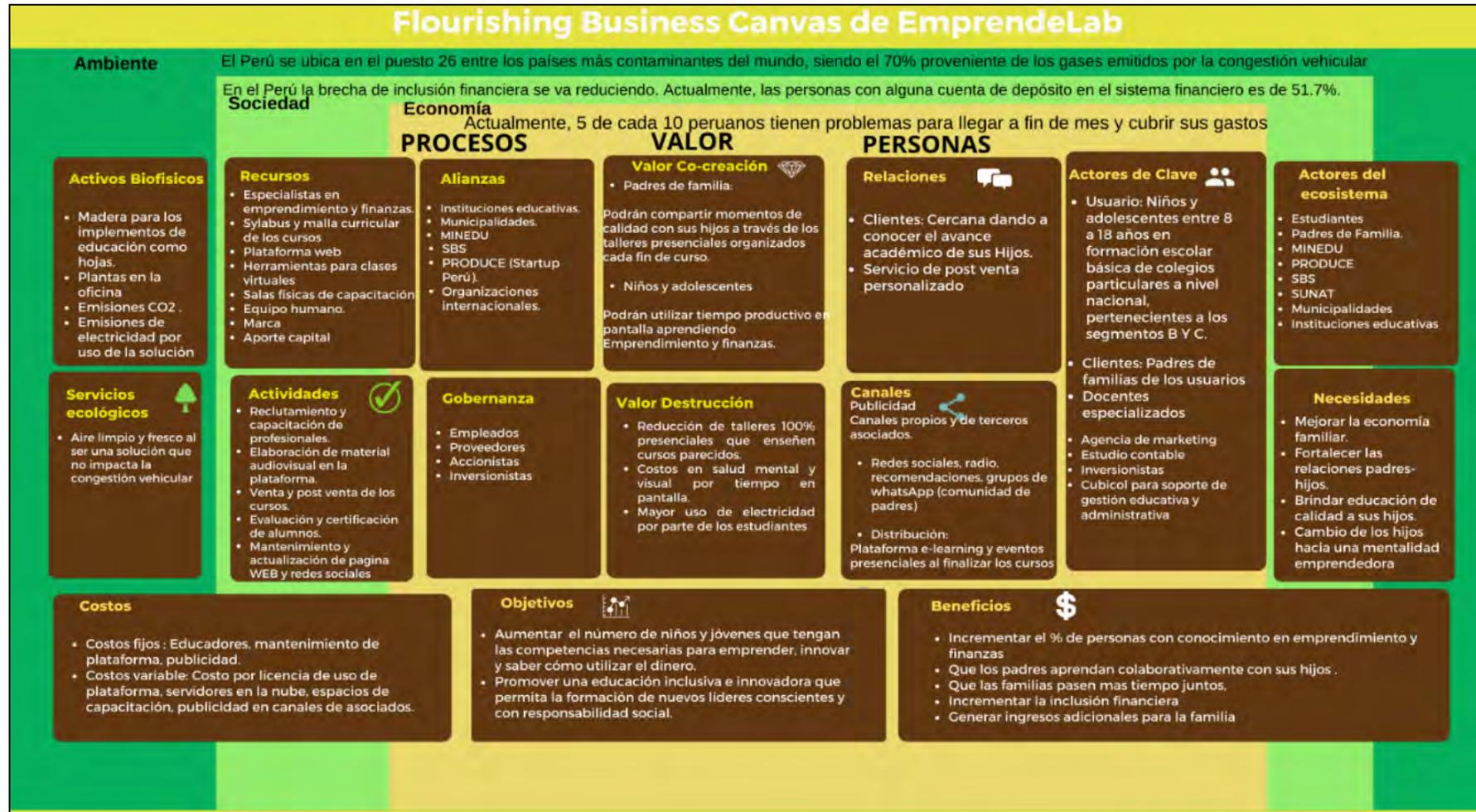
- Las rutas de aprendizaje permitirán generar emprendimientos con impacto social el cual podría generar ingresos para la familia.

**Cálculo del IRS en EmprendeLab**

Nuestro modelo de negocio contribuye con un impacto directo en la ODS N4 Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. Según la UNESCO (2021) la educación permite la movilidad socioeconómica ascendente y es clave para salir de la pobreza.

Figura 4

Lienzo Flourishing Business Canvas (FBMC)



Por otro lado, nuestra propuesta de valor también contribuye con la ODS N8 Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. Esto dado a que generará cambios e introducirá conceptos de concientización en emprendimiento.

Y, finalmente la ODS N9 Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación. Esto debido a que nuestra propuesta ayudará a desarrollar la innovación con conciencia e impacto sostenible (ver Tabla 3 y 4). Se calculó el índice de relevancia (IRS):

- IRS para ODS 4:  $6/10 = 0.6 = 60\%$
- IRS para ODS 8:  $10/12 = 0.83 = 83\%$
- IRS para ODS 9:  $5/8 = 0.63 = 63\%$

EmprendeLab impactará en 21 metas con un IRS del 70% sobre el total de 30 metas impactadas, siendo el IRS más alto 83% alineada a la ODS 8 en trabajo decente y crecimiento económico.

**Tabla 3**

*Metas movilizadas a las ODS N° 4,8 y 9*

Ítem	Objetivos y metas (de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible)	Indicadores
4.3	Garantizar que todos los hombres y mujeres tengan un acceso equitativo a una enseñanza técnica, profesional y superior de alta calidad, incluida la universitaria, para el año 2030.	4.3.1 Proporción de la población en Lima y Callao en hombres y mujeres que no cuenta con acceso a educación o formación de cursos de capacitación
4.4	El número de niños y adultos con las capacidades técnicas y profesionales, en particular, las necesarias para el empleo, el trabajo decente y el espíritu empresarial, debe aumentar drásticamente de aquí a 2030.	4.4.1 Proporción de la población en Lima y Callao entre 8 a 18 años con un número de capacidades técnicas adquiridas para acceder a empleos y trabajos decente
4.5	Eliminar las diferencias de género en la educación de aquí a 2030 y garantizar a las poblaciones vulnerables, personas con discapacidad, pueblos indígenas y niños en situación de riesgo, la igualdad de acceso a todas las oportunidades educativas y profesionales.	4.5.1 Proporción de la población en el Perú que no cuenten con acceso a educación o formación de cursos de capacitación y desglosada por personas vulnerables, con discapacidad, pueblos indígenas y niños en situaciones de vulnerabilidad
4.6	Garantizar que, para 2030, todos los jóvenes y un segmento considerable de adultos -hombres y mujeres por igual- sepan leer, escribir y contar.	4.6.1 Proporción de la población en Lima y Callao con segmentos entre 8 a 18 años

		en hombres y mujeres alfabetizados en aritmética
4.7	Apuntar que para 2030 todos los estudiantes tengan los conocimientos y habilidades necesarios para avanzar en el desarrollo sostenible. Esto incluye enseñarles estilos de vida y desarrollo sostenibles, derechos humanos, igualdad de género y la promoción de una cultura de no violencia y paz, así como ciudadanía global, apreciación de la diversidad cultural y el papel que desempeña la cultura en el avance del desarrollo sostenible.	4.7.1. Número de personas en el rango de 8 a 18 años con iniciativas de impacto sostenible en Lima y Callao
4.c	Aumentar el número de profesores realmente capacitados para 2030, especialmente a través de la colaboración internacional para la preparación del profesorado en las naciones en desarrollo, en particular en países menos desarrollados.	4.c.1 Número de docentes capacitados en el programa de educación financiera y emprendimiento en Lima y Callao
8.1	Mantener un crecimiento económico por persona acorde con las circunstancias nacionales; en el caso de los países menos desarrollados, esto significa mantener un crecimiento anual del producto bruto interno de al menos el 7%.	8.1.1. Al año 2050 se reducirá la incidencia de la pobreza monetaria al 3%, acercándonos a un índice cercano a la erradicación total (CPLAN, 2023)
8.2	Aumentar la productividad económica concentrándose en industrias intensivas en mano de obra y de alto valor añadido, así como diversificando los negocios y avanzando en tecnología.	8.2.1. Tasa de crecimiento anual del PBI por persona empleada en el sector de tecnología e innovación
8.3	Fomentar políticas orientadas al desarrollo que promuevan la innovación, el espíritu empresarial, la creación de empleos decentes y la formalización y expansión de microempresas y pequeñas y medianas empresas, entre otras cosas, facilitando el acceso a los servicios financieros.	8.3.1 Proporción de la población en Lima y Callao con empleo informal respecto al total de empleados, desglosada por sector y sexo
8.4	De acuerdo con el Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, aumentar gradualmente la eficiencia global de los recursos tanto en la producción como en el consumo para 2030 y tratar de desvincular el crecimiento económico de los daños medioambientales, empezando por las naciones industrializadas.	8.4.1 Proporción de negocios en Lima y Callao que tienen ODS con impacto ambiental dentro de su gestión, desglosada por sector y tipo de negocio
8.5	Lograr para 2030 trabajo decente, empleo pleno y productivo y una remuneración equitativa por el mismo esfuerzo para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad.	8.5.1. Para el año 2050, Perú mantendrá los niveles de desempleo por debajo del 5% trabajando incansablemente por un futuro laboral y próspero (CPLAN,2023)
8.6	Reducir el número de jóvenes sin empleo y sin acceso a la educación o la formación en un amplio margen de aquí a 2020	8.6.1 Proporción de la población desempleada y sin capacitación respecto del Total de empleados, desglosada por sexo y región.
8.7	Hacer cumplir la prohibición y la eliminación de las peores formas de trabajo infantil, como el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y tomar medidas rápidas y decisivas para acabar con el trabajo forzoso, las formas modernas de esclavitud y la trata de seres humanos. Para 2025, esforzarse por poner fin al trabajo infantil en todas sus formas.	8.7.1 Proporción de la población infantil que no acceda a educación, desglosada por sexo y región 8.7.2 Proporción de la población infantil que abandonó escolar e interrumpida, desglosada por sexo y región
8.8	Defender los derechos de los trabajadores y promover un lugar de trabajo seguro para todos los empleados, incluidos los trabajadores migrantes, especialmente los que tienen un empleo precario y las mujeres migrantes.	8.8.1 Número de empresas formales con afiliación de trabajadores en planilla y con seguro social.
8.10	Reforzar la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso de todos a los servicios bancarios, financieros y de seguros.	8.10.1 Número de personas que accedan a programas de educación financiera

8.b	Desarrollar y aplicar una estrategia mundial de empleo juvenil para 2020, y llevar a cabo el Pacto Mundial para el Empleo de la Organización Internacional del Trabajo.	respecto de la PEA (Población Económicamente Activa)
9.2	Fomentar una industrialización inclusiva y sostenible, y para 2030, según las condiciones nacionales, ampliar en gran medida la contribución de la industria al empleo y al PIB, duplicándola en los países menos desarrollados.	8.b.1 Proporción de la población joven desempleada respecto del empleada, desglosada por regiones y sexo
9.3	Ampliar la disponibilidad de préstamos asequibles para las pequeñas industrias y otras empresas, especialmente las de países emergentes, y facilitar su entrada en las cadenas de valor y los mercados.	9.2.1 Tasa de crecimiento anual del PBI por persona empleada
9.4	Para 2030, todas las naciones deberían utilizar sus recursos de forma más inteligente, promover la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y respetuosos con el medio ambiente, modernizar las infraestructuras, transformar las industrias para que sean sostenibles y actuar de acuerdo con sus capacidades individuales.	9.3.1 Número de pequeños y medianos negocios capacitados en educación financiera, desglosado por industria y región
9.5	Promover la innovación y aumentar el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes, así como el gasto de los sectores público y privado en I+D en una cantidad significativa para 2030, con el fin de hacer avanzar la investigación científica y las capacidades tecnológicas de los sectores industriales en todo el mundo, especialmente en las naciones en desarrollo.	9.4.1 Número de pequeños y medianos negocios con adopción en tecnología en sus procesos, desglosado por industria y región
9.b	Fomentar el avance de la tecnología, la investigación y la innovación autóctonas en los países en desarrollo, entre otras cosas asegurándose de que existen condiciones gubernamentales favorables para la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos.	9.5.1 Número de pequeños y medianos negocios con uso en tecnologías, innovación y procesos de investigación en sus operaciones, desglosado por industria y región

*Nota.* Adaptado de “Objetivos de Desarrollo sostenible” por Las Naciones Unidas, 2023 (<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>).

#### Tabla 4

##### *Evaluación de impactos de ODS N° 4,8 y 9*

Ítem	Objetivos y metas (de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible)	Impacto de Proyecto EmprendeLab
4.3	Garantizar que todos los hombres y mujeres tengan un acceso equitativo a una enseñanza técnica, profesional y superior de alta calidad, incluida la universitaria, para el año 2030.	Desde EmpredeLab, tenemos el compromiso de brindar una educación de calidad con acceso igualitario a través de alianzas estratégicas
4.4	El número de niños y adultos con las capacidades técnicas y profesionales, en particular, las necesarias para el empleo, el trabajo decente y el espíritu empresarial, debe aumentar drásticamente de aquí a 2030.	EmprendeLab impacta directamente en el segmento entre 8 a 18 años de edad, jóvenes que contarán con capacidades en innovación y emprendimiento con el objetivo de generar negocios sostenibles y/o puedan acceder a trabajos decentes

- 4.5 Eliminar las diferencias de género en la educación de aquí a 2030 y garantizar a las poblaciones vulnerables, personas con discapacidad, pueblos indígenas y niños en situación de riesgo, la igualdad de acceso a todas las oportunidades educativas y profesionales.
- 4.6 Garantizar que, para 2030, todos los jóvenes y un segmento considerable de adultos -hombres y mujeres por igual- sepan leer, escribir y contar.
- 4.7 Apuntar que para 2030 todos los estudiantes tengan los conocimientos y habilidades necesarios para avanzar en el desarrollo sostenible. Esto incluye enseñarles estilos de vida y desarrollo sostenibles, derechos humanos, igualdad de género y la promoción de una cultura de no violencia y paz, así como ciudadanía global, apreciación de la diversidad cultural y el papel que desempeña la cultura en el avance del desarrollo sostenible.
- 4.c Aumentar el número de profesores realmente capacitados para 2030, especialmente a través de la colaboración internacional para la preparación del profesorado en las naciones en desarrollo, en particular en países menos desarrollados.
- 8.1 Mantener un crecimiento económico por persona acorde con las circunstancias nacionales; en el caso de los países menos desarrollados, esto significa mantener un crecimiento anual del producto bruto interno de al menos el 7%.
- 8.2 Aumentar la productividad económica concentrándose en industrias intensivas en mano de obra y de alto valor añadido, así como diversificando los negocios y avanzando en tecnología.
- 8.3 Fomentar políticas orientadas al desarrollo que promuevan la innovación, el espíritu empresarial, la creación de empleos decentes y la formalización y expansión de microempresas y pequeñas y medianas empresas, entre otras cosas, facilitando el acceso a los servicios financieros.
- 8.4 De acuerdo con el Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, aumentar gradualmente la eficiencia global de los recursos tanto en la producción como en el consumo para 2030 y tratar de desvincular el crecimiento económico de los daños medioambientales, empezando por las naciones industrializadas.
- 8.5 Lograr para 2030 trabajo decente, empleo pleno y productivo y una remuneración equitativa por el mismo esfuerzo para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad.
- 8.6 Reducir el número de jóvenes sin empleo y sin acceso a la educación o la formación en un amplio margen de aquí a 2020
- 8.7 Hacer cumplir la prohibición y la eliminación de las peores formas de trabajo infantil, como el reclutamiento
- En EmprendeLab, luego del piloto desarrollado en Lima, se proyecta extrapolar en regiones de Perú con alianzas del gobierno regional, logrando llegar al Perú profundo y cubrir la brecha de disparidades de género y poblaciones vulnerables
- EmprendeLab a través de su metodología de enseñanza proyecta crear nuevas rutas de aprendizaje, dentro de ellos, cursos elementales de aritmética.
- Los niños y adolescentes que accedan a nuestras rutas de aprendizaje contarán con conocimientos en los impactos ESG: ambiental, Social y de gobierno corporativo
- En Empredelab, se capacitará a docentes en educación financiera y emprendimiento esto con el objetivo de aumentar la oferta de docentes calificados y habilitadores de capacidades en los niños y jóvenes
- Al formar a jóvenes capacitados para crear negocios sostenibles, incrementaremos el crecimiento anual del PBI per cápita del país
- Cada ruta de aprendizaje tiene como objetivo desarrollar competencias y habilidades que permitirán a los niños a adolescentes generar emprendimientos a partir de problemáticas en su entorno y puedan contribuir con el desarrollo sostenible de la sociedad.
- Con EmprendeLab y su plataforma tecnológica ayudará a llevar educación a nivel nacional |diversificando la innovación y emprendimiento en nuestro país.
- Con EmprendeLab y su plataforma tecnológica ayudará a llevar educación a nivel nacional |diversificando la innovación y emprendimiento en nuestro país.
- EmprendeLab impacta directamente el segmento de niños y jóvenes cuya necesidad sea emprender
- Nuestra propuesta de valor tiene como objetivo reducir brechas de educación en niños y jóvenes
- EmprendeLab ayuda a desarrollar capacidades en niños y jóvenes, dentro de

	y la utilización de niños soldados, y tomar medidas rápidas y decisivas para acabar con el trabajo forzoso, las formas modernas de esclavitud y la trata de seres humanos. Para 2025, esforzarse por poner fin al trabajo infantil en todas sus formas.	ello el respeto y conciencia hacia la contratación y el trabajo decente
8.8	Defender los derechos de los trabajadores y promover un lugar de trabajo seguro para todos los empleados, incluidos los trabajadores migrantes, especialmente los que tienen un empleo precario y las mujeres migrantes.	Al desarrollar la capacidad de liderazgo genuino y la conciencia en los impactos de nuestras decisiones, contribuirá en poder generar puestos de trabajo decentes y con seguro minimizando riesgos
8.10	Reforzar la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso de todos a los servicios bancarios, financieros y de seguros.	EmprendeLab brindará programas de educación financiera lúdica el cual permite que más personas puedan acceder a productos financieros
8.b	Desarrollar y aplicar una estrategia mundial de empleo juvenil para 2020, y llevar a cabo el Pacto Mundial para el Empleo de la Organización Internacional del Trabajo.	La estrategia de dotar de capacidades a nuestros niños y jóvenes contribuirá a conseguir empleos decentes y poder mejorar sus ingresos familiares
9.2	Fomentar una industrialización inclusiva y sostenible, y para 2030, según las condiciones nacionales, ampliar en gran medida la contribución de la industria al empleo y al PIB, duplicándola en los países menos desarrollados.	EmprendeLab contribuirá con el impacto directo en el incremento del producto bruto interno porque más niños y adolescentes contarán con conocimientos para aplicarlos en sus emprendimientos y los vuelvan sostenibles en el tiempo o utilizar estas capacidades para la inserción laboral
9.3	Ampliar la disponibilidad de préstamos asequibles para las pequeñas industrias y otras empresas, especialmente las de países emergentes, y facilitar su entrada en las cadenas de valor y los mercados.	EmprendeLab será un habilitador clave de capacidades en innovación y emprendimiento para jóvenes líderes emprendedores con conocimientos sólidos en finanzas que permitirá incrementar la PEA en el país
9.4	Para 2030, todas las naciones deberían utilizar sus recursos de forma más inteligente, promover la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y respetuosos con el medio ambiente, modernizar las infraestructuras, transformar las industrias para que sean sostenibles y actuar de acuerdo con sus capacidades individuales.	Nuestras rutas de aprendizajes permitirán interiorizar y concientizar en el impacto social y ambiental y sumado a ello el uso de herramientas que permita hacer los procesos limpios y sostenibles
9.5	Promover la innovación y aumentar el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes, así como el gasto de los sectores público y privado en I+D en una cantidad significativa para 2030, con el fin de hacer avanzar la investigación científica y las capacidades tecnológicas de los sectores industriales en todo el mundo, especialmente en las naciones en desarrollo.	EmprendeLab formará con herramientas y conocimiento que permitirá fomentar innovación en nuestros alumnos y los mismos apliquen en sus emprendimientos
9.b	Fomentar el avance de la tecnología, la investigación y la innovación autóctonas en los países en desarrollo, entre otras cosas asegurándose de que existen condiciones gubernamentales favorables para la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos.	La ruta de aprendizaje: “Técnicas Creativas y métodos Ágiles”, dotará de habilidades para generar ideas de negocio disruptivas que permitan la industrialización responsable.

*Nota.* Adaptado de “Objetivos de Desarrollo sostenible” por Las Naciones Unidas, 2023 (<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>).

## 7.2. Rentabilidad social de la solución

Significa cuantificar el impacto positivo y negativo de la solución, considerando que se puede destruir valor por pequeño que sea. En ese sentido, el objetivo de “EmprendeLab” en el mercado es que su propuesta de valor genere mayores beneficios sociales que costos sociales,  $BS > CS$ .

Entonces, para calcular el VAN social, en el **análisis de los beneficios sociales** se abordó tres métricas, cuyos cálculos detallados se encuentran en la tabla 5:

**Tabla 5**

*Descripción del cálculo de los beneficios sociales*

<b>Métrica de beneficio social</b>	<b>Cómo calcularlo</b>
Tiempo presencial que los padres de familia comparten con sus hijos.	<p>Determinaremos como la solución de EmprendeLab contribuye valor en esta métrica. Para ello determinaremos las horas de eventos presenciales que Emprendelab ofrece en todas sus rutas de aprendizaje, ya que estos eventos son espacios para compartir entre padres e hijos. Ello se multiplicará por la cantidad de estudiantes que se proyecta atender por cada año y finalmente, se multiplicará por el valor del salario medio por hora de un padre de familia del segmento B y C (IPSOS, 2021).</p> <p><b>Fórmula = Horas presenciales x Cantidad de estudiantes x ingreso promedio padre de familia.</b></p> <p>(Ver cálculo en Tabla 44)</p>
Tiempo productivo en pantalla para nuestros estudiantes.	<p>Esta métrica cuantificará el valor del tiempo productivo en pantalla de nuestros estudiantes, para ello se calculará el tiempo de clases virtuales que EmprendeLab brinda por el costo promedio por horas de internet y electricidad, resultado que se multiplicará por la cantidad de estudiantes que se proyecta atender por cada año (RPP, 2020).</p> <p><b>Fórmula = (Precio promedio hora electricidad + Precio promedio hora internet) x Cantidad de horas de clases virtuales x Cantidad de estudiantes.</b></p> <p>(Ver cálculo en Tabla 44)</p>
Ahorro que el estado peruano podría tener al invertir en Emprendimiento e	<p>El estado peruano invierte en Emprendimiento e Innovación mediante el Ministerio de la producción. Por ello, para el cálculo de esta métrica, se calcula la inversión en Emprendimiento e Innovación por cada habitante</p>

<b>Métrica de beneficio social</b>	<b>Cómo calcularlo</b>
Innovación gracias al alcance de la solución de EmpeñeLab	y se multiplica por la cantidad de estudiantes que EmpeñeLab proyecta atender (Ministerio de la producción [PRODUCE], 2023).  <b>Fórmula = Inversión en emprendimiento e innovación per cápita x Cantidad de estudiantes.</b>  (Ver cálculo en Tabla 44)

Los costos sociales de la solución lo abordamos en tres principales frentes cuyos cálculos se encuentran en la Tabla 45 del apéndice, en la tabla 6 se describe las fórmulas.

**Tabla 6**

*Descripción del cálculo de los costos sociales*

<b>Métrica de costo social</b>	<b>Como calcularlo</b>
Uso de electricidad que se gasta por hacer uso de las clases virtuales.	Aquí cuantificamos los costos por electricidad que gastan las familias para que sus hijos puedan acceder a las clases virtuales (RPP, 2020). (Ver Tabla 45).  <b>Fórmula: Costo promedio mensual en electricidad por uso de una laptop x 12 x Cantidad de estudiantes.</b>
Sedentarismo que genera el acceso a las clases virtuales	El sedentarismo genera un impacto negativo en la salud de los estudiantes que tomen clases virtuales con EmpeñeLab (Ver Tabla 45)  <b>Fórmula: Gasto per cápita del estado peruano en salud pública por horas x cantidad de estudiantes x horas de clases virtuales con EmpeñeLab cada año</b>
Problemas mentales producto de tiempo en pantalla	Según Mosley (2020) demasiado tiempo en pantalla (Se sugiere no más de dos horas diarios fuera de lo estrictamente necesario) puede ocasionar diversos problemas entre ellos mentales tales como la depresión.  Por ello calculamos el impacto que la solución causa multiplicando el gasto per cápita que el Estado peruano invierte en Salud Mental por horas multiplicado por el número anual de estudiantes por atender multiplicado por las horas de clases virtuales que EmpeñeLab brinda. (Ver Tabla 45).  <b>Fórmula: Gastos per cápita del estado peruano en salud mental por horas x cantidad de estudiantes x horas de clases virtuales con EmpeñeLab</b>

---

Métrica de costo social	Como calcularlo
-------------------------	-----------------

---

### 7.2.1. Cálculo del VAN social

Con la información anterior se realizan los cálculos para obtener la utilidad anual, cuyas operaciones se encuentran en la Tabla 46 del apéndice. Para calcular el Valor Actual Neto Social se descontará la utilidad social a la tasa de descuento de 8 % fijada por el MEF (Tabla 46). Como resultado se obtiene un VAN social de S/ 1 309 805.00, indicador que significa que la solución genera rentabilidad social en la sociedad peruana (ver Tabla 47).

## Capítulo VIII. Decisión e implementación

En el actual capítulo se presenta la implementación del proyecto EmprendeLab con sus principales actividades, desde la definición de modelo de Negocio hasta su lanzamiento.

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

Esta considera las actividades más importantes y se ha planificado generar una ventaja competitiva en el mercado. La planificación de actividades se ha trabajado en un plazo de 24 semanas agrupadas en 5 fases importantes para el desarrollo del proyecto y se podrá visualizar en la Figura 43.

El equipo de trabajo se encuentra compuesto por cuatro socios Tatiana Coronel (TC), Yolmer Estrada (YE), Yuri Ccencho (YC) y María Chaña (MC), los cuales tendrán asignadas diversas responsabilidades en diferentes áreas críticas como finanzas, procesos y gestión administrativa.

A continuación, se describirán las cinco fases del proyecto:

- Fase 1: Pre-requisito: En esta etapa se establecerá el plan de negocio, que abarcará la descripción del servicio, los aspectos financieros y el plan de ejecución para la

siguiente fase. Asimismo, se llevará a cabo la creación de la empresa y se determinará el alcance del proyecto.

- Fase 2: Inicio: En esta etapa se elegirán los socios estratégicos para el modelo de negocio, incluyendo empresas públicas o privadas y proveedores. Por otro lado, se determinan los costos y se cierran los contratos para continuar con el desarrollo.
- Fase 3: Desarrollo: En esta etapa, se inicia con el desarrollo *web* y contenido de los cursos empleando 2 semanas para cada actividad, por lo que se realizarán pruebas Test en cuanto a la plataforma y una encuesta de satisfacción para el contenido de las sesiones en la *masterclass* (primaria y secundaria).
- Fase 4: Operaciones: En esta etapa, los ejecutivos de ventas captarán en todo el país, asimismo pondremos en marcha blanca las sesiones y se cuenta con *feedback*.
- Fase 5: Operaciones: Etapa final en la que se lanzará al mercado la propuesta educativa.

## 8.2. Conclusión

- Se concluye que el problema social es relevante ya que el Perú es un país emprendedor pero sus emprendedores carecen de herramientas para sacar adelante sus negocios. Se ha comprobado que estas competencias pueden desarrollarse eficientemente de manera gradual a temprana edad y que las personas que aprenden competencias de emprendimiento pueden aplicar ello al iniciar un negocio propio, pero también les permite ser más competitivos, es decir, son competencias que contribuyen con el crecimiento de las personas.
- Haciendo uso de herramientas como los mapas de empatía, lienzo de propuesta de valor, entre otras y desarrollando metodologías ágiles como el *Design Thinking* se pudo conocer de cerca las necesidades de los clientes y usuarios, para ello se utilizó el perfil del cliente y usuario, el cual nos permitió tener un mejor entendimiento de su

necesidad y el impacto en el problema social relevante. Por otro lado, el mapa de experiencia nos permitió conocer cuáles son los principales dolores que luego se convirtieron en oportunidades de negocio para EmprendeLab y finalmente pudimos afinar nuestro MVP con la propuesta de valor diferenciada en la metodología y las herramientas que ofreceremos a nuestros usuarios. Se concluyó que la mayoría de los estudiantes buscan aprender algo diferente fuera del colegio, además que los padres de familia consideran importante y estarían dispuestos a invertir para que sus hijos aprendan a usar el dinero y adquieran competencias de emprendimiento.

Adicionalmente, se identificó que dos aspectos que más desean tanto los padres de familia como los niños y adolescentes es pasar más tiempo en familia y contribuir en mejorar la economía familiar.

- Se concluye que el mercado de la educación no formal en el Perú carece de información estructurada, pero a juicio de experto se puede ver cada vez más actividades fuera del colegio que los niños y adolescentes pueden tomar y ello obedece a necesidades no atendidas en la personalización del desarrollo de cada estudiante. El análisis indica que existen muchos competidores indirectos pero pocos directos en el Perú. Sin embargo, la digitalización permite que los clientes puedan tomar clases online de emprendimiento y finanzas de proveedores de distintos países.
- Luego de haber realizado el análisis financiero podemos afirmar que EmprendeLab es una iniciativa viable ya que genera valor económico dentro de los primeros 5 años del proyecto con una tasa de retorno de 142% sobre un costo promedio de capital de 13.01%. Además, se concluye que el proyecto genera valor social positivo al tener un VAN social de S/. 1 309 805 y altos índices de relevancia social que impactan las ODS.

- Se concluye que el modelo de negocio propuesto EmprendeLab posee un gran potencial de escalabilidad, porque cada año refleja un crecimiento en la cantidad de alumnos potenciales basado en la tendencia de crecimiento del reporte de alumnos de educación básica regular (INEI,2022), además el 37% alumnos se encuentran en los estratos socioeconómicos B y C. Segmento al que apunta la solución. Ello sumado a que, el benchmarking realizado y las encuestas aplicadas indican que cada vez hay más padres de familia preocupados porque sus hijos aprendan de finanzas y emprendimiento tanto a nivel nacional como en América Latina.
- Considerando las pruebas y validaciones de hipótesis realizadas de Deseabilidad, factibilidad y viabilidad se concluye que el modelo de negocio debe ser implementado ya que se concluye que existe deseabilidad por las pruebas realizadas hasta alcanzar el PMV, tanto los planes de *marketing* como de operaciones permiten alcanzar de manera realista los objetivos de crecimiento planteados.
- Las simulaciones realizadas bajo distintos parámetros concluyen que la probabilidad que el CVT sea mayor que el CAC en una escala igual o mayor a 3 veces es mayor al 60%. Además, la probabilidad de pérdida en la que el VAN sea menor o igual a S/. 3 900 000 es mucho menor que el 25% planteado como hipótesis.

### **8.3. Recomendación**

- Recomendamos llevar a cabo el proyecto EmprendeLab ya que financieramente es viable y aporta rentabilidad social al país.
- En una segunda etapa, se recomienda considerar los colegios nacionales que es el 76% de alumnos potenciales tomando el mismo nivel socioeconómico B y C, desarrollar cursos adicionales de interés para los usuarios en la plataforma EmprendeLab, impulsando el comercio y ventas online a nivel nacional.

- EmprendeLab debe ingresar al mercado con una estrategia de posicionamiento diferenciada, con fuertes inversiones en redes sociales a fin de ganar clientes en un periodo corto de tiempo. Uno de los aspectos importantes es trabajar en las relaciones estratégicas con colegios particulares como *Innova Schools*, Trilce entre otros que signifique un posicionamiento rápido que nos ayude escalar a un mayor número de clientes.
- Potenciar las funcionalidades de nuestra plataforma I+D Automatización utilizando IA y nuevas tendencias que permitan trabajar con la Data e información de nuestros clientes y usuarios es una actividad clave el cual permitirá mantener una ventaja competitiva en el mercado para poder continuar con ofreciendo nuevas rutas de aprendizajes acordes a las necesidades y contextos que puedan surgir.
- Se recomienda testear diferentes soluciones de manera ágil a fin de desarrollar cursos que puedan aportar valor a los estudiantes pero que sean cortos y estén al alcance de un segmento menos favorable económicamente, es decir ampliar el mercado con nuevos cursos más específicos.
- Se recomienda en el mediano plazo ingresar a otros países con ayuda de la tecnología. Además de desarrollar una versión 100% presencial que sea escalable bajo el sistema de franquicias.
- Con la implementación de cursos obligatorios de finanzas en el colegio. Se recomienda que EmprendeLab busque capacitar a los docentes de colegios públicos en Finanzas y emprendimiento, buscando oportunidades de aportar valor a un mercado de colegios de niveles socioeconómicos más bajos mediante acuerdos comerciales con el Estado peruano.

## Referencias

- Arango, C., Aponte, M. Guzmán, L., Marín, S., Martínez, L., & Matzalik, C. (2022). Emprendimiento en jóvenes adolescentes bogotanos: una mirada a la crisis generada por el Covid-19. *La Tadeo de arte*; 8(9): 1-7.  
<https://doi.org/10.21789/24223158.1747>
- BCP (2023). *Finanzas personales para jóvenes*. <https://www.viabcp.com/campus-abc/finanzas-personales-jovenes-modulos>
- BCRP (2023a). *Encuesta de expectativas macroeconómicas*.  
<https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>
- BCRP (2023b). *Informe de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: Setiembre 2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2023/nota-de-estudios-72-2023.pdf>
- BusinessKids (2023). Programa para niños emprendedores. <https://businesskids.com.pe>
- Chong, J., Ventura, E., & Zárete, K. (2019). Mejorando las capacidades financieras de los estudiantes peruanos de educación secundaria. *Notas SBS*, 4, 1-8.  
<https://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PUB-NOTA-POLITUCA/Nota%20SBS%20N%C2%B04.pdf>
- CPLAN (2023). *Metas e Indicadores*. <https://peru2050.ceplan.gob.pe/metas/>
- CPP (1993). *Constitución política del Perú*.  
<http://www.alertainformativa.com.pe/modulos/documentos/archivos/c1a71afafbcfef5796d8c18391dcac3.pdf>
- El Comercio (2019, 3 de diciembre). *Prueba Pisa 2018: Perú ocupa puesto 64 de 77 países evaluados*. <https://elcomercio.pe/peru/prueba-pisa-peru-ocupa-puesto-64-de-77-paises-segun-ultimo-reporte-nndc-noticia/>

Espinosa, M., Maceda, A., Paz, Y., & Sánchez, F. (2023). Diagnóstico de educación financiera de estudiantes de educación media superior del sur de México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 1857-1876.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.4528](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4528)

García, B. y Vela, M. (2012). *Tipos de nuevas organizaciones*. INTI.

<https://www.dit.upm.es/~fsaez/blogs/netosfera/wp-content/blogs.dir/154/files/4-tipos-de-nuevas-organizaciones.pdf>

García G. (2022, 23 de enero). Diario Gestión. El 90% de emprendimientos desaparece al año, ¿cuáles son los retos en este 2022? <https://gestion.pe/economia/el-90-de-emprendimientos-desaparece-alano-cuales-son-los-retos-en-este-2022-noticia/>

Gaviria, M. (2019). *Impacto de la innovación financiera en el crecimiento económico* [Informe final de grado, Universidad de los Andes. Colombia].

<https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/45390>

Similar web (2023). <https://www.similarweb.com/es/website/klaseuno.com/#geography>

Hotmart (2023). *Hotmart Academy*. <https://hotmart.com/es/digital-learning>

INEI (2023). Matrícula escolar. <https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tasa-neta-de-matricula-escolar-7756/>

INEI (2021). *Sociales*. <https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

IPSOS (2021). *Perfiles Socioeconómicos del Perú 2021*. <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-del-peru-2021>

KlaseUno (2023). *Cursos*. <https://klaseuno.com>

Laurido-Santos, O., & Pabón, A. (2023). *Un Enfoque Para La Transformación Organizacional*. 2da edición. Publicación independiente.

<https://osvaldolaurido.com/wp-content/uploads/Enterprise-Disruption-2ed.pdf>

Ley 28044 (2003). *Ley General de Educación*.

[http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)

Redacción MINEDU. (2018). Resultados Evaluación Internacional PISA Educación

Financiera. MINEDU. <http://umc.minedu.gob.pe/educacionfinanciera2018>

Molina, J., Agudo, L., & Gutiérrez, O. (2021). ¿Es la educación financiera una asignatura

pendiente en el sistema educativo español? *Cuadernos de Información económica*,

(285), 65-73. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8170620>

Mosley, A. (2020). *El tiempo frente a una pantalla y los efectos negativos de este en adultos*

y niños. Valleywise. <https://valleywisehealth.org/es/blog/efectos-negativos-del-tiempo-de-pantalla-adultos-ninos/#:~:text=Demasiado%20tiempo%20frente%20a%20una,ni%C3%B1os%2C%20calificaciones%20bajas%20en%20pruebashttps://www.mesadeconcertacion.org.pe/storag>

<https://www.mesadeconcertacion.org.pe/storag/documentos/2022-11-08/mclcp-dt-informe-y-propuestas-al-pyto-pp-2023-funcion-saludv7.pdf>

OCDE (2016). *Avanzando hacia una mejor educación para Perú*.

<https://www.oecd.org/dev/Avanzando-hacia-una-mejor-educacion-en-Peru.pdf>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for*

*visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=UzuTAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Alexander+Osterwalder+\(2010\)&ots=yYKUBjK41A&sig=1DTOM-1gYfbx68vQk2nqLCLE8cc](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=UzuTAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Alexander+Osterwalder+(2010)&ots=yYKUBjK41A&sig=1DTOM-1gYfbx68vQk2nqLCLE8cc)

Pardo, M., & Martínez, C. (2020). Una mirada a la educación financiera desde las

herramientas tecnológicas. *ResearchGate*, 1-8.

[https://www.researchgate.net/profile/Camilo-Martinez-Delgado-2/publication/372959069\\_Una\\_mirada\\_a\\_la\\_educacion\\_financiera\\_desde\\_las\\_herram](https://www.researchgate.net/profile/Camilo-Martinez-Delgado-2/publication/372959069_Una_mirada_a_la_educacion_financiera_desde_las_herram)

[https://www.researchgate.net/profile/Camilo-Martinez-Delgado-2/publication/372959069\\_Una\\_mirada\\_a\\_la\\_educacion\\_financiera\\_desde\\_las\\_herram](https://www.researchgate.net/profile/Camilo-Martinez-Delgado-2/publication/372959069_Una_mirada_a_la_educacion_financiera_desde_las_herram)

[ientas\\_tecnologicas/links/64d1974c91fb036ba6d5e365/Una-mirada-a-la-educacion-financiera-desde-las-herramientas-tecnologicas.pdf](https://www.planinternacional.org.pe/blog/conoce-la-realidad-del-emprendimiento-juvenil-en-peru-y-lo-que-viene)

Plan Internacional (2021, 6 de junio). *Conoce la realidad del emprendimiento juvenil en Perú y lo que viene.* <https://www.planinternacional.org.pe/blog/conoce-la-realidad-del-emprendimiento-juvenil-en-peru-y-lo-que-viene>

PRODUCE (2023). Innóvate Perú invirtió más de S/ 67 millones para ejecución de proyectos de innovación, emprendimiento tecnológico y desarrollo productivo en todo el país. <https://www.proinnovate.gob.pe/noticias/noticias/item/2066-innovate-peru-invirtio-mas-de-s-67-millones-para-desarrollo-de-proyectos-de-innovacion-emprendimiento-tecnologico-y-desarrollo-productivo-en-todo-el-pais>

RPP (2020, 29 de setiembre). *¿Cuánto pagan los peruanos por los servicios de telecomunicaciones?* <https://rpp.pe/economia/economia/osiptel-cuanto-pagan-los-peruanos-por-los-servicios-de-telecomunicaciones-claro-movistar-telefonica-entel-internet-telefonía-tv-por-cable-noticia-1295423?ref=rpphttps://elperuano.pe/noticia/220458-costo-del-agua-potable-es-menor-que-otros-servicios#:~:text=En%20tanto%2C%20por%20energ%C3%ADa%20el%3%A9ctric a,y%20telefon%C3%ADa%20m%C3%B3vil%2C%20164.50%20soleshttps://larepublica.pe/tecnologia/2019/06/22/cuanto-tiempo-pasamos-en-redes-sociales>

Rodríguez, C., Pereira, E., de Silva, G., Yahikawa, M., Matos, M., Gumarães, M., deSouza., S., & Larangeiras, V. (2017). Empreendedorismo no Brasil: 2016. *Curitiba: Ibgp*, 1-208. [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/\\$File/7347.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/$File/7347.pdf)

- Sánchez, N., Pérez, A., & Pulido, L. (2021). Una visión sobre el emprendimiento en jóvenes universitarios: el caso de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas de la Universidad Autónoma del Carmen. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 3325-3340. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i3.534](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.534)
- SuperProf (2023). Encuentra tu profesión ideal. <https://www.superprof.pe>
- Stern (2023). Betas by Sector (US).  
[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Starupeable (2023). *CAC: Customer Acquisition*. <https://startupeable.com/glosario/cac-customer-acquisition-cost/>
- Swartz, R., Reagan, R., Costa, A., Beyer, B., & Kallick, B. (2014). *El aprendizaje basado en el pensamiento* (4). Ediciones SM.  
[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=VnbHDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=aprendizaje+basado+en+el+pensamiento&ots=3ZGle6T7HF&sig=iAikigS WDkwjHD\\_a8Ro8Cdk9fA](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=VnbHDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=aprendizaje+basado+en+el+pensamiento&ots=3ZGle6T7HF&sig=iAikigS WDkwjHD_a8Ro8Cdk9fA)
- Tessore, C., & Petrella, C. (2022). *Estudio de proyectos con foco en el entorno VUCA, TUNA y BANI*.  
[https://www.academia.edu/download/91541425/Estudio\\_de\\_casos\\_con\\_foco\\_en\\_el\\_entorno\\_VUCA\\_TUNA\\_BANI\\_v06.pdf](https://www.academia.edu/download/91541425/Estudio_de_casos_con_foco_en_el_entorno_VUCA_TUNA_BANI_v06.pdf)
- TusClases (2023). Buscar clases particulares. <https://www.tusclases.pe/>
- Urbania (2023). *Alquiler*. <https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alclocin-alquiler-de-oficina-en-far-west-villas-la-molina-4-dormitorios-62663936>
- UNESCO (2021). *Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2021/2: los actores no estatales en la educación: ¿quién elige? ¿quién pierde?*  
[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380076\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380076_spa)

UNESCO (2012). *Educación formal*.

<https://learningportal.iiep.unesco.org/es/glossary/educacion-formal>

UNESCO (2019). *IIEP Learning Portal*. <https://learningportal.iiep.unesco.org/es/glossary/e>

UNICEF (2022). *Las políticas públicas deben fomentar el emprendimiento social con la infancia*. <https://www.unicef.es/prensa/las-politicas-publicas-deben-fomentar-el-emprendimiento-social-con-la-infancia>

ONU (2023). *Objetivos de Desarrollo Sostenibles*. <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>



## Apéndices

### Apéndice A: Tablas utilizadas en el desarrollo del estudio

**Tabla 7**

*Centros educativos, según nivel y modalidad, 2008 - 2021*

Nivel/Modalidad	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inicial	38472	39717	40490	41961	48444	49637	49637	52120	53105	53687	53671	53706	53278	53101
Primaria	36567	36566	36949	37198	37753	37888	37888	38068	38221	38387	38532	38605	38411	38534
Secundaria	12953	12155	12448	12780	13414	13704	13704	13972	14271	14502	14683	14831	14942	15093
Educación básica regular	87992	88438	89887	91939	99611	101229	101229	104160	105597	106576	106886	107142	106631	106728
Total	92370	93720	94954	96611	94947	104467	106039	109076	111281	112728	113069	113327	112549	112688

*Nota.* Tomado de “Sociales” por el INEI, 2021 (<https://m.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

**Tabla 8**

*Matrícula escolar del sistema educativo, según sector, nivel y modalidad, 2011-2021 (En miles de personas)*

Sector/Nivel/Modalidad	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inicial	1373.6	1387.1	1585.1	1631	1659.9	1685.1	1699.1	1730.8	1768.8	1719.6	1656.5
Primaria	3643.1	3436.2	3504.2	3455	2474.5	3528.8	3498.5	3545.7	3667.1	3797.3	3787.6
Secundaria	2534.5	2390.7	2501.8	2456.5	2466.3	2516.1	2534.3	2543.6	2588.8	2659	2708.6
Educación básica regular	7551.2	7214	7591.1	7542.5	6600.7	7730	7731.9	7820.1	8024.7	8175.9	8152.7
Público	6204.7	5830.8	6043.2	5968.1	6016.8	6187.2	6276.4	6312.7	6472.9	6808.7	6972.9
Privado	2176.1	2198.8	2428.1	2432.3	2458.2	2481.4	2452.5	2503.1	2566.1	2269.2	2157.1
Total	8380.8	8029.6	8471.3	8400.4	8475	8668.6	8728.9	8815.8	9039	9077.9	9130

*Nota.* Tomado de “Matrícula escolar” por el INEI, 2023 (<https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tasa-neta-de-matricula-escolar-7756/>).

**Tabla 9***Análisis de impacto*

Impacto	Descripción
Bajo	La propuesta aborda las necesidades secundarias del usuario o cliente.
Medio	La propuesta aborda parcialmente la necesidad principal del usuario o cliente.
Alto	La propuesta aborda totalmente la necesidad principal del usuario o cliente.

**Tabla 10***Análisis de costo*

Costo	Descripción
Bajo	La propuesta implica un costo de implementación aproximado de hasta S/.10,000
Medio	La propuesta implica un costo de implementación aproximado de hasta S/.50,000
Alto	La propuesta implica un costo de implementación Mayor de S/.50,000

**Tabla 11***Cursos Ofrecidos*

Curso	Descripción
Laboratorio de Emprendimiento	Desarrolla creatividad, manejar desafíos, pensamiento lógico, trabajo colaborativo y generación de negocios
Técnicas Creativas y Métodos Ágiles	Desarrolla creatividad, maneja desafíos, trabajo colaborativo e ideas disruptivas.
Finanzas e Inversiones	Conocer la importancia del dinero en el tiempo, el ahorro y generar responsabilidad financiera desde temprana edad

**Tabla 12***Penetración de mercado y Tasa de crecimiento de PBI (miles de alumnos)*

	2024	2025	2026	2027	2028
Proyección de potenciales usuarios: Primaria y Secundaria en miles	566	569	572	576	579
Primaria (NSE: B+C)	325	327	328	329	330
Secundaria (NSE: B+C)	241	243	245	247	249

**Tabla 13***Escalabilidad de la Propuesta de Emprendelab (miles de alumnos)*

	2024	2025	2026	2027	2028
Laboratorio de Emprendimiento (38%)	2.15	2.2	2.25	2.3	2.36
Técnicas Creativas y Métodos Ágiles (24%)	1.36	1.39	1.42	1.45	1.49
Finanzas e Inversiones (38%)	2.15	2.2	2.25	2.3	2.36
Cantidad de alumnos por Ruta de Aprendizaje (En miles de alumnos)	5.66	5.79	5.92	6.06	6.2

**Tabla 14***Precios por ruta de aprendizaje, considerando el % de inflación en los próximos años*

<b>Precios unitarios por ruta de aprendizaje</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Laboratorio de Emprendimiento - Contado (60%)	549	574	600	627	655
Laboratorio de Emprendimiento - Crédito (40%)	599	626	654	684	714
Técnicas Creativas y Métodos Ágiles - Contado (60%)	549	574	600	627	655
Técnicas Creativas y Métodos Ágiles - Crédito (40%)	599	626	654	684	714
Finanzas e Inversiones - Contado (60%)	549	574	600	627	655
Finanzas e Inversiones - Crédito (40%)	599	626	654	684	714

**Tabla 15***Validación de la hipótesis H1*

Prueba	métrica	Criterio	Dimensión
Realizaremos una <i>masterclass</i> lúdica de 45 minutos, basado en una metodología de gestión en proyectos y <i>Thinking Based Learning</i>	La intención de matrícula en nuestro programa	El 70% de los asistentes a la <i>masterclass</i> quieren matricularse en el programa	Efectividad

**Tabla 16***Segunda validación de a hipótesis H2*

Actividades	métrica	Criterio
Tarea 1: Completar la evaluación de ruta de aprendizaje	Tiempo que completa y entiende los resultados de la evaluación	4 minutos
Tarea 2: Informarse, inscribirse y pagar el curso	Tasa de éxito en la inscripción y pago.	50% Inscripción y Pago
Tarea 3: Valorar la Experiencia	Valoración de 1 a 5	3 valoración

**Tabla 17***Resumen de resultados de la interacción con la WEB de Empeñe Lab*

# Participante	# Tiempo de realizar la tarea 1 (segundos)	# de Observaciones de confusión en la tarea 1	# Tiempo de realizar la tarea 2 (segundos)	# de Observaciones de confusión en la tarea 2	# Tiempo de realizar la tarea 3 (segundos)	Valoración en tarea 3	# Abandonos durante las tareas 1, 2 y 3
1	266	1	116	1	56	5	0
2	254	0	132	0	63	4	0
3	281	2	105	2	71	3	0
4	168	1	95	1	49	4	0
5	197	1	88	1	45	3	0

**Tabla 18***Comentarios Relevantes durante la prueba de Usabilidad*

N° Usuario	Edad	Tarea 1	Tarea 2	Valoración
1	35	Tener el objetivo y pasos sería bueno, como una guía ya que no está del todo claro	La inscripción es sencilla, el pago por cuotas me da flexibilidad	5: Propuesta interesante, me gusta
2	32	Debería decir al inicio, queremos conocer a tu hijo para completar la encuesta.	Debería haber los puntos importantes que aprenderá en cada curso	4: Me encanta, cuando comienza
3	38	Al finalizar debe haber un <i>link</i> que nos lleve al curso que se está ofreciendo	Sugiero poner un video informativo, para saber lo que aprenderá el niño.	3: Unos pequeños detalles, pero muy bueno
4	35	Son muchas preguntas, quizás solo 10 sería sencillo	Confusión con el DNI y demora.	4: Buena
5	35	Son muchas preguntas, resulta aburrido. Sería bueno un video informativo.	Sería bueno mensaje de agradecimiento indicando gracias por participar	3: Buena

**Tabla 19***Segmentos de mercado*

Segmentación	Targeting	Posicionamiento
Padres de familias de niños y adolescentes entre 8 a 18 años de educación básica regular a nivel nacional.	Padres de familias de niños y adolescentes entre 8 a 18 años en formación escolar básica de colegios particulares a nivel nacional pero que se encuentren en el segmento socioeconómico B y C	Nos posicionaremos atendiendo el 1% del targeting (ver análisis TAM, SAM, SOM)  Son padres de familia sofisticados, preocupados por la educación integral de sus hijos, que viven en zonas urbanas de país, cuyos hijos estudian en colegios particulares y forman parte del 37.5% de la población.

**Tabla 20***Ficha resumen del producto*

Categoría de producto	Servicio
Tipo de producto	Plataforma Educativa Online con eventos presenciales
Tipo de industria	Educación
Categoría de mercado	Educación no formal
Oferta Principal	Enseñanza de Emprendimiento y Finanzas
Características del producto	Enseñanza <i>blended</i> que comprende tanto la virtualidad como la presencialidad. Página <i>web</i> interactiva que contiene los cursos con las rutas de aprendizaje en horarios accesibles para los estudiantes, con plataforma de matrícula completa ( <i>e-commerce</i> ), enlaces de conexión a clase en vivo, intranet para acceso de padres y alumnos, contenido asíncrono gratuito de Emprendimiento y Finanzas en blog, videos cortos y podcast, testimonios y valoración por parte de los clientes para usar como mejora continua del servicio. La plataforma <i>web</i> captará información de los visitantes a fin de identificar su perfil y ofrecerle alguna de las rutas de aprendizajes disponibles.
Característica especial del producto	Metodología de aprendizaje basado en el <i>TBL</i> . Eventos presenciales para fortalecer el vínculo familiar.

**Tabla 21***Rutas y pagos totales*

Ruta de aprendizaje	Precio total pago al contado	Precio total pago en cuotas mensuales
Laboratorio de emprendimiento	S/ 549.00	S/ 599.00 o tres cuotas mensuales de S/199.60
Técnicas creativas y métodos ágiles	S/ 549.00	S/ 599.00 o tres cuotas mensuales de S/199.60
Finanzas e inversiones	S 549.00	S/ 599.00 o tres cuotas mensuales de S/199.60

*Nota.* Estos precios están ligeramente por debajo del promedio de la competencia y por debajo de lo que los clientes estarían dispuestos a pagar.

**Tabla 22***Canal directo e indirecto*

Canal directo	Canal indirecto
- Inversión en plataforma <i>web</i> interactiva. - Inversión en Zoom y otras herramientas <i>premium</i> . - Inversión en oficina presencial propia (Alquiler)	- Mediante alianzas con Instituciones educativas, así como con el Estado que nos permita usar su infraestructura física para algunas actividades presenciales de fin de curso.

**Tabla 23***Presupuesto de la mezcla de marketing (2024-2028), en soles*

	Año 0	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Producto</b>						
Desarrollo Infraestructura de página web: Dominio+ servidores en la nube ( <i>Hosting Godaddy</i> )	992	700	732	764	799	835
Comisión por pasarela de pagos		122,068	130,495	139,503	149,134	159,429
Docentes especializados	14,377	738,008	805,100	872,191	939,283	1,006,375
Coordinador académico		66,685	66,685	133,370	133,370	133,370
Practicante académico		17,891	35,782	35,782	35,782	35,782
Líder TI y UX/UI x 1	26,140	121,985	121,985	121,985	121,985	121,985
Desarrollador full <i>stack</i> (soporte) x 1	10,804	50,420	50,420	50,420	50,420	50,420
Especialista UX y UI x1	23,003	107,347	107,347	107,347	107,347	107,347
Pago <i>Premium Pro-Zoom</i>	138	550	550	550	550	550
<i>Canvas</i> por-3 usuarios	180	720	720	720	720	720
<i>Kahoot</i> para 5 licencias/50 part.	1,160	6,960	6,960	6,960	6,960	6,960
<i>Miro Premium</i> x 4 usuarios	960	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840
<b>Promoción</b>						
Agencia de <i>marketing</i> y publicidad (Tercerizada)	15,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Líder Comercial y <i>marketing</i>	31,368	146,382	146,382	146,382	146,382	146,382
Ejecutivo de ventas (1 el año 1, 2 los años 2 y 3 y 3 los años 4 y 5)	6,971	32,529	65,059	65,059	97,588	97,588
Asistente Pos venta	0	30,496	30,496	60,992	60,992	60,992
Facebook e Instagram	1,667	10,000	10,000	8,000	8,000	8,000
<i>Youtube</i> y <i>TikTok</i>	1,667	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
<i>LinkedIn premium</i>	1,667	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Radio	0	76,800	76,800	30,000	30,000	30,000
Google ( <i>Search Engine Marketing</i> )	0	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
<b>Plaza</b>						
Alianza educativa con colegios varios con canales a nivel nacional		161,039	172,157	184,041	196,747	210,329
<b>Total</b>	<b>136,091</b>	<b>1,824,420</b>	<b>1,961,508</b>	<b>2,097,907</b>	<b>2,219,898</b>	<b>2,310,904</b>

**Tabla 24**

*Estructura de Colaboradores y Costos Operativos por Capital Humano, en Soles*

Rol	Cantidad requerida (estimada)									
	2024	2025	2026	2027	2028	2024	2025	2026	2027	2028
Líder de EmprندهLab	1	1	1	1	1	130,117	130,117	130,117	130,117	130,117
Líder de RRHH	1	1	1	1	1	121,985	121,985	121,985	121,985	121,985
Líder TI y UX/UI	1	1	1	1	1	121,985	121,985	121,985	121,985	121,985
Desarrollador full stack (soporte)	1	1	1	1	1	50,420	50,420	50,420	50,420	50,420
Especialista UX y UI	1	1	1	1	1	107,347	107,347	107,347	107,347	107,347
Líder Comercial y <i>marketing</i>	1	1	1	1	1	146,382	146,382	146,382	146,382	146,382
Ejecutivo de ventas	1	2	2	3	3	32,529	65,059	65,059	97,588	97,588
Asistente Pos-venta	1	1	2	2	2	30,496	30,496	60,992	60,992	60,992
Líder de Gestión Educativa	1	1	2	2	2	138,249	138,249	276,499	276,499	276,499
Analista de Gestión Educativa	1	1	2	2	2	107,347	107,347	214,693	214,693	214,693
Líder Administrativo	1	1	1	1	1	138,249	138,249	138,249	138,249	138,249
Asistente Administrativo	1	1	2	2	2	39,035	39,035	78,070	78,070	78,070
Docentes especializados	11	12	13	14	15	738,008	805,100	872,191	939,283	1,006,375
Líder de finanzas y contabilidad	1	1	1	1	1	154,514	154,514	154,514	154,514	154,514
Agencia de <i>marketing</i> y publicidad	1	1	1	1	1	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Coordinador académico	1	1	2	2	2	66,685	66,685	133,370	133,370	133,370
Practicante académico	1	2	2	2	2	17,891	35,782	35,782	35,782	35,782
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>30</b>	<b>36</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>2,201,240</b>	<b>2,318,752</b>	<b>2,767,656</b>	<b>2,867,277</b>	<b>2,934,369</b>

*Nota.* La estimación de grados salariales ha sido considerando el promedio del mercado con el factor que incluye los gastos operativos de un colaborador, factor utilizado 1.4522.

**Tabla 25***Gastos de Servicios Públicos, en Soles*

Recurso	2024	2025	2026	2027	2028
Agua	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701
Luz (Costo 0.6442 en La Molina)	4,200	4,326	4,456	4,589	4,727
Internet fibra óptica 200Mbps	1,800	1,854	1,910	1,967	2,026
Total servicios Públicos	8,400	8,652	8,912	9,179	9,454

**Tabla 26***Gastos en Compras Iniciales (año cero), en Soles*

Compras iniciales	Unidades	Precio	Total
Mueblería (Sillas y mesas)	0	11,400	11,400
Laptops	12	2,200	26,400
Impresora	2	1,200	2,400
Decoración y útiles de aseo	--	8,400	8,400
Total de Compras iniciales			48,600

**Tabla 27***Cadena de valor*

Actividad	Tipo	Detalle
	Comercial y <i>Marketing</i>	Esta es una de las actividades principales de la empresa porque se realizará la capacitación a Comercial y la agencia de <i>marketing</i> la estrategia definida en el plan de mercadeo del presente documento, asimismo, se destinará un porcentaje mayor a la inversión de publicidad se realizará en redes sociales.
Actividades primarias	Gestión de contenido	Esta actividad será clave para poder ofrecer contenido de valor a nuestros clientes, el mismo que debe estar alineado con Gestión educativa recogiendo la retroalimentación de nuestros alumnos
	Selección de docentes	Una de las actividades principales de este negocio será la encargada del proceso de selección para toda la organización el cual cuenta con estándares de calidad desde el filtro esencial de antecedentes penales, validación de experiencia, evaluaciones psicológicas y técnicas.
	Soporte a plataforma interactiva	Esta actividad tiene 2 frentes, el primero es absolver las consultas sobre la plataforma, aula <i>class room</i> y soporte técnico a los docentes en caso tengan inconvenientes y, por otro lado, el soporte a la plataforma y actualización de la <i>web</i> con un horario de atención de 24 x 7
	Servicio al cliente y post venta	Los gestores de post ventas son encargados de orientar y convencer a nuestros clientes a matricularse en otras rutas de aprendizaje, asimismo, son los encargados de poder resolver los reclamos y quejas que puedan surgir de nuestras rutas de aprendizaje.
	Administración	Las actividades de administración van orientadas a los pagos de docentes y proveedores, asimismo, se encargará de velar por la optimización de costos e indicadores que la organización defina.
Actividades de soporte	Recursos Humanos	Esta actividad es clave para nuestra propuesta de valor, dado que las personas que laboran en <i>EmprendeLab</i> y deberán atravesar un proceso de selección el cual permitirá transmitir educación de calidad
	Tecnología (TI y UX/UI)	Las actividades de este grupo de trabajo es parte de la estrategia de diferenciación en la organización ya que ellos serán los que implementarán las nuevas funcionalidades y proyectos que puedan surgir de la retroalimentación de nuestros alumnos y padres de familia.
	Finanzas y Contabilidad	Las actividades principales de esta área es poder velar por los indicadores financieros saludables con el objetivo de poder buscar crecimiento escalado y lograr alcanzar nuevos mercados.

**Tabla 28***Gastos de Alquiler, en soles*

	2024	2025	2026	2027	2028
Alquiler de oficina	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Costo de mantenimiento	150	150	150	150	150
Total Alquiler	2,650	2,650	2,650	2,650	2,650

*Nota.* Los precios son referenciales. Tomado de “Alquiler” por Urbania, 2023

(<https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alclocin-alquiler-de-oficina-en-far-west-villas-la-molina-4-dormitorios-62663936>).

**Tabla 29***Resultados Monte Carlo Plan de marketing 1*

	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado	3.44	321.84	1,108.21
Desviación estándar	1	37.92	123.69
Primera simulación	3.4	305.74	1,172.28

**Tabla 30***Resultados Monte Carlo Plan de marketing 2*

Datos	Valores
Promedio	3.48
Desviación estándar	1.00
Mínimo	0.72
Máximo	5.90
Alta eficiencia: > 3.0	66.92%

**Tabla 31***Predicción del riesgo*

Concepto	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Desviación estándar	3.44	321.84	1,108.21
Desviación estándar		37.91	123.69
Escenario muy optimista		270.00	1,277.43
Escenario muy pesimista		372.26	945.63



**Tabla 32***Inversión inicial*

Concepto	2023 Año 0
Inversión inicial total	257,163
1) Desarrollo e implementación de página <i>web</i>	80,116
Dominio+ servidores en la nube (Hosting) +PayU instalación	992
Gasto de personal para elaborar la página <i>web</i>	
Líder TI y UX/UI x 1	26,140
Desarrollador full stack (soporte) x 1	10,804
Especialista UX y UI x1	23,003
ERP para gestión educativa Cubicol	4,800
Docente para desarrollo de contenido asíncrono que alimente la plataforma por tres meses	14,377
2) Inversión en publicidad	58,338
Agencia de <i>marketing</i> y publicidad (Tercerizada) por dos meses	15,000
Líder Comercial y <i>marketing</i> por tres meses	31,368
Ejecutivo de ventas por dos meses	6,971
Facebook e Instagram dos meses antes de salir al mercado	1,667
<i>Youtube</i> y <i>TikTok</i> dos meses antes de salir al mercado	1,667
<i>LinkedIn premium</i> dos meses antes de salir al mercado	1,667
3) Herramientas colaborativas	2,438
Pago <i>Premium</i> Pro-Zoom	138
<i>Canvas</i> por-3 usuarios	180
<i>Kahoot</i> para 5 licencias/50 part.	1,160
<i>Miro Premium</i> x 4 usuarios	960
4) Recursos Humanos	57,022
Líder de <i>EmprendeLab</i> por tres meses	27,882
Jefe de Recursos humanos por tres meses	26,140
Gastos de reclutamiento (Convocatoria, Fotocheck, Merchandasing, examen médico)	3000
5) Compras iniciales	48,600
Mueblería (Sillas y mesas)	11,400
Laptops	26,400
Impresora	2,400
Decoración y útiles de aseo	8,400
6) Gastos legales, de alquiler y servicios	10,650
Servicios públicos (Agua, Luz e internet) x tres meses	2,100
Gastos de constitución de empresa a través de contador externo	600
Alquiler x tres meses	7950

**Tabla 33***Proyección a cinco años del Estado de Ganancias y Pérdidas, en Soles*

	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	S/ 3,220,783.67	S/ 3,443,130.47	S/ 3,680,826.98	S/ 3,934,932.87	S/ 4,206,580.96
Costo de venta	S/ 1,342,810.94	S/ 1,409,934.08	S/ 1,789,339.72	S/ 1,856,465.76	S/ 1,923,593.35
Utilidad bruta	S/ 1,877,972.73	S/ 2,033,196.39	S/ 1,891,487.26	S/ 2,078,467.11	S/ 2,282,987.62
Gasto administrativo y Operativos	S/ 841,879.19	S/ 778,077.39	S/ 823,254.62	S/ 829,783.47	S/ 836,724.26
Gasto de venta y Marketing	S/ 786,852.20	S/ 781,451.69	S/ 784,944.29	S/ 840,752.99	S/ 865,616.82
EBITDA	S/ 249,241.34	S/ 473,667.31	S/ 283,288.35	S/ 407,930.65	S/ 580,646.53
Depreciación/amortización	S/ 5,760.00				
EBIT	S/ 243,481.34	S/ 467,907.31	S/ 277,528.35	S/ 402,170.65	S/ 574,886.53
Gasto financiero	S/ 6,853.88	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Utilidad antes de I.R.	S/ 236,627.45	S/ 467,907.31	S/ 277,528.35	S/ 402,170.65	S/ 574,886.53
Impuesto a la renta (29.5%)	S/ 69,805.10	S/ 138,032.66	S/ 81,870.86	S/ 118,640.34	S/ 169,591.53
Utilidad neta	S/ 166,822.35	S/ 329,874.65	S/ 195,657.49	S/ 283,530.31	S/ 405,295.01

**Tabla 34***Proyección de Balance General a cinco años, en soles*

	2024	2025	2026	2027	2028
Efectivo y bancos	S/ 339,202.27	S/ 743,064.48	S/ 888,320.18	S/ 1,214,379.96	S/ 1,676,386.15
Cuenta por cobrar	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Inventario	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<b>Total del activo circulante</b>	<b>S/ 339,202.27</b>	<b>S/ 743,064.48</b>	<b>S/ 888,320.18</b>	<b>S/ 1,214,379.96</b>	<b>S/ 1,676,386.15</b>
Activo fijo	S/ 28,800.00	S/ 28,800.00	S/ 28,800.00	S/ 28,800.00	S/ 28,800.00
Activo Intangible	S/ 80,115.60	S/ 80,115.60	S/ 80,115.60	S/ 80,115.60	S/ 80,115.60
Depreciación/amortización	S/ 5,760.00	S/ 11,520.00	S/ 17,280.00	S/ 23,040.00	S/ 28,800.00
Activo fijo neto	S/ 103,155.60	S/ 97,395.60	S/ 91,635.60	S/ 85,875.60	S/ 80,115.60
<b>Total activos</b>	<b>S/ 442,357.87</b>	<b>S/ 840,460.08</b>	<b>S/ 979,955.77</b>	<b>S/ 1,300,255.56</b>	<b>S/ 1,756,501.75</b>
Cuenta por pagar	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Obligación laboral	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Impuesto por pagar	S/ 69,805.10	S/ 138,032.66	S/ 81,870.86	S/ 118,640.34	S/ 169,591.53
Préstamo banco corto plazo	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Préstamo banco largo plazo	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<b>Total pasivo</b>	<b>S/ 69,805.10</b>	<b>S/ 138,032.66</b>	<b>S/ 81,870.86</b>	<b>S/ 118,640.34</b>	<b>S/ 169,591.53</b>
Capital social	S/ 205,730.41	S/ 205,730.41	S/ 205,730.41	S/ 205,730.41	S/ 205,730.41
Resultado acumulado	S/ -	S/ 166,822.35	S/ 496,697.01	S/ 692,354.50	S/ 975,884.81
Resultado del ejercicio	S/ 166,822.35	S/ 329,874.65	S/ 195,657.49	S/ 283,530.31	S/ 405,295.01
<b>Total del patrimonio</b>	<b>S/ 372,552.77</b>	<b>S/ 702,427.42</b>	<b>S/ 898,084.91</b>	<b>S/ 1,181,615.22</b>	<b>S/ 1,586,910.22</b>
<b>Pasivo y patrimonio</b>	<b>S/ 442,357.87</b>	<b>S/ 840,460.08</b>	<b>S/ 979,955.77</b>	<b>S/ 1,300,255.56</b>	<b>S/ 1,756,501.75</b>

**Tabla 35***Flujo de caja proyectado a cinco años, en Soles*

	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Ingreso	S/ -	S/ 3,220,783.67	S/ 3,443,130.47	S/ 3,680,826.98	S/ 3,934,932.87	S/ 4,206,580.96
Aporte del accionista	S/ 205,730.41	S/ -				
Préstamo bancario	S/ 54,328.66	S/ -				
Cobranza	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<b>Total de ingresos</b>		<b>S/ 3,220,783.67</b>	<b>S/ 3,443,130.47</b>	<b>S/ 3,680,826.98</b>	<b>S/ 3,934,932.87</b>	<b>S/ 4,206,580.96</b>
Egreso	S/ -	S/ 1,342,810.94	S/ 1,409,934.08	S/ 1,789,339.72	S/ 1,856,465.76	S/ 1,923,593.35
Compra inicial	S/ 48,600.00	S/ -				
Gasto de personal	S/ 57,021.84	S/ 829,198.92	S/ 879,619.30	S/ 949,150.64	S/ 981,679.92	S/ 981,679.92
Gasto de marketing	S/ 138,453.68	S/ 377,839.18	S/ 388,956.52	S/ 352,041.35	S/ 364,746.64	S/ 378,329.05
ERP Cúbicol		S/ 19,200.00	S/ 20,064.00	S/ 20,966.88	S/ 21,910.39	S/ 22,896.36
Contador externo	S/ 600.00	S/ 24,000.00	S/ 25,080.00	S/ 26,208.60	S/ 27,387.99	S/ 28,620.45
I+D y Automatización	S/ -	S/ 64,415.67	S/ 68,862.61	S/ 73,616.54	S/ 78,698.66	S/ 84,131.62
Pasarela de Pagos	S/ -	S/ 122,067.70	S/ 130,494.64	S/ 139,503.34	S/ 149,133.96	S/ 159,429.42
Alquiler	S/ 7,950.00	S/ 31,800.00				
Servicios públicos	S/ 2,100.00	S/ 8,400.00	S/ 8,652.00	S/ 8,911.56	S/ 9,178.91	S/ 9,454.27
Pago de préstamo bancario	S/ -	S/ 61,182.54	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Útiles de oficina	S/ -	S/ 6,000.00				
Impuesto a la renta	S/ -	S/ -	S/ 69,805.10	S/ 138,032.66	S/ 81,870.86	S/ 118,640.34
<b>Total, de egresos</b>	<b>S/ 254,725.52</b>	<b>S/ 2,886,914.95</b>	<b>S/ 3,039,268.26</b>	<b>S/ 3,535,571.29</b>	<b>S/ 3,608,873.08</b>	<b>S/ 3,744,574.77</b>
Caja inicial	S/ 260,059	S/ 5,333.56	S/ 339,202.27	S/ 743,064.48	S/ 888,320.18	S/ 1,214,379.96
Flujo de efectivo	-S/ 254,726	S/ 333,868.71	S/ 403,862.21	S/ 145,255.69	S/ 326,059.79	S/ 462,006.19
Caja final		S/ 5,333.56	S/ 339,202.27	S/ 743,064.48	S/ 888,320.18	S/ 1,214,379.96

**Tabla 36**

*Parámetros para la Determinación del WACC (Costo promedio ponderado del capital)*

Descripción	Valor
Costos de la deuda	25%
Costos del capital	11.86%
Porcentaje de la inversión que es deuda	20%
Porcentaje de la inversión que es capital	80%
Tasa de impuesto a la renta	29.5%
Costo promedio ponderado del capital	13.01%
Costo del Capital	11.86%
Tasa libre de riesgo (Bono del Tesoro USA)	4.5%
Prima de riesgo de mercado	5.00%
Prima de riesgo País Perú	1.71%
Beta	1.13

*Nota.* Adaptado de “SPREAD - EMBIG PERÚ (PBS)” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2023.

(<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html>).

**Tabla 37**

*Flujo de caja Libre a cinco años, en Soles*

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
EBIT *(1-T)	S/ -	S/ 171,654.34	S/ 329,874.65	S/ 195,657.49	S/ 283,530.31	S/ 405,295.01
Depreciación	S/ -	S/ 5,760.00				
Capex	-S/ 260,059.07	S/ -				
Perpetuidad	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 8,580,019.55
Flujo de caja libre (FCL)	-S/ 260,059.07	S/ 177,414.34	S/ 335,634.65	S/ 201,417.49	S/ 289,290.31	S/ 8,991,074.56

**Tabla 38***Flujo de caja de Accionistas, en Soles*

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
EBIT *(1-T)	S/ -	S/ 171,654.34	S/ 329,874.65	S/ 195,657.49	S/ 283,530.31	S/ 405,295.01
Depreciación	S/ -	S/ 5,760.00				
Capex	-S/ 260,059.07	S/ -				
Endeudamiento Neto	S/ 54,328.66	S/ -				
Intereses	-S/ 2,896.06	-S/ 6,853.88				
Escudo Fiscal						
Intereses	S/ -	S/ 2,021.89	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Perpetuidad	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 8,580,019.55
Flujo de caja del accionista (FCA)	-S/ 208,626.47	S/ 172,582.35	S/ 335,634.65	S/ 201,417.49	S/ 289,290.31	S/ 8,991,074.56

**Tabla 39***VAN Flujo de caja*

Descripción	S/	USD	TIR %
VAN Flujo de caja	S/ 3,151,188.47	\$833,647.74	
VAN Flujo de caja libre (FCL)	S/ 5,353,796.15	\$1,416,348.19	142%
VAN Flujo de caja libre accionista (EFCL)	S/ 5,676,352.34	\$1,501,680.51	160%

**Tabla 40***Simulación de Montecarlo Análisis Financiero a 5 años (Soles)*

<b>Años</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Flujo de caja neto	-260,059	177,414	335,635	201,417	289,290	8,991,075
Promedio ponderado de capital	13.01%					
Valor Actual Neto (VAN)	5,354,491					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	142.46%	1	1	1	1	1
Período de retorno (en años)	5					
Para obtener la desviación estándar	VAN-Prom	VAN-DE				
deben probarse varios escenarios	4,874,631	1,113,265				
Primera simulación	5,514,586					
VAN promedio simulado	4,863,726					
VAN desviación estándar simulada	1,094,629					
VAN mínimo	924,297					
VAN máximo	8,837,660					
Riesgo de pérdida: VAN >3900000	80.84%					

**Tabla 41***Análisis de sensibilidad*

<b>Análisis de sensibilidad</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>VAN</b>
Muy optimista	0.05	5,902,560.26
Optimista	0.05	5,621,485.96
Valor esperado	0	5,353,796.15
Pesimista	0.2	4,283,036.92
Muy pesimista	0.25	3,212,277.69
Promedio		4,874,631.39
DesvEstand		1,113,264.59

Tabla 42

## Metas movilizadas a las ODS N° 4,8 y 9

Ítem	Objetivos y metas (de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible)	Indicadores
4.3	Garantizar que todos los hombres y mujeres tengan un acceso equitativo a una enseñanza técnica, profesional y superior de alta calidad, incluida la universitaria, para el año 2030.	4.3.1 Proporción de la población en Lima y Callao en hombres y mujeres que no cuenta con acceso a educación o formación de cursos de capacitación
4.4	El número de niños y adultos con las capacidades técnicas y profesionales, en particular, las necesarias para el empleo, el trabajo decente y el espíritu empresarial, debe aumentar drásticamente de aquí a 2030.	4.4.1 Proporción de la población en Lima y Callao entre 8 a 18 años con un número de capacidades técnicas adquiridas para acceder a empleos y trabajos decente
4.5	Eliminar las diferencias de género en la educación de aquí a 2030 y garantizar a las poblaciones vulnerables, personas con discapacidad, pueblos indígenas y niños en situación de riesgo, la igualdad de acceso a todas las oportunidades educativas y profesionales.	4.5.1 Proporción de la población en el Perú que no cuenten con acceso a educación o formación de cursos de capacitación y desglosada por personas vulnerables, con discapacidad, pueblos indígenas y niños en situaciones de vulnerabilidad
4.6	Garantizar que, para 2030, todos los jóvenes y un segmento considerable de adultos -hombres y mujeres por igual- sepan leer, escribir y contar.	4.6.1 Proporción de la población en Lima y Callao con segmentos entre 8 a 18 años en hombres y mujeres alfabetizados en aritmética
4.7	Apuntar que para 2030 todos los estudiantes tengan los conocimientos y habilidades necesarios para avanzar en el desarrollo sostenible. Esto incluye enseñarles estilos de vida y desarrollo sostenibles, derechos humanos, igualdad de género y la promoción de una cultura de no violencia y paz, así como ciudadanía global, apreciación de la diversidad cultural y el papel que desempeña la cultura en el avance del desarrollo sostenible.	4.7.1. Número de personas en el rango de 8 a 18 años con iniciativas de impacto sostenible en Lima y Callao
4.c	Aumentar el número de profesores realmente capacitados para 2030, especialmente a través de la colaboración internacional para la preparación del profesorado en las naciones en desarrollo, en particular en países menos desarrollados.	4.c.1 Número de docentes capacitados en el programa de educación financiera y emprendimiento en Lima y Callao
8.1	Mantener un crecimiento económico por persona acorde con las circunstancias nacionales; en el caso de los países menos desarrollados, esto significa mantener un crecimiento anual del producto bruto interno de al menos el 7%.	8.1.1. Al año 2050 se reducirá la incidencia de la pobreza monetaria al 3%, acercándonos a un índice cercano a la erradicación total (CPLAN, 2023)
8.2	Aumentar la productividad económica concentrándose en industrias intensivas en mano de obra y de alto valor añadido, así como diversificando los negocios y avanzando en tecnología.	8.2.1. Tasa de crecimiento anual del PBI por persona empleada en el sector de tecnología e innovación
8.3	Fomentar políticas orientadas al desarrollo que promuevan la innovación, el espíritu empresarial, la creación de empleos decentes y la formalización y expansión de microempresas y pequeñas y medianas empresas, entre otras cosas, facilitando el acceso a los servicios financieros.	8.3.1 Proporción de la población en Lima y Callao con empleo informal respecto al total de empleados, desglosada por sector y sexo
8.4	De acuerdo con el Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, aumentar gradualmente la eficiencia global de los recursos tanto en la producción como en el consumo	8.4.1 Proporción de negocios en Lima y Callao que tienen ODS con impacto ambiental dentro de su gestión, desglosada por sector y tipo de negocio

- para 2030 y tratar de desvincular el crecimiento económico de los daños medioambientales, empezando por las naciones industrializadas.
- 8.5 Lograr para 2030 trabajo decente, empleo pleno y productivo y una remuneración equitativa por el mismo esfuerzo para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad.
- 8.6 Reducir el número de jóvenes sin empleo y sin acceso a la educación o la formación en un amplio margen de aquí a 2020
- 8.7 Hacer cumplir la prohibición y la eliminación de las peores formas de trabajo infantil, como el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y tomar medidas rápidas y decisivas para acabar con el trabajo forzoso, las formas modernas de esclavitud y la trata de seres humanos. Para 2025, esforzarse por poner fin al trabajo infantil en todas sus formas.
- 8.8 Defender los derechos de los trabajadores y promover un lugar de trabajo seguro para todos los empleados, incluidos los trabajadores migrantes, especialmente los que tienen un empleo precario y las mujeres migrantes.
- 8.10 Reforzar la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso de todos a los servicios bancarios, financieros y de seguros.
- 8.b Desarrollar y aplicar una estrategia mundial de empleo juvenil para 2020, y llevar a cabo el Pacto Mundial para el Empleo de la Organización Internacional del Trabajo.
- 9.2 Fomentar una industrialización inclusiva y sostenible, y para 2030, según las condiciones nacionales, ampliar en gran medida la contribución de la industria al empleo y al PIB, duplicándola en los países menos desarrollados.
- 9.3 Ampliar la disponibilidad de préstamos asequibles para las pequeñas industrias y otras empresas, especialmente las de países emergentes, y facilitar su entrada en las cadenas de valor y los mercados.
- 9.4 Para 2030, todas las naciones deberían utilizar sus recursos de forma más inteligente, promover la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y respetuosos con el medio ambiente, modernizar las infraestructuras, transformar las industrias para que sean sostenibles y actuar de acuerdo con sus capacidades individuales.
- 9.5 Promover la innovación y aumentar el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes, así como el gasto de los sectores público y privado en I+D en una cantidad significativa para 2030, con el fin de hacer avanzar la investigación científica y las capacidades tecnológicas de los sectores industriales en todo el mundo, especialmente en las naciones en desarrollo.
- 8.5.1. Para el año 2050, Perú mantendrá los niveles de desempleo por debajo del 5% trabajando incansablemente por un futuro laboral y próspero (CPLAN,2023)
- 8.6.1 Proporción de la población desempleada y sin capacitación respecto del Total de empleados, desglosada por sexo y región.
- 8.7.1 Proporción de la población infantil que no acceda a educación, desglosada por sexo y región
- 8.7.2 Proporción de la población infantil que abandonó escolar e interrumpida, desglosada por sexo y región
- 8.8.1 Número de empresas formales con afiliación de trabajadores en planilla y con seguro social.
- 8.10.1 Número de personas que accedan a programas de educación financiera respecto de la PEA (Población Económicamente Activa)
- 8.b.1 Proporción de la población joven desempleada respecto del empleada, desglosada por regiones y sexo
- 9.2.1 Tasa de crecimiento anual del PBI por persona empleada
- 9.3.1 Número de pequeños y medianos negocios capacitados en educación financiera, desglosado por industria y región
- 9.4.1 Número de pequeños y medianos negocios con adopción en tecnología en sus procesos, desglosado por industria y región
- 9.5.1 Número de pequeños y medianos negocios con uso en tecnologías, innovación y procesos de investigación en sus operaciones, desglosado por industria y región

- 9.b Fomentar el avance de la tecnología, la investigación y la innovación autóctonas en los países en desarrollo, entre otras cosas asegurándose de que existen condiciones gubernamentales favorables para la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos.
- 9.b.1 Proporción de la población en el sector público con uso en tecnología e innovación en sus operaciones

*Nota.* Adaptado de “Objetivos de Desarrollo sostenible” por Las Naciones Unidas, 2023

(<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>).

**Tabla 43**

*Evaluación de impactos de ODS N° 4,8 y 9*

Ítem	Objetivos y metas (de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible)	Impacto de Proyecto EmprendeLab
4.3	Garantizar que todos los hombres y mujeres tengan un acceso equitativo a una enseñanza técnica, profesional y superior de alta calidad, incluida la universitaria, para el año 2030.	Desde EmpredeLab, tenemos el compromiso de brindar una educación de calidad con acceso igualitario a través de alianzas estratégicas
4.4	El número de niños y adultos con las capacidades técnicas y profesionales, en particular, las necesarias para el empleo, el trabajo decente y el espíritu empresarial, debe aumentar drásticamente de aquí a 2030.	EmprendeLab impacta directamente en el segmento entre 8 a 18 años de edad, jóvenes que contarán con capacidades en innovación y emprendimiento con el objetivo de generar negocios sostenibles y/o puedan acceder a trabajos decentes
4.5	Eliminar las diferencias de género en la educación de aquí a 2030 y garantizar a las poblaciones vulnerables, personas con discapacidad, pueblos indígenas y niños en situación de riesgo, la igualdad de acceso a todas las oportunidades educativas y profesionales.	En EmprendeLab, luego del piloto desarrollado en Lima, se proyecta extrapolar en regiones de Perú con alianzas del gobierno regional, logrando llegar al Perú profundo y cubrir la brecha de disparidades de género y poblaciones vulnerables
4.6	Garantizar que, para 2030, todos los jóvenes y un segmento considerable de adultos -hombres y mujeres por igual- sepan leer, escribir y contar.	EmprendeLab a través de su metodología de enseñanza proyecta crear nuevas rutas de aprendizaje, dentro de ellos, cursos elementales de aritmética.
4.7	Apuntar que para 2030 todos los estudiantes tengan los conocimientos y habilidades necesarios para avanzar en el desarrollo sostenible. Esto incluye enseñarles estilos de vida y desarrollo sostenibles, derechos humanos, igualdad de género y la promoción de una cultura de no violencia y paz, así como ciudadanía global, apreciación de la diversidad cultural y el papel que desempeña la cultura en el avance del desarrollo sostenible.	Los niños y adolescentes que accedan a nuestras rutas de aprendizaje contarán con conocimientos en los impactos ESG: ambiental, Social y de gobierno corporativo
4.c	Aumentar el número de profesores realmente capacitados para 2030, especialmente a través de la colaboración internacional para la preparación del profesorado en las naciones en desarrollo, en particular en países menos desarrollados.	En Empredelab, se capacitará a docentes en educación financiera y emprendimiento esto con el objetivo de aumentar la oferta de docentes calificados y habilitadores de capacidades en los niños y jóvenes
8.1	Mantener un crecimiento económico por persona acorde con las circunstancias nacionales; en el caso de los países menos desarrollados, esto significa mantener un crecimiento anual del producto bruto interno de al menos el 7%.	Al formar a jóvenes capacitados para crear negocios sostenibles, incrementaremos el crecimiento anual del PBI per cápita del país

- 8.2 Aumentar la productividad económica concentrándose en industrias intensivas en mano de obra y de alto valor añadido, así como diversificando los negocios y avanzando en tecnología.
- 8.3 Fomentar políticas orientadas al desarrollo que promuevan la innovación, el espíritu empresarial, la creación de empleos decentes y la formalización y expansión de microempresas y pequeñas y medianas empresas, entre otras cosas, facilitando el acceso a los servicios financieros.
- 8.4 De acuerdo con el Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, aumentar gradualmente la eficiencia global de los recursos tanto en la producción como en el consumo para 2030 y tratar de desvincular el crecimiento económico de los daños medioambientales, empezando por las naciones industrializadas.
- 8.5 Lograr para 2030 trabajo decente, empleo pleno y productivo y una remuneración equitativa por el mismo esfuerzo para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad.
- 8.6 Reducir el número de jóvenes sin empleo y sin acceso a la educación o la formación en un amplio margen de aquí a 2020
- 8.7 Hacer cumplir la prohibición y la eliminación de las peores formas de trabajo infantil, como el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y tomar medidas rápidas y decisivas para acabar con el trabajo forzoso, las formas modernas de esclavitud y la trata de seres humanos. Para 2025, esforzarse por poner fin al trabajo infantil en todas sus formas.
- 8.8 Defender los derechos de los trabajadores y promover un lugar de trabajo seguro para todos los empleados, incluidos los trabajadores migrantes, especialmente los que tienen un empleo precario y las mujeres migrantes.
- 8.10 Reforzar la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso de todos a los servicios bancarios, financieros y de seguros.
- 8.b Desarrollar y aplicar una estrategia mundial de empleo juvenil para 2020, y llevar a cabo el Pacto Mundial para el Empleo de la Organización Internacional del Trabajo.
- 9.2 Fomentar una industrialización inclusiva y sostenible, y para 2030, según las condiciones nacionales, ampliar en gran medida la contribución de la industria al empleo y al PIB, duplicándola en los países menos desarrollados.
- 9.3 Ampliar la disponibilidad de préstamos asequibles para las pequeñas industrias y otras empresas, especialmente las de países emergentes, y facilitar su entrada en las cadenas de valor y los mercados.
- Cada ruta de aprendizaje tiene como objetivo desarrollar competencias y habilidades que permitirán a los niños a adolescentes generar emprendimientos a partir de problemáticas en su entorno y puedan contribuir con el desarrollo sostenible de la sociedad.
- Con EmprendeLab y su plataforma tecnológica ayudará a llevar educación a nivel nacional |diversificando la innovación y emprendimiento en nuestro país.
- Con EmprendeLab y su plataforma tecnológica ayudará a llevar educación a nivel nacional |diversificando la innovación y emprendimiento en nuestro país.
- EmprendeLab impacta directamente el segmento de niños y jóvenes cuya necesidad sea emprender
- Nuestra propuesta de valor tiene como objetivo reducir brechas de educación en niños y jóvenes
- EmprendeLab ayuda a desarrollar capacidades en niños y jóvenes, dentro de ello el respeto y conciencia hacia la contratación y el trabajo decente
- Al desarrollar la capacidad de liderazgo genuino y la conciencia en los impactos de nuestras decisiones, contribuirá en poder generar puestos de trabajo decentes y con seguro minimizando riesgos
- EmprendeLab brindará programas de educación financiera lúdica el cual permite que más personas puedan acceder a productos financieros
- La estrategia de dotar de capacidades a nuestros niños y jóvenes contribuirá a conseguir empleos decentes y poder mejorar sus ingresos familiares
- EmprendeLab contribuirá con el impacto directo en el incremento del producto bruto interno porque más niños y adolescentes contarán con conocimientos para aplicarlos en sus emprendimientos y los vuelvan sostenibles en el tiempo o utilizar estas capacidades para la inserción laboral
- EmprendeLab será un habilitador clave de capacidades en innovación y emprendimiento para jóvenes líderes emprendedores con conocimientos sólidos

		en finanzas que permitirá incrementar la PEA en el país
9.4	Para 2030, todas las naciones deberían utilizar sus recursos de forma más inteligente, promover la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y respetuosos con el medio ambiente, modernizar las infraestructuras, transformar las industrias para que sean sostenibles y actuar de acuerdo con sus capacidades individuales.	Nuestras rutas de aprendizajes permitirán interiorizar y concientizar en el impacto social y ambiental y sumado a ello el uso de herramientas que permita hacer los procesos limpios y sostenibles
9.5	Promover la innovación y aumentar el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes, así como el gasto de los sectores público y privado en I+D en una cantidad significativa para 2030, con el fin de hacer avanzar la investigación científica y las capacidades tecnológicas de los sectores industriales en todo el mundo, especialmente en las naciones en desarrollo.	EmprendeLab formará con herramientas y conocimiento que permitirá fomentar innovación en nuestros alumnos y los mismos apliquen en sus emprendimientos
9.b	Fomentar el avance de la tecnología, la investigación y la innovación autóctonas en los países en desarrollo, entre otras cosas asegurándose de que existen condiciones gubernamentales favorables para la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos.	La ruta de aprendizaje: “Técnicas Creativas y métodos Ágiles”, dotará de habilidades para generar ideas de negocio disruptivas que permitan la industrialización responsable.

*Nota.* Adaptado de “Objetivos de Desarrollo sostenible” por Las Naciones Unidas, 2023

(<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>).

**Tabla 44**

*Beneficios sociales*

Beneficios sociales a 5 años (S/.)	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Descripción	Valor en soles				
(1) Tiempo que los niños y jóvenes comparten con sus padres	815, 040	926,977	990, 971	1,059,382	1,132,517
(2) Tiempo productivo en pantalla para nuestros estudiantes	36, 677	38,284	40,927	43,752	46,773
(3) Ahorro del estado en el gasto Per Cápita en Emprendimiento e innovación	159, 818	167,254	175,037	183,181	191,704
1.1. Cálculo del ingreso promedio anual de los padres de familia en segmento B y C	55,914.00				
1.2. Cálculo de ingreso por día de los padres de familia en los segmentos B y C	153				
1.3. Cálculo de ingreso por hora de los padres de familia en los segmentos B y C (Aumenta en 4.5% por inflación proyectada)	6	7	7	7	8
1.4. Cálculo de horas promedio de compartimiento entre hijos y padres	24	24	24	24	24

otorgado por EmprendeLab de manera anual.

2.1. Costo promedio mensual de internet en los hogares de las familias peruanas	77	80.47	84.09	87.87	91.82
2.2. Costo promedio por hora de internet en los hogares de las familias peruanas	0.11	0.11	0.12	0.12	0.13
2.3. Consumo mensual de energía en los hogares del Perú	113	118	123	129	135
2.4. Costo promedio por hora de energía en los hogares del Perú	0.16	0.16	0.17	0.18	0.19
3.1. Inversión anual en Emprendimiento e Innovación por parte de PRODUCE (Innovate Perú) (Crecerá en 2.3% según proyecciones conservadoras del PBI según BCRP)	67,000,000	68,541,000	70,117,443	71,730,144	73,379,937
3.2. Inversión Per cápita anual en Emprendimiento e Innovación por parte de PRODUCE (Innovate Perú)	28.23	28.88	29.55	30.23	30.92
<b>TOTAL, BENEFICIOS SOCIALES (Soles)</b>	<b>1,011,535</b>	<b>1,132,515</b>	<b>1,206,934</b>	<b>1,286,316</b>	<b>1,370,994</b>
Alumnos proyectados en atender durante los 5 primeros años	5,660	5,791	5,924	6,060	6,199

*Nota.* Tomado de Perfiles Socioeconómicos del Perú, por Ipsos, 2021, <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-del-peru-2021>.

**Tabla 45***Costos sociales*

Costos sociales a 5 años (S/.)	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Descripción					
(1) Costo de Electricidad adicional que se gasta en casa por el uso de EmprendeLab	135,850	145,229	155,255	165,973	177,430
(2) Costo en la salud producto de sedentarismo por el uso del modelo de negocio	11,389	12,176	13,016	13,915	14,875
(3) Costo en salud por problemas mentales relacionado al tiempo en pantalla	222	250	281	316	356
1.1. Promedio de gastos mensuales de electricidad de una laptop	2	2	2	2	2
2.1. Presupuesto en Salud al 2023 (Se incrementará 2.3% en función de la estimación conservadora del crecimiento de PBI)	24,769,000,000	25,338,687,000	25,921,476,801	26,517,670,767	27,127,577,195
2.2. Presupuesto en Salud Pública Per Cápita	734	751	769	786	804
2.3. Costo estimado en Salud Pública Per Cápita por horas	0.08	0.09	0.09	0.1	0.1
2.4. Horas promedio utilizadas en las rutas de aprendizaje EmprendeLab	24	24	24	24	24
2.5. Presupuesto estimado en control y prevención de la salud mental en la población peruana (La tasa de crecimiento promedio es de 10%, que está por debajo de las variaciones en los últimos 5 años)	483,000,000	531,300,000	584,430,000	642,873,000	707,160,300
2.5. Costo estimado en Salud per cápita mental por horas	0.0016	0.0018	0.002	0.0022	0.0024
<b>TOTAL COSTOS SOCIALES</b>	<b>147,462</b>	<b>157,654</b>	<b>168,552</b>	<b>180,204</b>	<b>192,662</b>

*Nota.* tomado de artículo “Aparatos eléctricos que consumen más energía en el hogar. INFOBAE. 2024. <https://www.infobae.com/peru/2023/07/20/haces-teletrabajo-estos-son-los-aparatos-electricos-que-consumen-mas-energia-en-el-hogar/#:~:text=Por%20otro%20lado%2C%20una%20laptop,utiliza%20durante%20el%20mismo%20tiempo>

**Tabla 46***Cálculo VAN social*

Beneficios sociales a 5 años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Descripción	Montos en soles				
(1) Tiempo que los niños y jóvenes comparten con sus padres	815,040	926,977	990,971	1,059,382	1,132,517
(2) tiempo productivo en pantalla aprendiendo Emprendimiento y Finanzas	36,677	38,284	40,927	43,752	46,773
(3) Ahorro del estado en el gasto Per Cápita en Emprendimiento e innovación	159,818	167,254	175,037	183,181	191,704
<b>TOTAL, BENEFICIOS SOCIALES</b>	<b>1,011,535</b>	<b>1,132,515</b>	<b>1,206,934</b>	<b>1,286,316</b>	<b>1,370,994</b>
Costos sociales a 5 años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(1) Costo de Electricidad adicional que se gasta en casa por usar el modelo de negocio	135,850	145,229	155,255	165,973	177,430
(2) Costo en la salud producto de sedentarismo por el uso del modelo de negocio	11,389	12,176	13,016	13,915	14,875
(3) Costo en salud por problemas mentales relacionado al tiempo en pantalla	222	250	281	316	356
<b>TOTAL, COSTOS SOCIALES</b>	<b>147,462</b>	<b>157,654</b>	<b>168,552</b>	<b>180,204</b>	<b>192,662</b>
<b>UTILIDAD SOCIAL</b>	<b>864,073</b>	<b>974,861</b>	<b>1,038,382</b>	<b>1,106,112</b>	<b>1,178,332</b>

**Tabla 47***VAN Social en soles y dólares*

Descripción	Valor
TIR	8%
VAN Social en Nuevos Soles	S/. 4,075,133
VAN Social en dólares	USD 1,072,404

**Tabla 48***Población de estudiantes de primaria y secundaria por NSE (En miles)*

		NSE	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Primaria	2%	<b>A</b>	73	69	70	69	69	71	70	71	73	76	70
Primaria	10%	<b>B</b>	364	344	350	345	347	353	350	355	367	380	352
Primaria	27%	<b>C</b>	984	928	946	933	938	953	945	958	990	1025	951
Primaria	27%	<b>D</b>	984	928	946	933	938	953	945	958	990	1025	951
Primaria	34%	<b>E</b>	1239	1168	1191	1175	1181	1200	1189	1206	1247	1291	1197
Secundaria	2%	<b>A</b>	51	48	50	49	49	50	51	51	52	53	54
Secundaria	10%	<b>B</b>	253	239	250	246	247	252	253	254	259	265	271
Secundaria	27%	<b>C</b>	684	645	675	663	666	679	684	687	699	715	731
Secundaria	27%	<b>D</b>	684	645	675	663	666	679	684	687	699	715	731
Secundaria	34%	<b>E</b>	862	813	851	835	839	855	862	865	880	901	921
Total							6230						

**Tabla 49***Rutas de aprendizaje con precios, sesiones, horas y duración*

Ruta de aprendizaje	Precio	Número de sesiones	Horas	Duración
Laboratorio de Emprendimiento - Contado	549	16	32	4 meses
Laboratorio de Emprendimiento - Crédito	599			
Técnicas Creativas y Métodos Ágiles - Contado	549	12	24	3 meses
Técnicas Creativas y Métodos Ágiles - Crédito	599			
Finanzas e Inversiones - Contado	549	12	24	3 meses
Finanzas e Inversiones - Crédito	599			

Tabla 50

## Estructura de ruta de aprendizaje de laboratorio de emprendimiento

Competencias	Logro de aprendizaje	Sesión	Contenido
Desarrolla creatividad, manejar desafíos, pensamiento lógico, trabajo colaborativo y generación de negocios	El niño/adolescente entiende el significado de emprendimiento. Identifica problemática en su entorno y lo comparte en clase	S1	1. Evaluación de nivel de conocimiento y habilidades 2. Herramientas para emprender: 2.1. Técnicas creativas 2.2. Tipos de pensamientos 2.3 ¿Qué es innovación?
		S2	Necesidades, retos y oportunidades. Concientización de problemáticas a nivel local y global.
		S3	Sesión de voluntariado social
		S4	<i>Design thinking</i> : Empatizar (Lienzo de usuario y <i>Journey Map</i> )
		S5	<i>Design thinking</i> : Definir problemática
		S6	<i>Design thinking</i> : Idear soluciones Técnicas de ideación como: <i>Brainstorming</i> , mapas mentales, <i>Scamper</i> , analogías
		S7	<i>Design thinking</i> : Prototipar Técnicas para elaboración de prototipos digitales y manuales
		S8	<i>Design thinking</i> : Evaluar Técnicas de validación de productos a través de hipótesis
		S9	Modelo de Negocio, <i>Canvas</i>
		S10	Deseabilidad, como saber si la propuesta de valor será adquirida por el mercado
		S11	Viabilidad: ¿Construimos o destruimos valor? Financiamiento
		S12	Factibilidad: Recursos con los que contamos
		S13	Ética y liderazgo
		S14	Oratoria
		S15	Preparación de <i>Speech</i> ¿Cómo vender tu idea? <i>elevator pitch</i>
		S16	Concurso de emprendimiento

**Tabla 51**

*Estructura de ruta de aprendizaje de técnicas creativas y métodos ágiles*

Competencias	Logro de aprendizaje	Sesión	Contenido
Desarrolla creatividad, maneja desafíos, trabajo colaborativo e ideas disruptivas.	El niño/adolescente comprende el significado de Agile y su importancia en la actualidad, identifica necesidades de su cliente/usuario a través del mapa de empatía y otros <i>frameworks</i> que le permita trabajar en contextos de incertidumbre	S1	<i>Mindset Agile</i>
		S2	¿Qué es <i>Lean</i> ?
		S3	Tipos de mentalidad: Fija y de crecimiento
		S4	Divergencia y convergencia de ideas: <i>Brainstorming</i> , mapas mentales, <i>Scamper</i> , analogías
		S5	<i>Framwork</i> ágiles: Scrum
		S6	<i>Framwork</i> ágiles: Kanban
		S7	Técnicas creativas: Lean Startup
		S8	Descubrimiento de productos * <i>Design Sprint</i>
		S9	Descubrimiento de productos * <i>Product Discovery</i>
		S10	<i>Lean Inception</i> : Creando productos con alineamiento conjunto
		S11	Técnicas <i>lean</i> : Reducción de desperdicios
		S12	Métricas de productos y performance
		S13	Taller presencial de cierre

Tabla 52

*Estructura de ruta de aprendizaje de técnicas finanzas e inversiones*

<b>Competencias</b>	<b>Logro de aprendizaje</b>	<b>Sesión</b>	<b>Contenido</b>
Conocer la importancia del dinero en el tiempo, el ahorro y generar responsabilidad financiera desde temprana edad	Los niños y adolescentes aprenden sobre ahorro e inversión desde una edad temprana el cual contribuirá con la reducción en los índices de pobreza y desigualdad en nuestro país.	S1	El Dinero, Antecedentes, funciones y uso práctico
		S2	Ahorro: Técnicas para Ahorrar dinero
		S3	Deudas: Tipos de Deudas y perfil crediticio
		S4	Tasas de interés: Tipos y que se generan
		S5	Riesgo y rentabilidad
		S6	Inversiones: Tipos de inversiones
		S7	Ingresos, costos y presupuestos
		S8	Tarjetas de Crédito
		S9	<i>Fintech</i>
		S10	Diseño sencillo de un flujo de caja
		S11	Indicadores financieros
		S12	Mentalidad Millonaria
		S13	Finanzas familiares
		S14	Uso de billeteras digitales
		S15	Criptomonedas y mercado de valores
		S16	Taller vivencias con temática en educación financiera

**Tabla 53***Validación de la hipótesis H0*

Prueba	métrica	Criterio	Dimensión
Realizaremos una encuesta dirigida a los potenciales clientes, consultando cuanto estarían dispuesta invertir en un entrenamiento para sus Hijos donde aprendan sobre emprendimiento y Finanzas.	La intención de pago a nuestro programa	El 50% de los encuestados están dispuestos a invertir entre 549 y 599 soles.	Efectividad



## Apéndice B: Figuras utilizadas en el desarrollo del estudio

**Figura 5**

*Portada de KlaseUno*



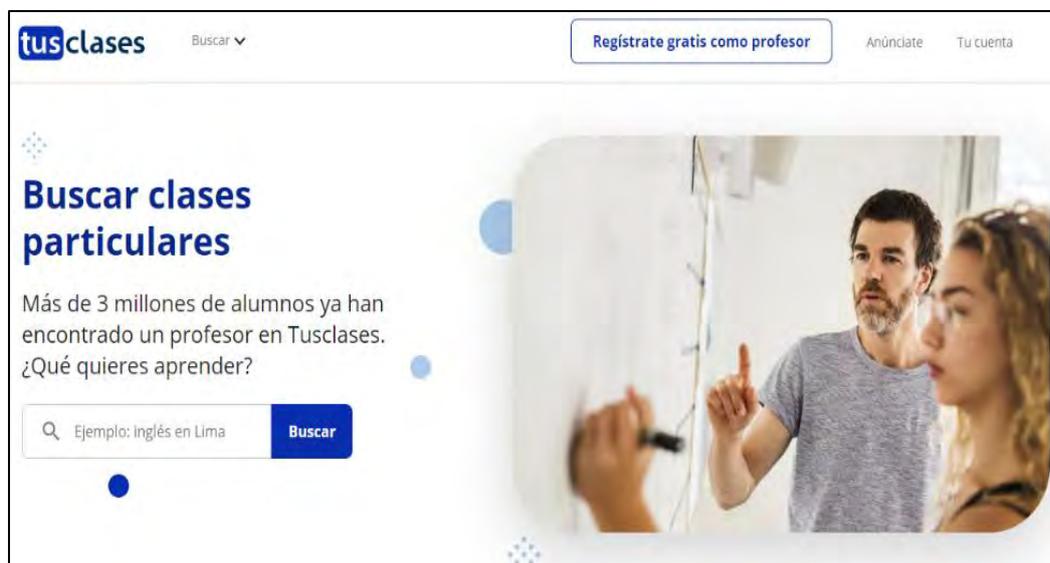
*Nota.* Tomado de “Cursos” por KlaseUno, 2023 (<https://klaseuno.com>).

**Figura 6**

*Medio de pago de KlaseUno*

The image is a screenshot of the KlaseUno payment interface. At the top left, there are language options 'ENG' and 'ESP'. The KlaseUno logo is prominently displayed. Below the logo, a message reads 'Recuerda activar las compras por internet con tu banco'. The form contains several input fields: 'Número de Tarjeta', 'MM/AA' (expiration date), 'CVV', 'Nombre', 'Apellido', and 'Email'. A large green button at the bottom of the form says 'Pagar US\$98.00'. At the very bottom, there are logos for PCI, VISA, Mastercard, Divers Club, and UnionPay.

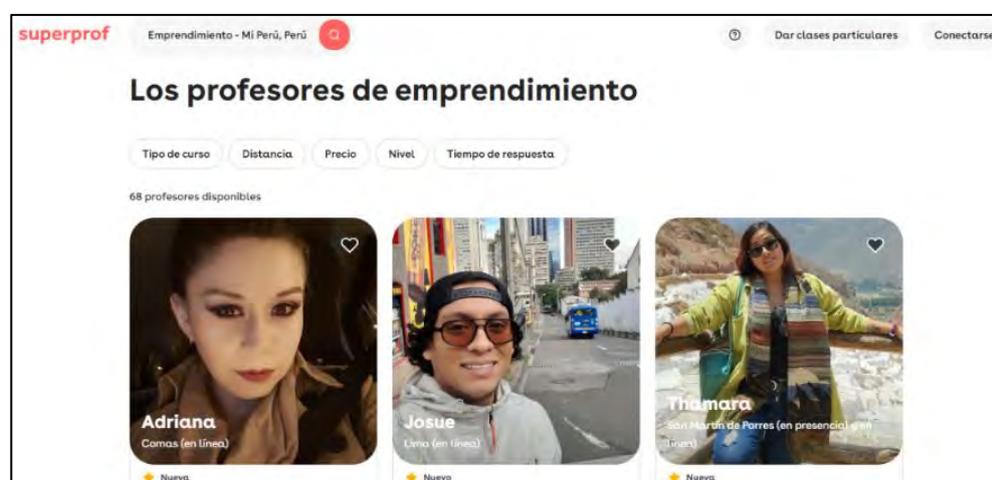
*Nota.* Tomado de “Cursos” por KlaseUno, 2023 (<https://klaseuno.com>).

**Figura 7***Portada Tuclases.pe*

*Nota.* Tomado de “Buscar clases particulares” por TusClases, 2023 (<https://www.tusclases.pe/>).

**Figura 8***Portada Hotmart*

*Nota.* Tomado de “Hotmart Academy”, 2023 (<https://hotmart.com/es/digital-learning>).

**Figura 9***Portada SuperProf*

*Nota.* Tomado de “Encuentra tu profesión ideal” por SuperProf, 2023

(<https://www.superprof.pe>).

**Figura 10***Portada BusinessKids*

*Nota.* Tomado de “Programa para niños emprendedores” por BusinessKids, 2023

(<https://businesskids.com.pe>).

Figura 11

Arquetipo del adolescente estudiante – Lienzo Meta usuario

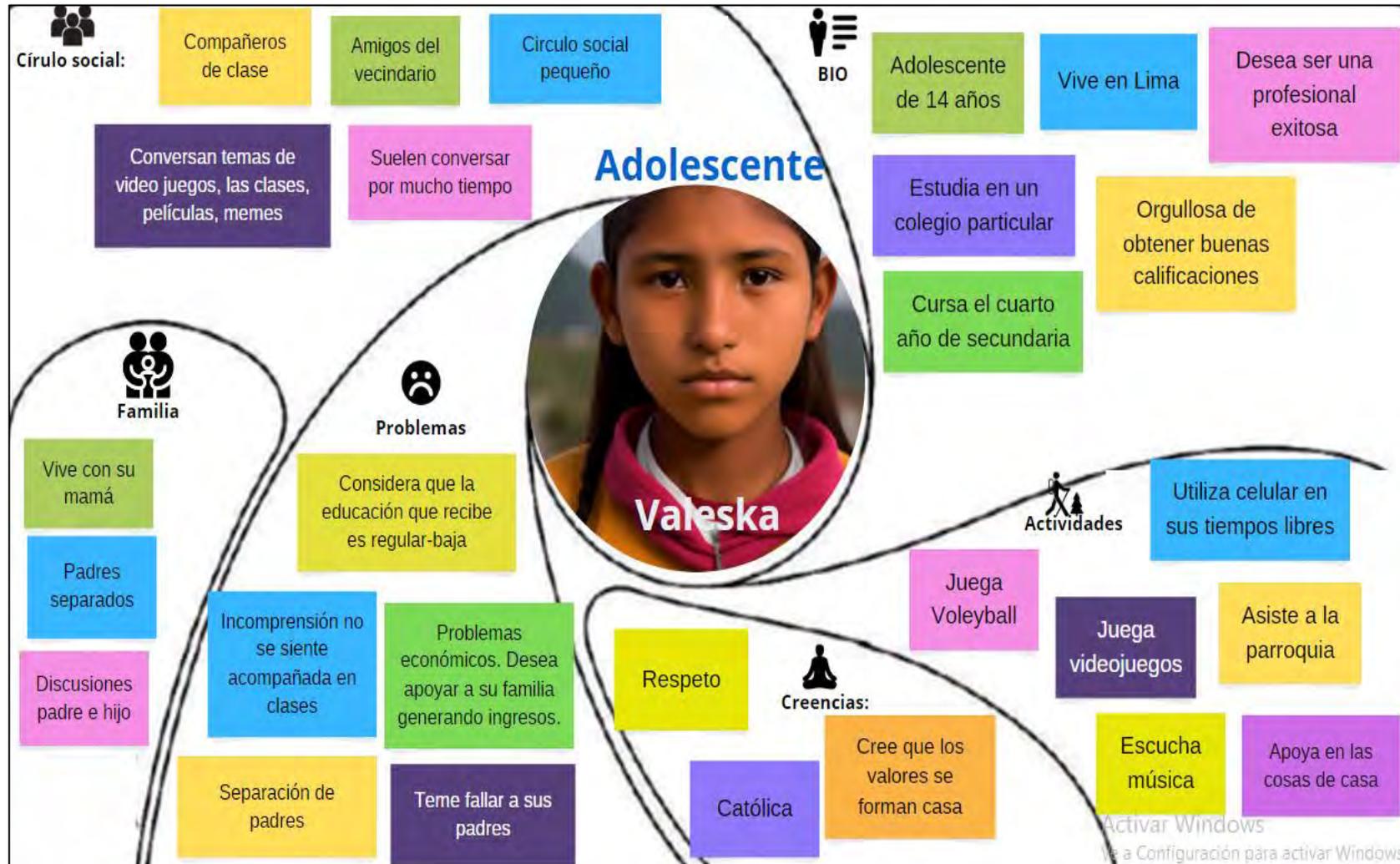


Figura 12

Arquetipo del padre y/o madre de familia del estudiante



Figura 13

Mapa de experiencia del usuario Adolescente

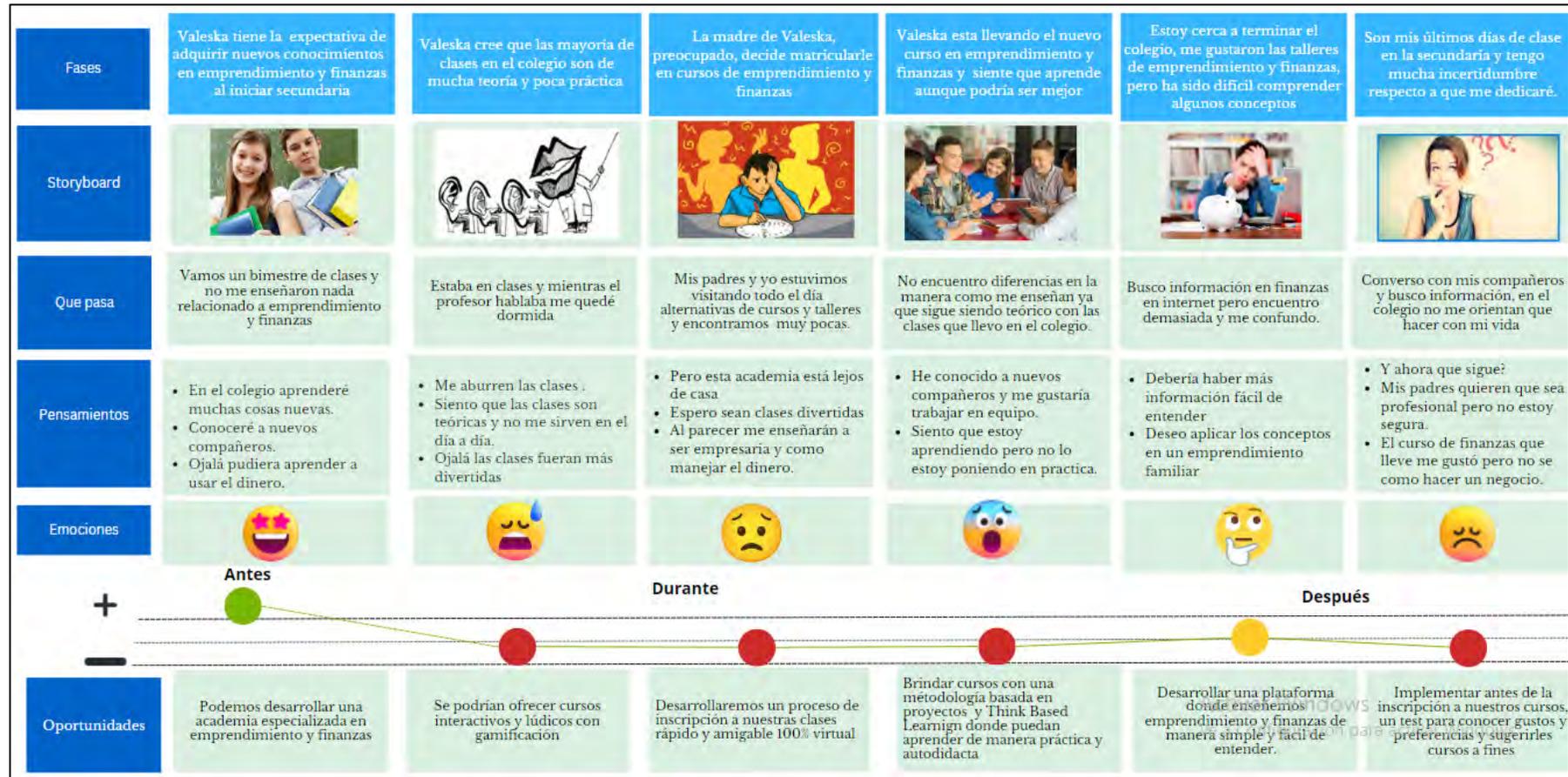


Figura 14

Mapa de experiencia del Cliente – Padre/Madre o Tutor

Fases	Padre/Madre o Apoderado preocupado por la formación integral de su hijo (a)	Padre/Madre o Apoderado necesita conocer los gustos e intereses de su hijo	Padre/Madre o Apoderado busca alternativas para complementar la formación que esta recibiendo en el colegio	Padre/Madre o Apoderado decide matricular a su hijo en talleres o cursos con contenidos en emprendimientos y finanzas	Padre/Madre o Apoderado Observa el proceso de aprendizaje y participa de ello	Padre/Madre o Apoderado observa si hubo un cambio o mejoras en las habilidades de sus hijos
Storyboard						
Que pasa	Padre de familia se da cuenta que su hijo necesita cursos que complementen su formación básica.	El padre de familia conversa con su hija y se da cuenta de sus intereses.	Buscando por diferentes medios y se da cuenta que no hay muchas alternativas, pero las que existen son tradicionales y teóricas.	Padre de familia encuentra muy complejo el proceso de matrícula de su hijo (a)	El padre matricula a su hijo en los talleres de emprendimiento y finanzas, sin embargo nota que la educación es solo teórica, por ello el hijo se aburre en clases.	Mi hijo intenta desarrollar su propio emprendimiento
Pensamientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quiero darle la mejor educación</li> <li>• ¿Cuales serán los cursos que complementen la formación de mi hijo?</li> <li>• La educación tradicional es pésima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quiero que mi hijo se sienta contento al tener mayores conocimientos</li> <li>• Quiero descubrir que le gusta a mi hij@ para poder ayudarlos en su crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quiero que mi hijo sea autosuficiente.</li> <li>• Espero que mi hijo descubra lo que le gusta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quisiera que esta página sea más amigable.</li> <li>• Organizar los horarios de colegio y el nuevo curso/Taller</li> <li>• Espero que las actividades no se crucen con las del colegio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quisiera que mi hijo aprenda por medio de la practica.</li> <li>• Mi hijo se distre en los talleres.</li> <li>• Me gustaria que mi hijo participe en los talleres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que buenas ideas tiene mi hijo</li> <li>• Me gustaria apoyarlo prestandole algo de dinero</li> </ul>
Emociones						
	Antes		Durante		Después	
Oportunidades	Podemos desarrollar webinars gratuitos sobre emprendimiento y finanzas que complementen la formación cognitiva en adolescentes	Ofrecer al padre una herramienta de Chat que le ayude a comprender a su hijo y sus intereses. Luego ofrecerle una ruta de aprendizaje según los resultados.	Desarrollar una propuesta de cursos y talleres con contenido en emprendimiento y finanzas. Con experiencias de casos de éxito y una metodología innovadora	Realizaremos un proceso de matrícula simple con una plataforma amigable y donde el proceso de pago concluya en la misma página.	Podemos desarrollar actividades presenciales como servicio de voluntariado y presentaciones de proyectos que formen parte de su proceso de aprendizaje.	Formar una comunidad de jóvenes emprendedores donde compartan conocimientos y tips

Figura 15

Lienzo 6x6 Padres

NECESITA QUE SU HIJO SEA AUTOSUFICIENTE	NECESITA SEGUIR CRECIENDO PROFESIONALMENTE	NECESITA MOTIVAR A SU HIJO PARA QUE LOGRE LAS METAS EN LA VIDA	NECESITA LOGRAR QUE SUS HIJOS SEAN PROFESIONALES	NECESITA MEJORAR SUS INGRESOS PARA EDUCAR A SUS HIJOS	NECESITA USAR DE MANERA EFICIENTE LA ECONOMÍA PARA MANTENER A LA FAMILIA
COMO HACEMOS PARA QUE EL PADRE LOGRE QUE SU HIJO SEA AUTOSUFICIENTE ?	COMO HACEMOS PARA QUE EL PADRE LOGRE SEGUIR CRECIENDO A NIVEL PROFESIONAL ?	COMO HACEMOS PARA QUE EL PADRE MOTIVE A SUS HIJOS A LOGRAR LAS METAS EN LA VIDA?	COMO HACEMOS PARA QUE EL PADRE LOGRE QUE SUS HIJOS SEAN PROFESIONALES?	COMO HACEMOS PARA QUE EL PADRE MEJORE SUS INGRESOS PARA EDUCAR A SUS HIJOS?	COMO HACEMOS PARA QUE EL PADRE USE DE MANERA EFICIENTE SU ECONOMÍA PARA MANTENER A SU FAMILIA
Ofrecer cursos de emprendimiento donde puedan desarrollar sus habilidades de autonomía, seguridad y liderazgo.	Brindar especializaciones a los padres que les permita ampliar sus competencias, para que sobresalgan laboralmente.	Ofrecer cursos de motivación al hijo donde aprenda la importancia de la perseverancia y el esfuerzo, ya que no todos terminan lo que inician.	Ofrecer cursos de Robótica, Programación, diseño, finanzas y emprendimiento a los adolescentes a fin de que identifiquen sus intereses y sepan elegir una carrera.	Ofrecer cursos de Marketing digital para que el padre ofrezca sus servicios o consultoría, para obtener mejores ingresos.	Ofrecer cursos de educación financiera, uso de tarjetas de crédito y como reducir los gastos.
Crear contenido dentro de los talleres que permitan trabajar la autonomía con Padres-adolescentes	Diseñar programas con contenido para padres trabajando y realizar un % de descuento al matricularse	Desarrollar Talleres virtual de manera ocasional que se denomine "La importancia de motivar con el ejemplo"	Ayudándoles a descubrir sus competencias a través de test o charlas y estos sean parte del programa que se desea potenciar	Generando el sentido de emprendimiento desde los padres a través de cursos y lo lleven a la práctica para ser fuente de ingresos adicional	Cursos didácticos o videos de economía y finanzas con proyección de ingresos y gastos.
Ofrecer talleres de desarrollo autoestima a los adolescentes y familia.	Creando talleres que complementen sus conocimientos y agreguen valor a su trabajo.	Brindando talleres padre e hijo para desarrollar un plan de objetivos que contengan metas a corto y largo plazo	Brindando cursos de su interes para que pueda especializarse e incentivar su curiosidad por alguna profesión alineada a los conocimientos brindados.	Creando talleres de emprendimientos que involucren a toda la familia	Brindar talleres de planificación económica para que puedan controlar gastos diarios.
Podemos subir videos en la web que enseñen a los padres de familia técnicas para que sus hijos sean autosuficientes	Desarrollando un plan de pagos donde financemos el costo de programa para aquellos padres tienen limitaciones económicas, previa evaluación	Podemos realizar talleres didácticos que enseñen a los padres a poder influir y motivar a sus hijos de manera efectiva, estos talleres pueden llevarse a cabo en los colegios.	Crearemos cursos atractivos y casos multiples que permita que los jóvenes identifiquen su zona de genio y puedan visualizarse como profesionales en esas áreas	En nuestra web crearemos una sección de contenido donde subiremos información exclusiva para padres de familia que incluya ofertas de empleo, de acuerdo a los perfiles de estos.	Creando una app que con solo tu estado de cuenta te genere un presupuesto
Brindar talleres vivenciales para adolescentes donde puedan generar lazos de amistad, proyectos y negocios desde temprana edad.	Desarrollar una plataforma a través del cual se ofrezca al padre cursos de Auto-aprendizaje	Ofrecer pasantía, a fin de que desarrollen habilidades como el liderazgo mientras trabajan en iniciativas para el Desarrollo Sostenible en todo el mundo.	Ofrecer test vocacional para ir identificando y promoviendo el futuro profesional de los jóvenes	Crearemos un pequeño fondo de inversión tipo pandero donde la comunidad de padres de familia puedan ahorrar e invertir.	Enviaremos tips de ahorro e inversión a los correos electrónicos de cada padre de familia
<b>Ideas Seleccionadas</b>					
Brindar Talleres vivenciales para que el hijo desarrolle su autoestima y liderazgo .	Ofrecer cursos especializados a los padres de familia que pueda desarrollar de manera asincrónica online sin descuidar a la familia.	Brindar experiencias solidarias a los jóvenes mediante voluntariados que les permita encontrar su propósito en la vida	Realizar test de gustos y preferencias desde antes de la matricula para poder sugerir cursos y programas a medida.	Ofrecer cursos de emprendimiento y generar una comunidad que se apoye y genere colaboraciones para inversiones voluntarias para lograr mejores ingresos.	Proponer suscripciones Newsletter de versiones gratuita y de paga, a fin de brindarle herramientas, tips y contenido de valor para generar ahorros e inversiones rentables.

Figura 16

Lienzo 6x6 Hijos Adolescentes

NECESITA DESARROLLAR COMPETENCIAS EN EMPRENDIMIENTO Y FINANZAS	NECESITA GENERAR AUTONOMIA	NECESITA NO SENTIR TEMOR DE FALLARLE A SUS PADRES	NECESITA APOYAR PARA MEJORAR LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE SU FAMILIA	NECESITA GENERAR LAZOS Y BUENAS RELACIONES CON SU FAMILIA	NECESITA SENTIRSE COMPRENDIDA Y ACOMPAÑADA
¿COMO HACEMOS PARA QUE VALESKA DESARROLLE COMPETENCIAS DE EMPRENDIMIENTO Y FINANZAS	¿COMO HACEMOS PARA QUE VALESKA PUEDA GENERAR MAYOR AUTONOMIA?	¿COMO HACEMOS PARA QUE VALESKA NO SIENTA TEMOR A FALLARLE A SUS PADRES?	¿COMO HACEMOS PARA QUE VALESKA PUEDA APORTAR EN LA MEJORA DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA FAMILIAR?	¿COMO HACEMOS PARA QUE VALESKA PUEDA GENERAR BUENAS RELACIONES CON SU FAMILIA?	¿COMO HACEMOS PARA QUE VALESKA SE SIENTA COMPRENDIDA Y ACOMPAÑADA?
Ofrecer cursos de emprendimiento y finanzas para que en el futuro el adolescente pueda generar sus propios negocios	Ofrecer cursos de motivación y liderazgo a fin de fortalecer el autoestima adolescente.	Ofrecer cursos para adolescentes y padres de familia para mejorar la confianza y comunicación.	Ofrecer cursos de emprendimiento y finanzas dirigido a los adolescentes y familias a fin de que puedan mejorar sus ingresos de manera colaborativa.	Brindar talleres vivenciales full day, donde las familias pasen momentos para compartir y relajarse. Aprendiendo sobre temas como la comunicación y las enseñanzas de la biblia.	Ofrecer una solución de asistente virtual con Chat GTP para los adolescentes que le permita absolver sus preguntas y orientarla y así no se sienta sola
crearemos una metodología en base a gamificación donde enseñaremos emprendimiento y finanzas de manera divertida	Mediante talleres presenciales donde pueda desarrollar proyectos.	Brindaremos soporte emocional con un psicólogo que dará soporte online	Crearemos una comunidad de alumnos cuyas familias tengan algún emprendimiento, les brindaremos una enseñanza personalizada para que puedan aportar valor en el negocio familiar.	Desarrollaremos una plataforma educativa donde además se refuerce temas como la familia y los valores positivos	Crearemos contenido motivacional que enviaremos a nuestros alumnos por sus redes sociales.
Cursos y talleres diseñados de manera lúdica que permita el entendimiento fácil y práctico en emprendimiento y finanzas	Todos nuestros talleres y cursos tendrán el componente de fomentar la toma de decisiones autónomas a través de juegos	Talleres con dinámicas que permita el desarrollo de confianza y comunicación abierta de padre e hijo	Ofrecer el curso de emprendimiento y finanzas que concluya con un negocio que pueda servirles como fuente de ingreso	Ofrecerle talleres de habilidades blandas (Comunicación efectiva y asertiva) que involucre la participación de sus padres.	Con docentes capacitados con técnicas de enseñanzas lúdicas y colaborativas, asimismo se comunique en su mismo lenguaje.
Brindar talleres prácticos como "aprender haciendo" en donde se puedan adquirir conocimientos de emprendimiento y finanzas	Generar una comunidad en donde los adolescentes puedan compartir sus experiencias y brindar soluciones guiado por un especialista.	Brindar talleres en donde el padre pueda valorar y reconocer los avances de su hijo en el curso.	Brindar cursos con la participación de la familia sobre planificación financiera	Brindar talleres en donde los padres valoren y realicen reconocimientos al finalizar el curso que sus hijos hayan realizado	Brindar talleres que mantengan su atención a través de juegos y teniendo un mismo lenguaje adolescente
Ofrecer una plataforma que le permita experimentar con decisiones sobre inversiones y emprendimientos	Ofrecer una solución WEB donde se ofrezcan retos por niveles que sean resueltos por el adolescente y que generen sentido de logro y autonomía.	Ofrecer cursos de planificación para los hijos donde puedan trazarse metas y lograr objetivos	Ofrecer cursos de mentalidad emprendedora, para motivar que los alumnos inicien sus emprendimientos	Crearemos un área de bienestar social que mapee las necesidades afectivas de los estudiantes y que desarrolle iniciativas para fortalecer las relaciones familiares.	Talleres de empatía y comunicación de padres e hijos.
Ofrecer cursos de Emprendimiento y Finanzas de manera divertida a través de una plataforma donde experimente con simulaciones	Potenciar y desarrollar autonomía de manera transversal en todos nuestros cursos y programas que permita mejorar la autonomía en los adolescentes.	Desarrollar talleres vivenciales y/o cursos donde participen padres e hijos que ayude a generar lazos de confianza	Ideas Seleccionadas	Ofrecer talleres vivenciales de habilidades blandas ( Comunicación Asertiva y Otros) con juegos y dinámicas de padre e hijos	Automatizar mensajes motivadores que acompañen el proceso de aprendizaje de los adolescentes.

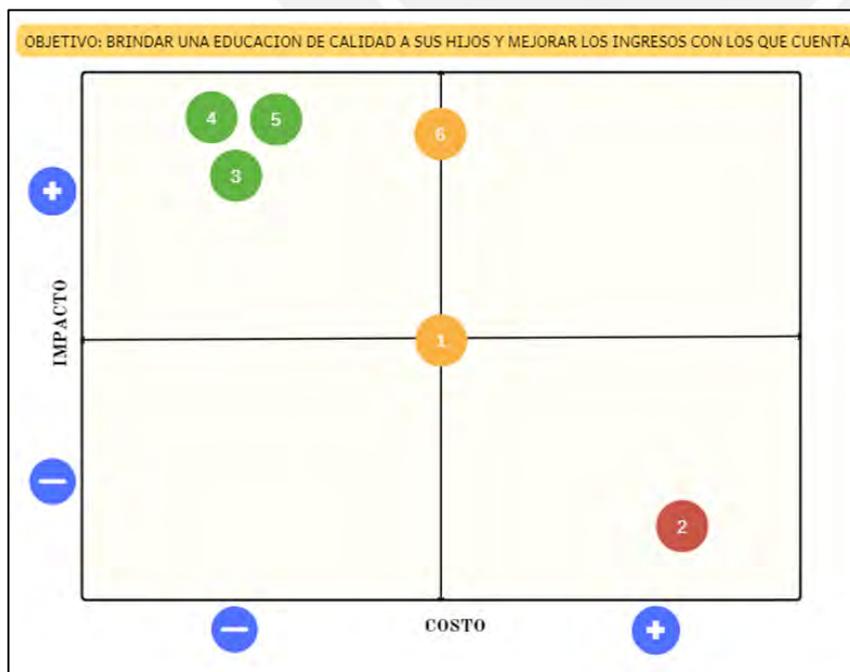
**Figura 17**

*Propuestas para Padres de Familia*

		IMPACTO	COSTO
1	Brindar Talleres vivenciales para que el hijo desarrolle su autoestima y liderazgo .	Medio	Medio
2	Ofrecer cursos especializados a los padres de familia que pueda desarrollar de manera asíncrona y online sin descuidar a la familia.	Bajo	Alto
3	Brindar experiencias solidarias a los jóvenes mediante voluntariados que les permita encontrar su propósito en la vida	Alto	Bajo
4	Realizar test de gustos y preferencias desde antes de la matricula para poder sugerir cursos y programas a medida.	Alto	Bajo
5	Ofrecer cursos de emprendimiento y generar una comunidad que se apoye y genere colaboraciones para inversiones voluntarias para lograr mejores ingresos	Alto	Bajo
6	Proponer suscripciones Newsletter de versiones gratuita y de paga, a fin de brindarle herramientas, tips y contenido de valor para generar ahorros e inversiones rentables	Alta	Medio

**Figura 18**

*Matriz de Priorización de Costo Versus Impacto del Padre de Familia*



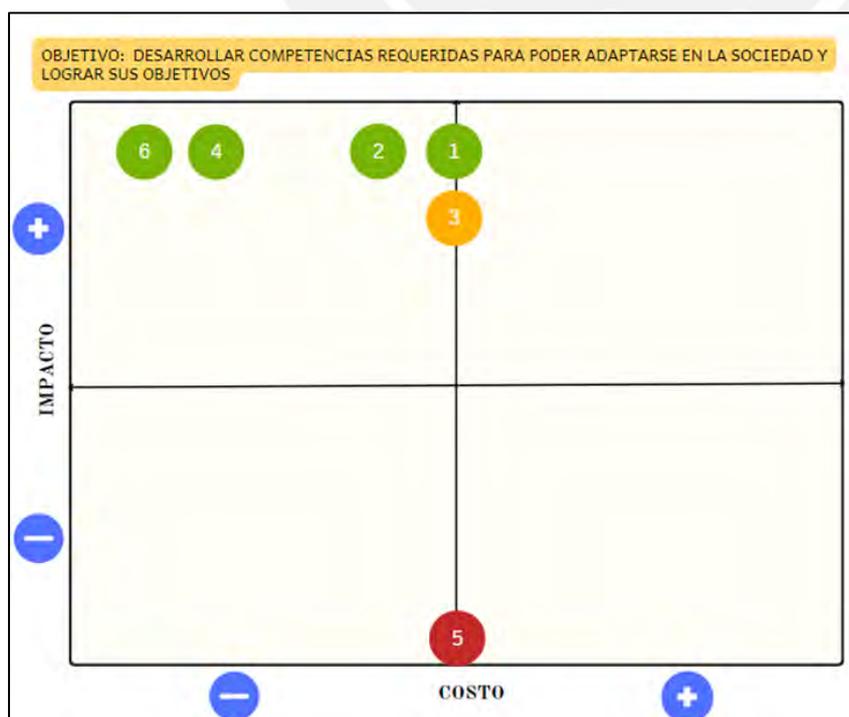
**Figura 19**

*Propuestas para Adolescentes*

		IMPACTO	COSTO
1	Ofrecer cursos de Emprendimiento y Finanzas de manera divertida a través de una plataforma donde experimente con simulaciones	Alto	Media
2	Potenciar y desarrollar autonomía de manera transversal en todos nuestros cursos y programas que permita mejorar la autonomía en los adolescentes.	Alto	Medio
3	Desarrollar talleres vivenciales y/o cursos donde participen padres e hijos que ayude a generar lazos de confianza	Alto	Medio
4	Organizar eventos de cierre tipo Hackaton donde se presenten iniciativas de emprendimiento donde se invite a inversores.	Alto	Bajo
5	Ofrecer talleres vivenciales de habilidades blandas ( Comunicación Asertiva y Otros) con juegos y dinámicas de padre e hijos	Bajo	Medio
6	Automatizar mensajes motivadores que acompañen el proceso de aprendizaje de los adolescentes.	Alto	Bajo

**Figura 20**

*Matriz de Priorización de Costo Versus Impacto del Adolescente*



**Figura 21**

*Priorización de Costo e Impacto del Adolescente*

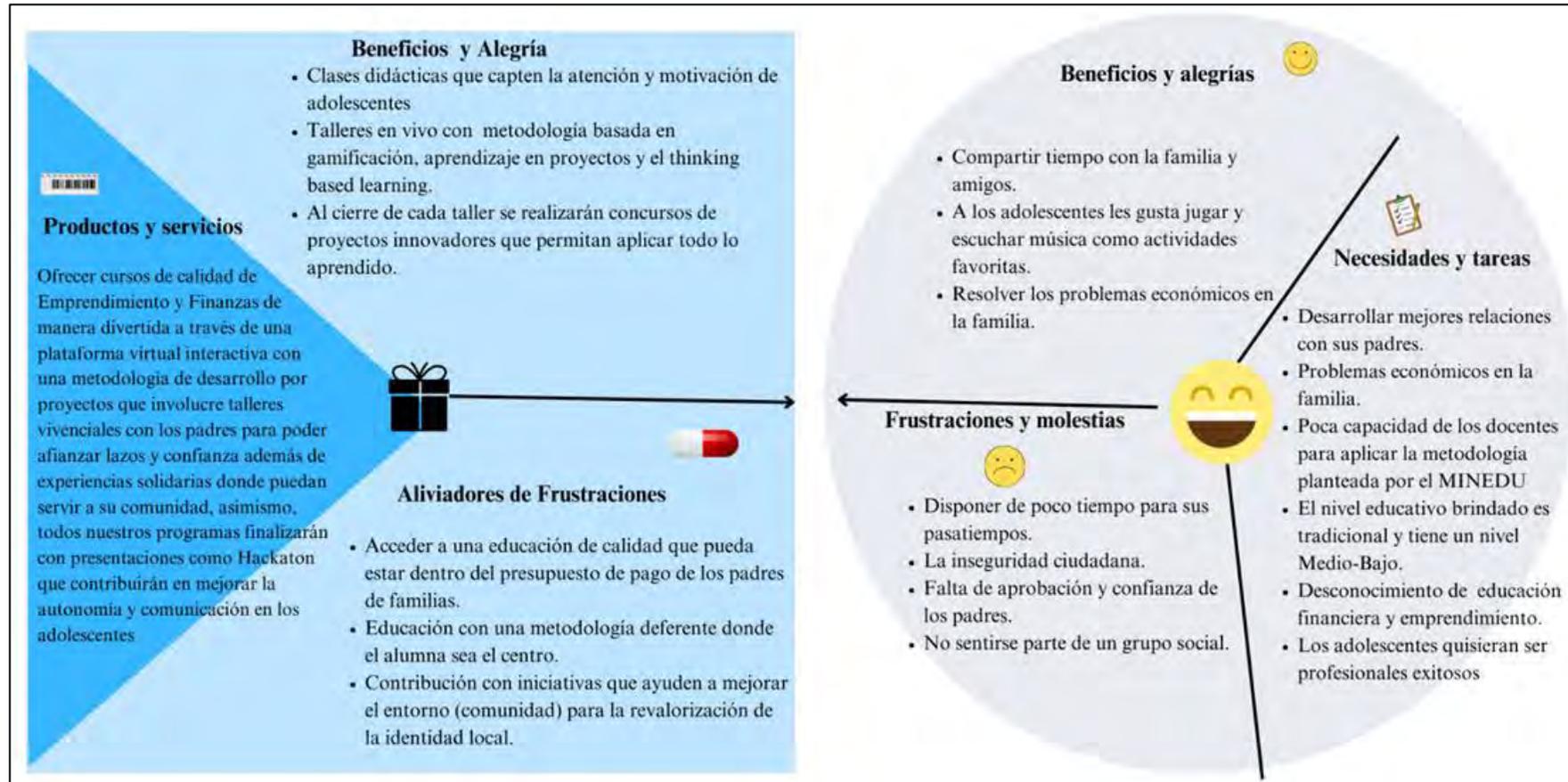
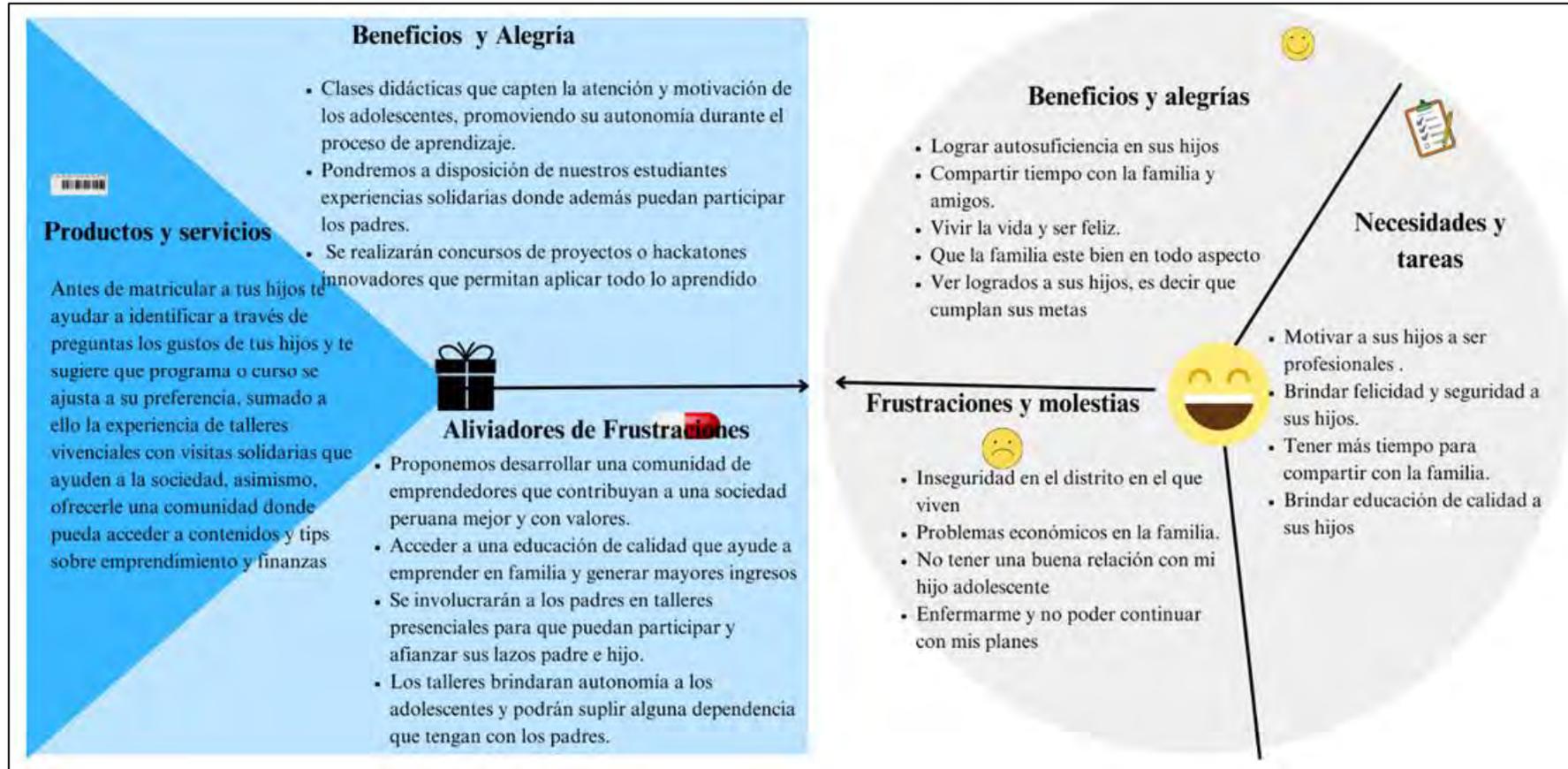


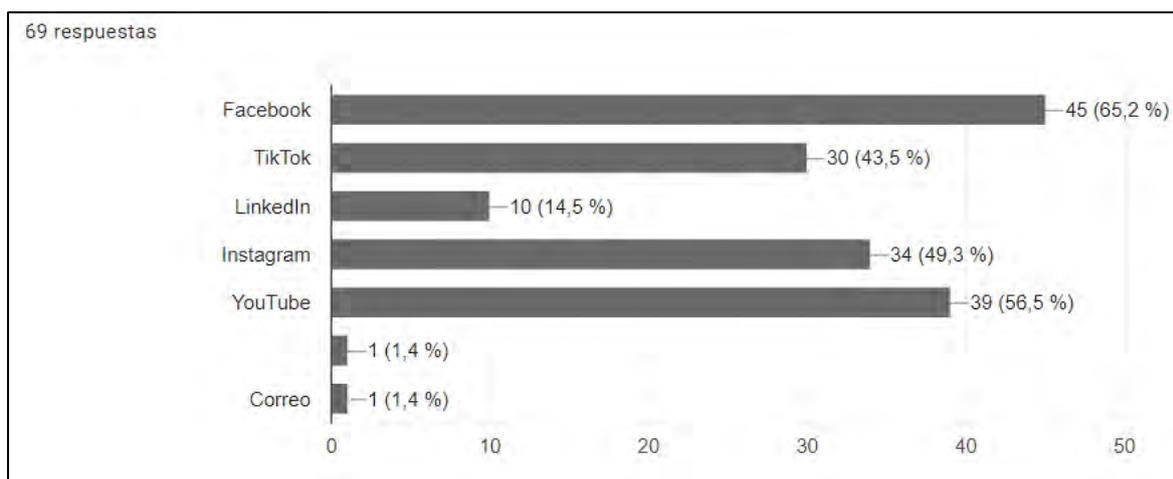
Figura 22

Priorización de Costo e Impacto del Adolescente

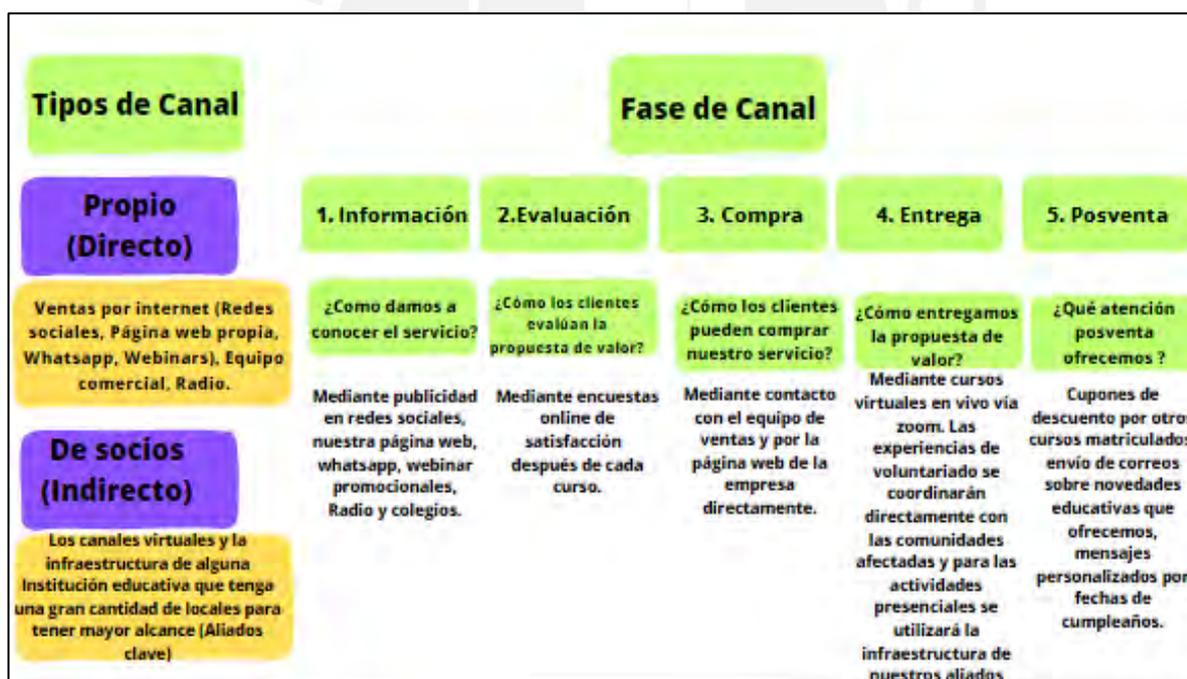


**Figura 23**

*Plataforma que más utiliza nuestro segmento de mercado según encuesta*

**Figura 24**

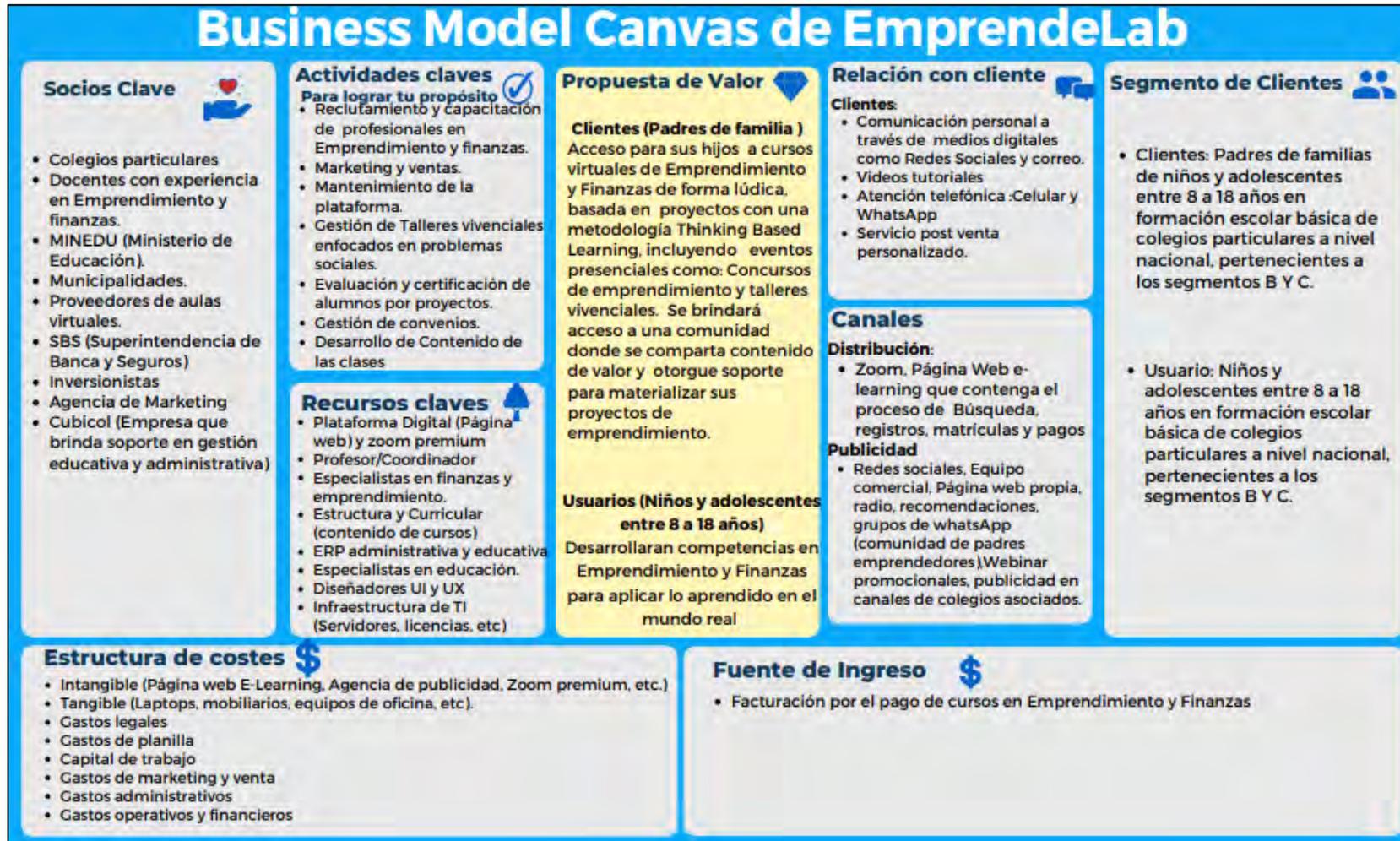
*Tipos y fase de canal*

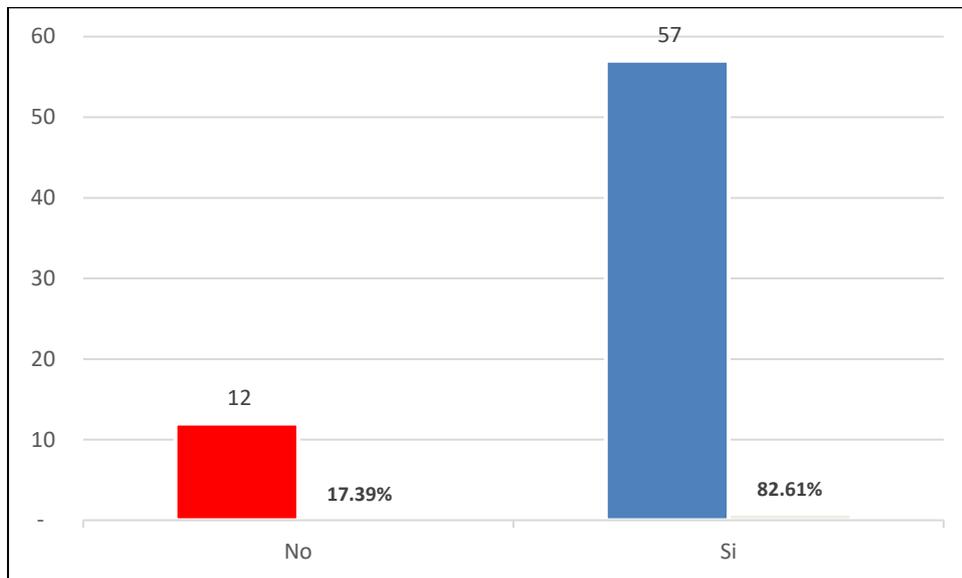
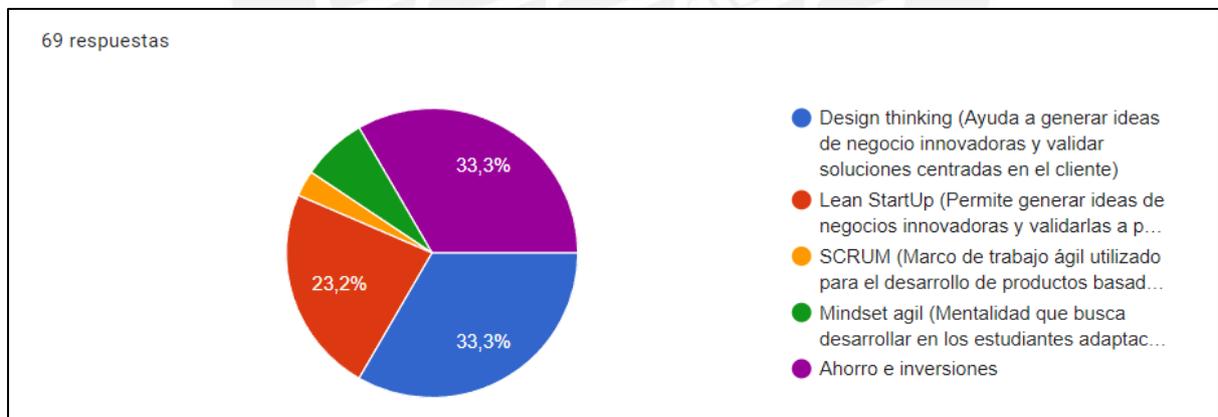


*Nota.* Tomado de “Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers” por A. Osterwalder & Y. Pigneur, 2010, John Wiley & Sons.

Figura 25

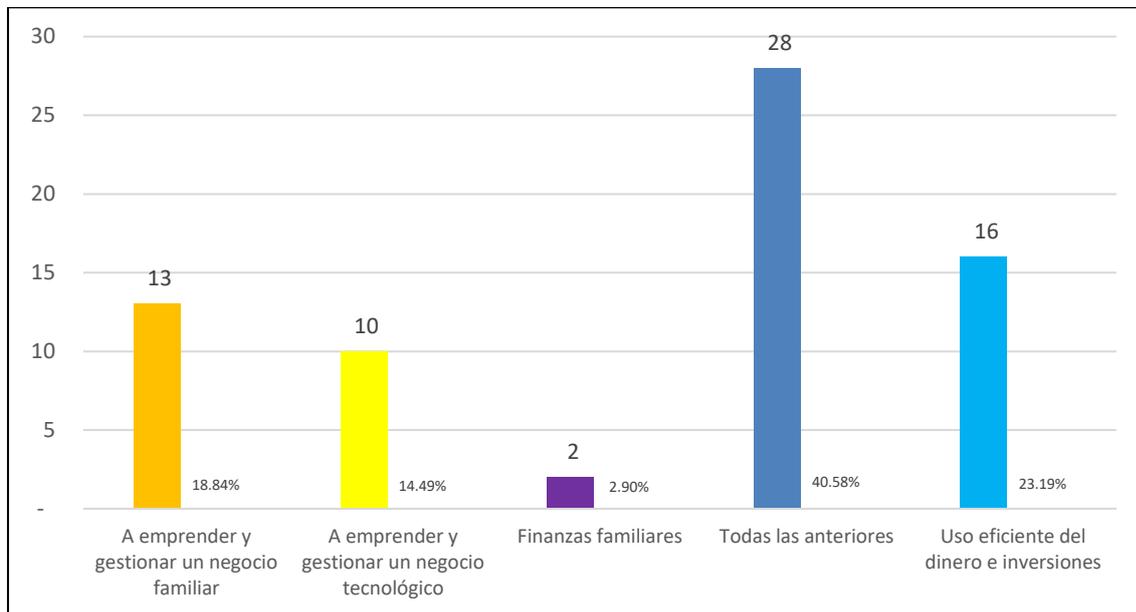
Lienzo del modelo de negocio



**Figura 26***Crear emprendimiento con su hijo***Figura 27***Cursos que consideran de gusto y preferencia de sus hijos (as)*

**Figura 28**

*Cual le gustaría que su hijo(a) sea experto*

**Figura 29**

*Competidores*

**Programación con Minecraft**

8 - 15 AÑOS VIDEOJUEGOS

3 cursos / 9 meses / 36 clases

¿A tu hij@ le gusta Minecraft? ¡Que aprenda a programar mientras juega!

S/ 950.30 ~~S/ 1462.00~~

[Ver ruta](#)

**Edición de Videos**

8 - 15 AÑOS VIDEOJUEGOS

4 cursos / 9 meses / 36 clases

¡Tu hij@ aprenderá a crear y editar desde cero sus propios videos!

S/ 950.30 ~~S/ 1462.00~~

[Ver ruta](#)

**Súper Programadores**

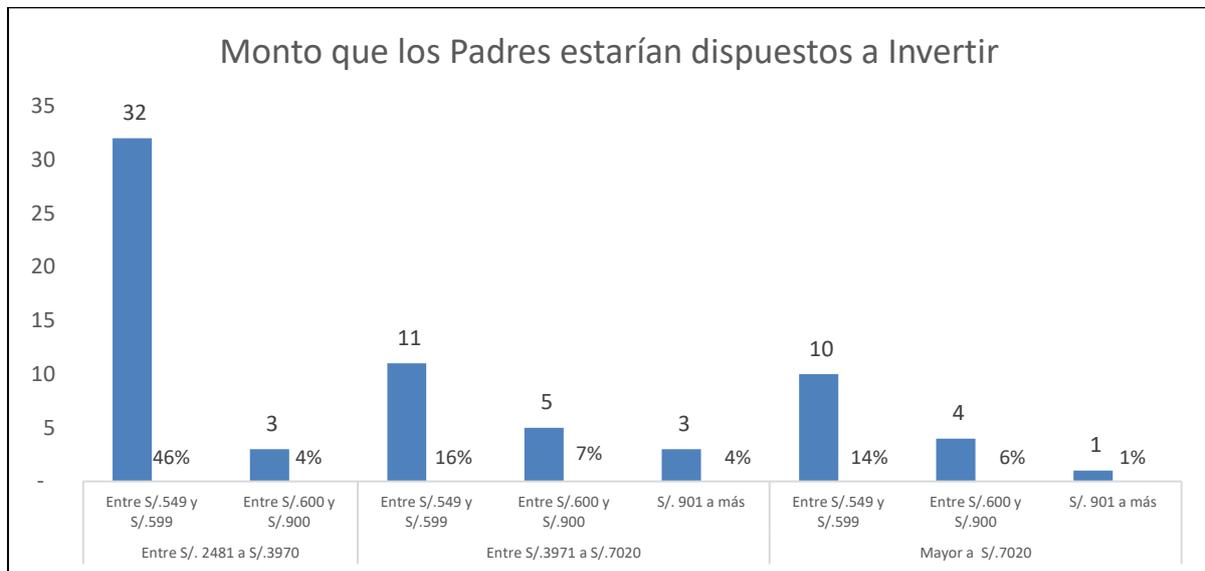
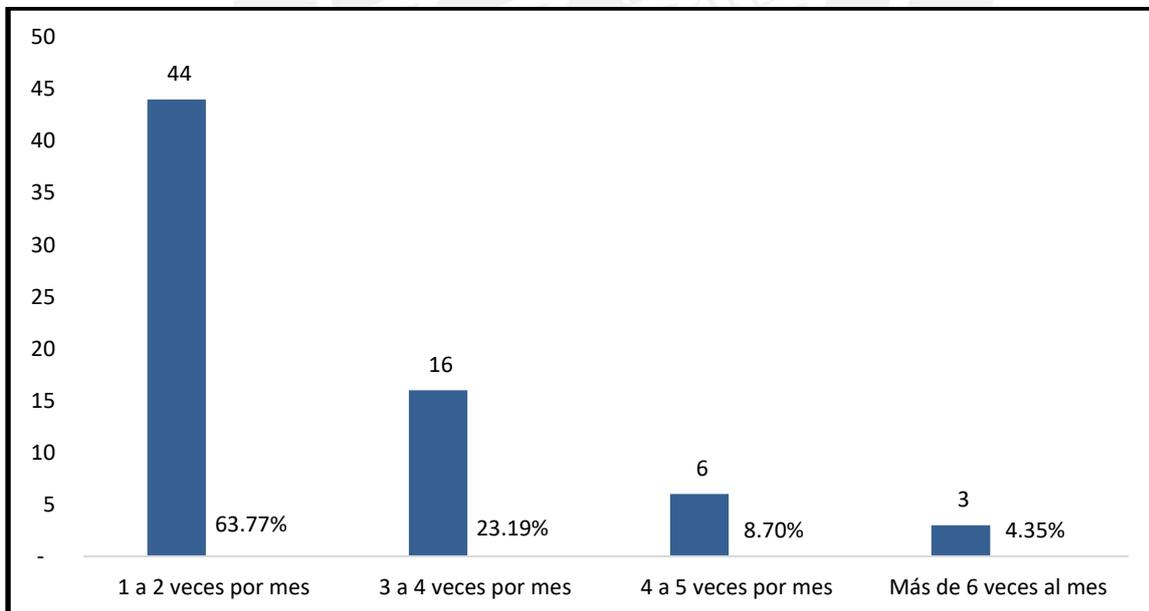
9 - 15 AÑOS VIDEOJUEGOS

3 cursos / 9 meses / 36 clases

¡Motiva a tu hij@ a codificar su futuro mientras se divierte!

S/ 950.30 ~~S/ 1462.00~~

[Ver ruta](#)

**Figura 30***Monto que los padres invierten en educación complementaria***Figura 31***Frecuencia que realiza compras por internet*

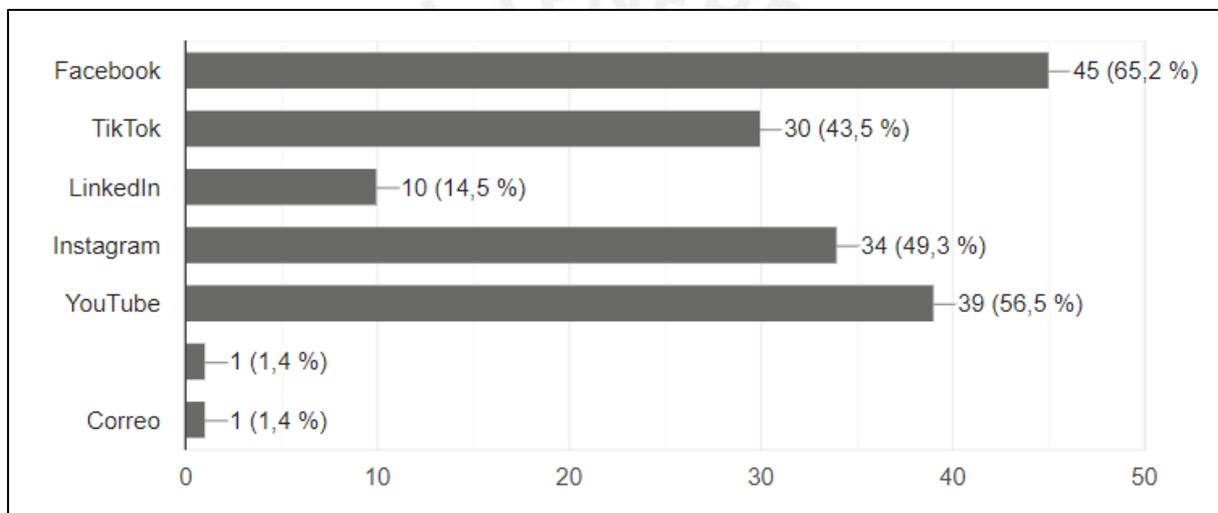
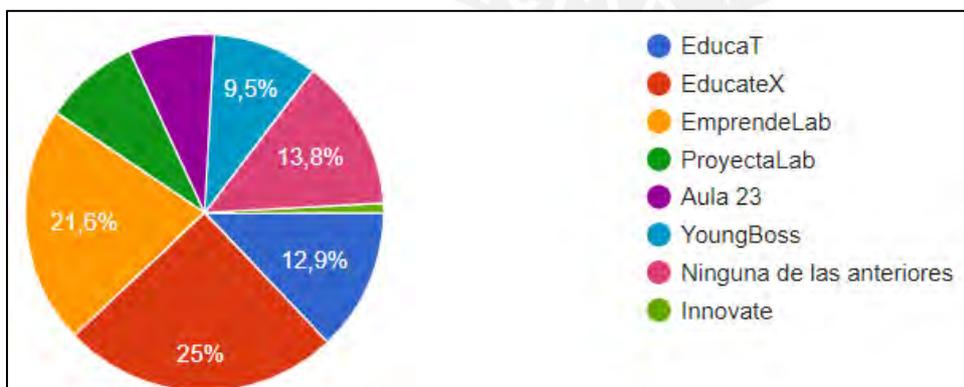
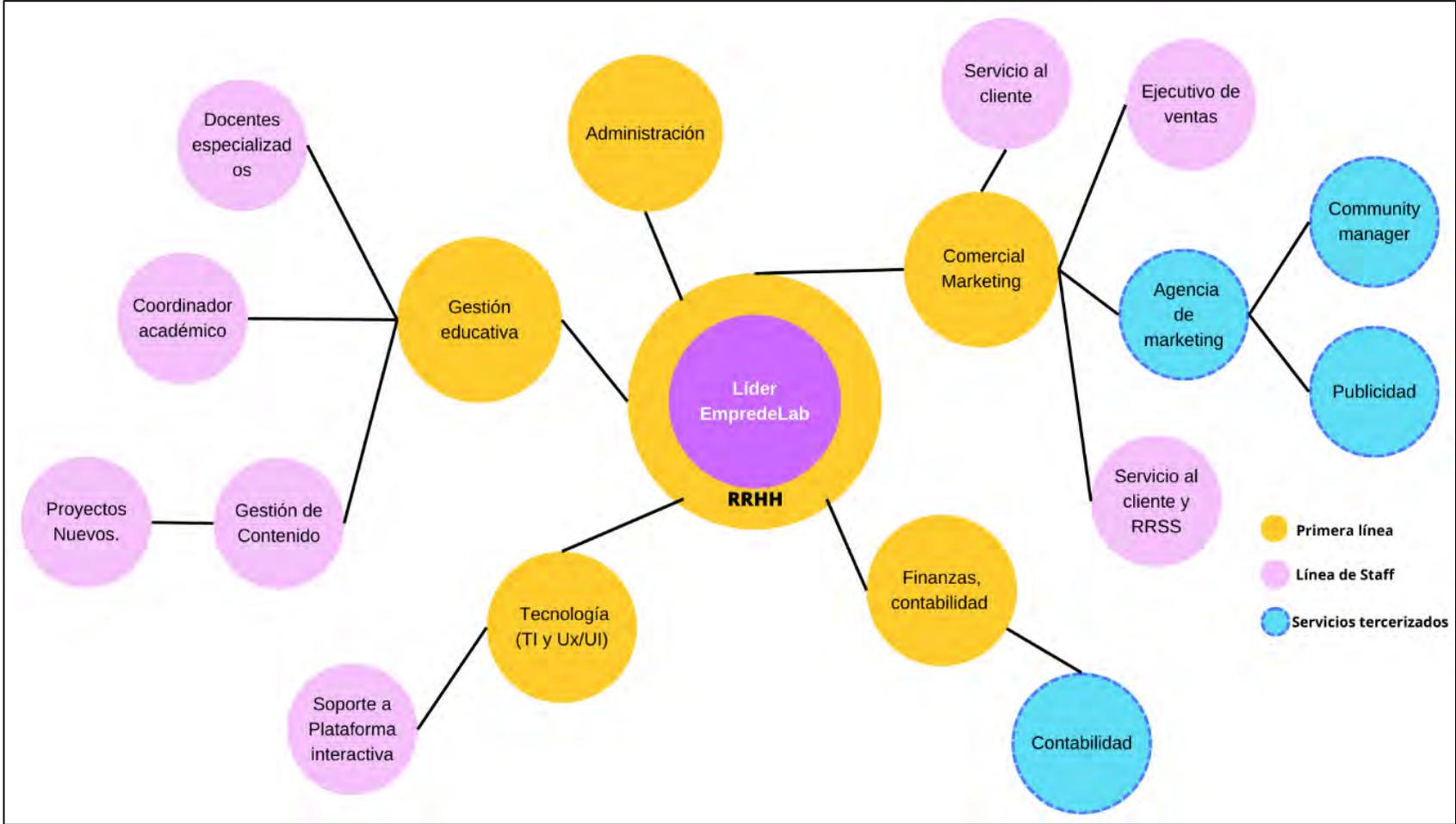
**Figura 32***Logo de Empredelab***Figura 33***Redes sociales más utilizadas Múltiples Opciones***Figura 34***¿Qué nombre prefiere para una Academia de Emprendimiento?*

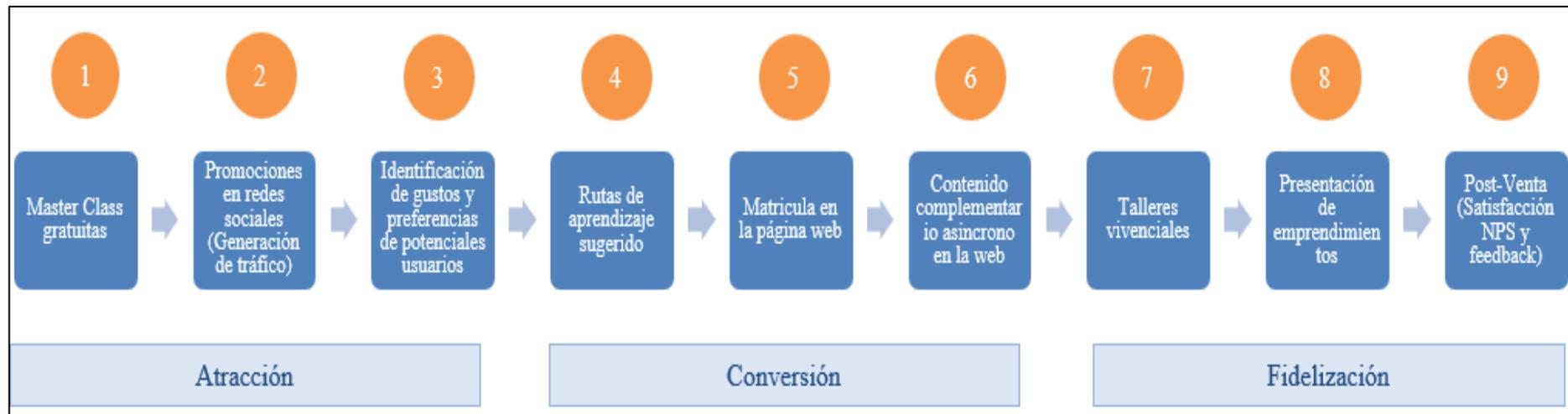
Figura 35

Estructura organizacional EmpredeLab



**Figura 36**

*Flujo de proceso de negocio*



**Figura 37**

*Cadena de valor EmprendeLab*



### Figura 38

*Ubicación en Google Maps*



*Nota.* Tomado de *Google Maps*, 2023 (<https://www.google.com/maps>).

### Figura 39

*Ubicación de la oficina*



*Nota.* Tomado de “Alquiler” por Urbania, 2023

(<https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alcllocin-alquiler-de-oficina-en-far-west-villas-la-molina-4-dormitorios-62663936>).

Figura 40

Tarjeta de prueba de factibilidad 1 (Strategyzer)

<b>Actividad</b>	<b>Validación de plan de marketing</b>
<b>Paso 1: Hipótesis (Riesgo 3 3 3)</b>	
Creemos que	El plan de marketing de EmprendeLab generará más ingresos que gastos durante los primeros cinco años de vida del emprendimiento.
<b>Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 3 3 3)</b>	
Para verificarlo, nosotros	Calcularemos el costo de adquisición del cliente (CAC)
	y el valor de tiempo de vida del cliente (VTVC o LTV) durante los primeros cinco años.
<b>Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 3 3 3)</b>	
Además, mediremos	La probabilidad que el ratio del tiempo de vida del cliente / costo de adquisición del cliente sea 3 a 1 en los primeros cinco años
<b>Paso 4: Criterio</b>	
Estamos bien si	Obtendremos una probabilidad igual o mayor al 60%
	Que $CTVC/CAC = 3$

Figura 41

Tarjeta de prueba de factibilidad 2 (Strategyzer)

<b>Actividad</b>	<b>Validación de plan de finanzas</b>
<b>Paso 1: Hipótesis (Riesgo 3 3 3)</b>	
Creemos que	El VAN generado en el proyecto no será inferior al valor esperado \$1 000 000 (\$/3 900 000) al 5to año del proyecto.
<b>Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 3 3 3)</b>	
Para verificarlo, nosotros	Calcularemos el flujo de caja libre, WACC, VAN, TIR durante los
	primeros 5 años.
<b>Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 3 3 3)</b>	
	El VAN del flujo de caja libre para un horizonte de 5 años tomando en cuenta distintos escenarios con ciertos criterios de crecimiento
<b>Paso 4: Criterio</b>	
Estamos bien si	El riesgo que el VAN sean menor o igual a \$ 1 000 000 (\$/3 900 000) es igual o menor al 25%.

**Figura 42***Determinación del Valor Residual*

$$g = \text{tasa de reinversión neta en activos} \times \text{rendimiento sobre el capital}$$

$$g = \frac{\text{Inv. NOF} + \text{Inv. Activo Fijo Neto}}{\text{BAIT}(1-t)} \times \frac{\text{BAIT}(1-t)}{\text{D} + \text{E}}$$

5.1.2. Para todo fin práctico, "g" se calcula entre 1% y 2%, para empresas maduras; y entre 2% y 3%, para empresas emergentes (en crecimiento)





Figura 44

Prototipo de Landing Page



Nota. <https://sites.google.com/view/emprendelab/inicio>

Figura 45

Cursos deseados en encuesta a posible clientes

