



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
PLATAFORMA WEB DE CURSOS Y DESARROLLO PERSONAL  
PARA FORTALECER CAPACIDADES EDUCATIVAS Y  
APORTAR A LA REDUCCIÓN DE LA BRECHA LABORAL  
PERUANA**

**Trabajo de investigación presentado para optar al  
Grado Académico de Magíster en Administración con Especialización en  
Innovación y Gestión de la Ciencia y Tecnología**

**Presentado por**

**Adriano Mario Sacri Loayza**

**Pedro Antonio Carrillo Moreno**

**Flavio Jorge Dominguez Cervantes**

**Asesor: Luigi Francesco Geovany Davila Rivera**

**[0000-0002-5230-5151](tel:0000-0002-5230-5151)**

**Lima, noviembre 2023**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, LUIGGI FRANCESCO GEOVANY DAVILA RIVERA deja constancia que el trabajo de investigación titulado “Plan de negocio para la implementación de una plataforma web de cursos y desarrollo personal para fortalecer capacidades educativas y aportar a la reducción de la brecha laboral peruana” presentado por Don Adriano Mario Sacri Loayza, Don Pedro Antonio Carrillo Moreno y Don Flavio Jorge Dominguez Cervantes para, optar el Grado de Magister en administración con especialización en innovación y gestión de la ciencia y tecnología fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 23 de Julio de 2024 dando el siguiente resultado:

T.I. PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLATAFORMA WEB DE CURSOS Y COACHING PARA FORTALECER CAPACIDADES EDUCATIVAS Y REDUCIR LA BRECHA LABO.docx

---

### INFORME DE ORIGINALIDAD

---

**6%**

INDICE DE SIMILITUD

**6%**

FUENTES DE INTERNET

**1%**

PUBLICACIONES

**3%**

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

---



Fecha: 23/07/2024

Asesor: Luigi Francesco Geovany Davila Rivera

ID ORCID: 0000-0002-5230-5151

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis busca aportar en la disminución de la brecha educativa y laboral que se tiene en el Perú mediante una plataforma web llamada IngenIA la cual se apalanca de tecnología de inteligencia artificial para entender las necesidades del usuario (preferencias cognitivas e intenciones laborales) para brindar una recomendación de cursos grabados u online, los cuales lo ayudarán a forjar las capacidades necesarias para acercarse al trabajo ideal o aumentar las habilidades por el aprendizaje epistémico. Para ello, se hará un análisis As Is en función al mercado y la propuesta de valor actual para proponer un To Be que brinde solución a las necesidades actuales.

La problemática que se busca resolver se puede abordar bajo tres perspectivas. La primera es la sociopolítica educativa. El Perú en los últimos años ha presentado mayor inestabilidad que afecta el entorno laboral generando brechas en la accesibilidad de empleos con mayor exigencia de fortalecimiento de capacidades para cubrir planas. A la par, el Estado está aumentando la inversión en educación y por ende, en proyectos que aporten a este rubro. La segunda es la falta de capacitación para afrontar procesos de selección y contratación de personal de forma efectiva. Las empresas exigen con mayor intensidad destrezas especializadas que están en tendencia global y un desarrollo de habilidades blandas que muchas veces se muestran en carencia frente a un headhunter. Por último, el mercado EDTech está en crecimiento acelerado por la pandemia 2020 y se tienen muchas soluciones orientadas a la educación con clases grabadas o transmisiones en vivo, pero no existe una solución de sistema híbrido que entienda las necesidades del usuario mediante un mecanismo automatizado. IngenIA estaría cubriendo las oportunidades de las plataformas actuales potenciado con inteligencia artificial para entender al usuario y así, ofrecerles cursos ad hoc. También, se estaría brindando asesoramiento para desarrollarse mejor ante entrevistas laborales, se estaría brindando herramientas de preparación correcta de curriculum vitae y se potenciaría las habilidades blandas mediante los cursos online. De esa manera, se estaría aportando a reducir la brecha educativa y laboral en el Perú.

Se hará un análisis As Is del mercado actual y los principales referentes (competidores) para capturar las fortalezas y aprender de las oportunidades. Se profundizará en un

estudio del macroentorno (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) para encontrar las principales estrategias que aportan a la propuesta de valor de IngenIA. También, se analizará el microentorno orientado al sector (Educación Tecnología) y el estadio del business analytics aplicado en el rubro. Por último, se ahondará en las principales estrategias de los referentes del mercado a nivel operacional, tecnológico y organizacional para llevar los mejores aprendizajes a la elaboración de IngenIA. El As Is considerará el planteamiento correcto del problema, las experiencias internacionales y nacionales y por último, el marco conceptual. Esto será clave para proceder con un To Be en el cual se mostrará la propuesta de valor de IngenIA con un planeamiento estratégico a detalle para brindar la factibilidad y viabilidad del caso.

Respecto a la metodología de investigación se usarán fuentes primarias como encuestas representativas y entrevistas a profundidad a potenciales usuarios y expertos en el tema de educación y procesos de selección laboral. También, se usarán fuentes secundarias como artículos relacionados a la educación, plataformas web educativas, artículos académicos, base de datos globales, material de maestría de administración y tecnología, herramientas de análisis web, foros y redes sociales académicas.

Por último, se expondrá todos los componentes que conforman la propuesta To Be considerando la misión, visión, FODA y objetivos de IngenIA. Se aplicarán herramientas de análisis estratégico como la matriz de coherencia, modelo operacional, cultura y tecnología para entender fortalezas y considerar riesgos. Respecto a las finanzas, la venta de los cursos tanto a consumidores como a empresas estaría brindado ingresos sostenibles de S/ 3 millones con un VAN de S/ 0.9 millones, un TIR de 31% y un periodo de recupero de 4 años todo correctamente diseñado en un plan de implementación. También, se agrega un escenario sensibilidad apalancado en sostenibilidad ecológica en colaboración con el Estado peruano para llegar a más consumidores que daría como resultado un VAN de S/ 1.8 millones, un TIR de 50% y periodo de recupero de 3 años. El proyecto, por todo lo anterior mencionado, se consideraría deseable, factible y viable.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
TABLA DE CONTENIDO .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS .....	x
INTRODUCCIÓN .....	11
CAPÍTULO I. MARCO SITUACIONAL DE LA EMPRESA (AS IS).....	14
1.1 Macroentorno .....	14
1.1.1 PESTEL .....	14
1.1.2 Otras herramientas .....	18
1.1.3 Análisis de entorno.....	19
1.2 Microentorno .....	20
1.2.1 Identificación y evolución del sector .....	20
1.2.2 Aplicación de business analytics en el sector .....	21
1.3 Empresa .....	27
1.3.1 Misión, visión, FODA, objetivos, estrategia .....	28
1.3.2 Modelo Operacional Actual .....	34
1.3.3 Tecnología Actual .....	35
1.3.4 Organización, roles y perfiles .....	36
CAPÍTULO II. PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN (AS IS) .....	39
2.1 Identificación del problema.....	39

<b>2.2 Objetivos (General y Específicos) .....</b>	<b>43</b>
<b>2.3 Hipótesis de resolución .....</b>	<b>44</b>
<b>2.4 Justificación .....</b>	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO III. EXPERIENCIAS y MARCO CONCEPTUAL (AS IS) .....</b>	<b>47</b>
<b>3.1 Internacionales .....</b>	<b>47</b>
<b>3.2 Nacionales .....</b>	<b>49</b>
<b>3.3 Análisis de datos.....</b>	<b>50</b>
<b>3.4 Gobierno de datos .....</b>	<b>51</b>
<b>3.5 Instancias de captura, procesamiento y explotación .....</b>	<b>53</b>
<b>3.6 Modelos comúnmente utilizados para explotar datos .....</b>	<b>54</b>
<b>3.7 Roles asociados a business Analytics.....</b>	<b>55</b>
<b>CAPÍTULO IV. ESTUDIO Y MECANISMO DE ANÁLISIS DE MERCADO (TO BE).....</b>	<b>58</b>
<b>4.1 Metodología aplicada .....</b>	<b>58</b>
<b>4.2 Encuesta / Relevamiento de información .....</b>	<b>61</b>
<b>CAPÍTULO V. Planeamiento estratégico (TO BE).....</b>	<b>72</b>
<b>5.1 Misión, Visión, FODA, Objetivos y Estrategia.....</b>	<b>72</b>
<b>5.2 Matriz de coherencia estratégica .....</b>	<b>85</b>
<b>5.3 Estrategia de modelo operacional.....</b>	<b>86</b>
<b>5.4 Estrategia de tecnología.....</b>	<b>87</b>
<b>5.5 Organización, roles y perfiles.....</b>	<b>101</b>
<b>5.6 Riesgos y mitigación (matriz).....</b>	<b>102</b>
<b>5.7 Cultura y gestión del cambio.....</b>	<b>104</b>
<b>5.8 Finanzas (modelo de retorno) .....</b>	<b>106</b>
<b>5.9 Finanzas (sensibilidad modelación de datos).....</b>	<b>114</b>

<b>5.10 Plan de implementación .....</b>	<b>116</b>
<b>5.11 Aportaciones de los autores .....</b>	<b>117</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>118</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>120</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>125</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis PESTEL .....	14
Tabla 2 Análisis complementario PESTEL (Ético y Demográfico).....	18
Tabla 3 Precios referenciales de Colectivo23 .....	23
Tabla 4 Precios referenciales de Netzun .....	23
Tabla 5 Precios referenciales de Platzi .....	24
Tabla 6 Precios referenciales de LinkedIn.....	25
Tabla 7 Comparativo de uso de tecnología de referentes del mercado .....	36
Tabla 8 Roles asociados a Business Analytics .....	55
Tabla 9 Listado de preguntas para encuesta .....	59
Tabla 10 Matriz de coherencia estratégica .....	85
Tabla 11 Matriz de riesgos y mitigación .....	102
Tabla 12 Matriz de costos y FEE.....	106
Tabla 13 Costos asociados a la creación de cursos.....	107
Tabla 14 Presupuesto de gasto financiero.....	107
Tabla 15 Cálculo de CAPM.....	108
Tabla 16 Cálculo de CPPC .....	108
Tabla 17 Matriz de ingresos.....	110
Tabla 18 Matriz de costos variables .....	110
Tabla 19 Matriz de gastos administrativos .....	111
Tabla 20 Estado de resultados y flujo financiero.....	112
Tabla 21 Estado de situación financiera .....	113
Tabla 22 Modelo de sensibilidad financiera .....	114
Tabla 23 Propuesta de cashflow para el Estado peruano .....	115



## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Índice de madurez digital en Latinoamérica y en el Perú.....	22
Ilustración 2 Cadena de valor As Is .....	28
Ilustración 3 Análisis FODA .....	29
Ilustración 4 Análisis de Creación de valor y captura de valor .....	32
Ilustración 5 Análisis de la empresa como Sistema.....	33
Ilustración 6 Análisis de Business Model Canvas .....	33
Ilustración 7 Modelo operativo.....	35
Ilustración 8 Organigrama híbrido de referentes .....	37
Ilustración 9 Mapa de interacción para validación de hipótesis .....	44
Ilustración 10 LATAM EdTech HolonIQ's annual list.....	49
Ilustración 11 Cantidad de empresas StartUp por sector .....	50
Ilustración 12 Clasificación de empresas del sector Educación .....	50
Ilustración 13 Modelo DAMA Internacional.....	52
Ilustración 14 Fórmula de cálculo de muestra de una población finita .....	58
Ilustración 15 FODA To Be.....	72
Ilustración 16 Logotipo de marca ingenia .....	74
Ilustración 17 Diagrama de flujo de interacción de usuario .....	75
Ilustración 18 Business Model Canvas To Be .....	80
Ilustración 19 Cadena de valor To Be .....	81
Ilustración 20 Mapa de estrategia BSC.....	82
Ilustración 21 Diagrama de software de Trivia y Mejora tu CV .....	93
Ilustración 22 Diagrama de software Inscripción cursos.....	94
Ilustración 23 Diagrama de software para Soporte CX .....	95
Ilustración 24 Diagrama de software de Sé un profesor .....	96
Ilustración 25 Diagrama de software y arquitectura.....	100
Ilustración 26 Gantt de implementación.....	116

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	
Entrevista a profesional en psicología experta en headhunting.....	126
Anexo 2.	
Entrevista de profundidad a usuario de plataformas web.....	135
Anexo 3.	
Encuesta.....	147
Anexo 4.	
Entrevistas de profundidad para determinar propuesta de valor.....	151



## INTRODUCCIÓN

La revolución digital en la educación, potenciada por la pandemia de COVID-19, ha marcado un antes y un después en cómo se concibe y se entrega la educación a nivel global y en Perú. Este cambio radical, forzado por las circunstancias de salud pública, ha llevado a un avance acelerado en la digitalización del sector educativo. Los desafíos surgidos en este proceso, como la falta de preparación de los docentes para la enseñanza virtual y la brecha digital evidenciada en la población estudiantil, han sido destacados por instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo en su análisis del 2020.

La adaptación a estos retos ha sido notable tanto en la educación pública como en la privada, llevando al desarrollo y adopción de diversas metodologías de enseñanza virtual. Entre estas, destacan el microlearning, el aprendizaje basado en proyectos, la gamificación, y el uso de plataformas de aprendizaje virtual como Blackboard Learn. Estas innovaciones han sido reconocidas por entidades como la Universidad Andrés Bello de Chile y reflejadas en clasificaciones como la de Holon IQ, que resalta el crecimiento de empresas emergentes en el ámbito de la tecnología educativa en América Latina.

Es importante destacar que nuestro enfoque se centra en analizar la situación "As Is" de las empresas actuales y compararla con el escenario "To Be", que implica la creación de una empresa.

El presente plan de negocio se centra en abordar el problema de la brecha laboral en el Perú a través de la implementación de una plataforma web de cursos y desarrollo personal llamada "IngenIA". La estrategia de investigación se basa en un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión integral de la problemática y las posibles soluciones.

La transformación digital en la educación ha generado una creciente demanda de habilidades especializadas por parte del mercado laboral peruano. Sin embargo, la falta de acceso a una educación de calidad y a oportunidades de desarrollo personal sigue siendo un obstáculo para muchos ciudadanos. "IngenIA" busca llenar ese vacío al

proporcionar cursos y recursos para fortalecer capacidades educativas y reducir la brecha laboral en el país.

Los objetivos de este plan de negocio son múltiples: identificar las necesidades del mercado laboral peruano, desarrollar una plataforma web que responda a esas necesidades, promover la adopción de la plataforma entre los usuarios objetivo y medir su impacto en la reducción de la brecha laboral. La justificación de este trabajo radica en la importancia de la educación y el desarrollo personal como herramientas para el crecimiento económico y social del país. El alcance del trabajo incluye el diseño, desarrollo e implementación de la plataforma, así como la evaluación de su efectividad a través de métricas de desempeño y retroalimentación de los usuarios.

El plan de negocio se estructura en varias secciones, comenzando con una descripción del problema y la oportunidad de negocio, seguida de un análisis del mercado y la competencia. Posteriormente, se detallan los aspectos técnicos y operativos de la plataforma, así como las estrategias de marketing y monetización. Finalmente, se presenta un plan de implementación y un resumen ejecutivo que resume los principales hallazgos y recomendaciones.

La estrategia de "IngenIA" se enfoca en la personalización del aprendizaje utilizando datos y análisis para adaptar la experiencia de cada usuario, lo que aumenta la efectividad del aprendizaje. Además, la plataforma busca reducir la brecha laboral y potenciar las capacidades educativas de una forma innovadora y lúdica, haciendo foco en el aumento de las capacidades técnicas y en el desarrollo de las habilidades personales.

La estrategia de innovación incremental de "IngenIA" se basa en un proceso de mejora continua para retener a los usuarios comprometidos y satisfechos a largo plazo con contenido educativo de alta calidad y relevante para el mercado laboral. La plataforma se diferencia de la competencia mediante el uso de tecnología, recompensas, gamificación y análisis de datos para garantizar una experiencia de aprendizaje única y efectiva.

En conclusión, el plan de negocio de "IngenIA" es deseable, factible y viable, con un compromiso con la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad. La plataforma se destaca por ofrecer una propuesta innovadora en el campo de la educación en línea,

enfocada en la personalización de la enseñanza y el desarrollo de habilidades, lo que la posiciona como una herramienta clave en la reducción de la brecha laboral en el Perú.

# CAPÍTULO I. MARCO SITUACIONAL DE LA EMPRESA (AS IS)

## 1.1 Macroentorno

### 1.1.1 PESTEL

Para analizar el marco situacional de la empresa se precisa lo siguiente: La empresa no existe; por lo tanto, se considerará los principales referentes del mercado y como el análisis del entorno puede afectarlos. El capítulo I, II y III tendrán un análisis As Is; es decir, se profundizará en las oportunidades, amenazas, riesgos, oportunidades, procedimientos, experiencias y conceptos actuales. Después, en los capítulos IV y V en función en todo lo aprendido en capítulo anteriores, se creará un To Be.

En este capítulo estaremos desarrollando el análisis PESTEL, herramienta de estudio empresarial y estratégico para analizar el entorno externo, la cual considera 6 dimensiones: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal.

Tabla 1 Análisis PESTEL

Factor	Características
Político	<p>En el discurso presidencial de Dina Boluarte en Julio 2023, dio énfasis en repotenciar a los docentes de la nación con neuroeducación para complementar que los escolares tengan una mejor educación siempre enfocados en la tecnología.</p> <p>En Perú aparece una inestabilidad política acentuada a comienzos del 2016 con la lucha de poderes entre partidos políticos que fueron sumados a los casos de corrupción; dando pase a lucha de poderes y mecanismos institucionales extremos para demostrar más poder.</p> <p>Las políticas gubernamentales del país que ocasionan conflictos sociales que suceden en la capital como provincias limitando la movilidad e incentivando el trabajo remoto.</p> <p>En conclusión, el gobierno tiene una visión enfocada en la educación y existe una oportunidad clara en desarrollarse en el ámbito remoto.</p>

Factor	Características
Económico	<p>De acuerdo con lo indicado por el Ministerio de Economía y Finanzas, para el período 2024 – 2026 el PBI del Perú tendrá una tasa de crecimiento el 3.3%.</p> <p>La clasificación riesgo país se encuentra ubicada en BBB referente al grado de inversión de frente internacional.</p> <p>En base a los estudios económicos que fueron compartidos en junio 2023 por BBVA research, se prevé que la inflación llegue a niveles de 4% en lo que queda del 2023.</p> <p>Con respecto al tipo de cambio y al valor de nuestra moneda; según estudios económicos del Scotiabank, actualmente Perú mantiene la moneda nacional más estable a nivel Latinoamérica y estabilidad cambiaria.</p> <p>El presupuesto que gestiona el estado par políticas educativas asciende a 42 B, el cual representa el 19.5% del presupuesto total del país. Se tiene un aumento del 17% comparativo al año anterior (2023 vs 2022).<sup>1</sup></p> <p>El área de estudios económicos del BCP, indica que el BCR espera a finales del año para que se ajuste la tasa de referencia. Actualmente se encuentra en niveles de 7.75%.</p> <p>En conclusión, el Perú presenta estabilidad entre todas las dificultades con una proyección a crecimiento y un aumento en la inversión para el rubro educativo dando oportunidad a iniciativas como la propuesta en esta tesis.</p>
Sociocultural	<p>Con la pandemia, se intensificó la educación virtual y formación profesional a través de plataformas Web para compartir contenido.</p> <p>Educación y formación profesional de las personas que quieran complementar sus estudios académicos.</p>

<sup>1</sup> Información de presupuesto en Educación 2023. Minedu (2023)



Factor	Características
	<p>Crecimiento de plataformas web y startups para complementar conocimiento.</p> <p>El cambio del modelo presencial al híbrido en la gran mayoría de empresas.</p> <p>En conclusión, debemos estar preparados ante efectos exógenos que podría impactar nuestro modo de vida incluyendo la educación. Las plataformas web han cobrado mucha relevancia a raíz de la pandemia y es una tendencia que se mantendrá.</p>
Tecnológico	<p>Plataforma WEB en donde se podrá encontrar y acceder a cursos (grabados u online).</p> <p>Big data y transformación digital para gestionar consejos en referencia al perfil usuario que quiera acceder a la plataforma.</p> <p>Redes neuronales que serán enlazadas con la plataforma para incentivar realizar cursos de forma intuitiva.</p> <p>En conclusión, se puede involucrar distintas tecnologías (AI, redes neuronales, big data, etc.) para potenciar y transformar la educación que hoy se percibe.</p>
Ecológico	<p>Plataforma que deja una huella de carbono casi nula, ya no promueve la movilización de personas.</p> <p>Apuesta por eficiencia energética determinado por procesos de mejora continua que auto aprenden en el modelado en función a la data recolectada de los consumidores.</p> <p>En conclusión, este tipo de proyectos ayudan al medio ambiente y se potencian si es que se involucran iniciativa de “sembrado de árbol” por cada venta.</p>
Legal	<p>Se debe considerar las licencias y permisos de funcionamiento para llevar cursos por la WEB. En el marco legal está definido como educación online.</p>

Factor	Características
	<p>Se debe tener medidas de contingencias legales y tecnológicas para asegurar el cumplimiento de accesibilidad de la plataforma.</p> <p>Leyes laborales: Considerar políticas de contratación, beneficios sociales, política de pago, disponibilidad de recursos, políticas de retención de impuesto, horarios de refrigerio y ambiente seguro.</p> <p>Leyes ambientales: Política lean, no aplica política de residuos, manejo eficiente de energía y políticas de manejo de huella de carbono,</p> <p>Leyes de propiedad intelectual: Sesión de derecho de creación de contenido, propiedad intelectual de los docentes en clases en vivo, propiedad intelectual de los modelos de inteligencia artificial aplicados, propiedad intelectual de arquitectura, propiedad intelectual de integraciones, propiedad intelectual de UX aplicado, manual de marca y pago de licencias.</p> <p>Leyes de competencia: Estipulación de prácticas comerciales, Política de precios y promociones y No aplica ni monopolio ni manipulación de mercado.</p> <p>Leyes de protección al consumidor: Políticas de protección de la información del consumidor, seguridad de datos personales, transparencia en la información, UX aplicado para facilidad de cancelación del usuario, acceso a plataformas de reclamo, acceso a plataformas de ayuda y canales de atención activos.</p> <p>En conclusión, se debe asegurar todos los ámbitos propuestos con la ética siempre presente promoviendo la equidad, transparencia y confianza para generar posicionamiento en el mercado.</p>

Fuente: Elaboración propia (2023)

### 1.1.2 Otras herramientas

Como elementos complementarios al análisis PESTEL, realizaremos el análisis STEEPLED<sup>2</sup> agregando los factores éticos y demográficos para tener una visión más completa del entorno para identificar de mejor manera las oportunidades y amenazas que podrían afectar el plan y desempeño de la empresa a crear en el To Be:

Tabla 2 Análisis complementario PESTEL (Ético y Demográfico)

Factor	Características
Ética	<p>Los cursos deberán cumplir estándares con contenido netamente educativo, sin contener mensajes ofensivos o que pueda generar alguna incomodidad o discriminación.</p> <p>Se deberán proteger, mantener y cuidar los datos e información de los usuarios cuando se registre. Adicionalmente a ello, existirá una política para que la información no pueda ser compartida sin la autorización expresa del usuario.</p> <p>Los precios de los cursos deben ser indicados de forma transparente, sin tener alguna información oculta.</p> <p>La plataforma buscará contribuir y tener impacto en el ámbito profesional de las personas, buscando que el usuario se desenvuelva mejor en el actual o futuro trabajo.</p> <p>En conclusión, es importante mantener coherencia y un contenido respetuoso de cara al usuario. También, se debe mantener creatividad y originalidad para competir correctamente. Se debe aprender de la competencia, pero uno debe mantener siempre la individualidad en la propiedad intelectual. Mantener la transparencia y seguridad es imperativo en estas plataformas y los competidores promulgan lo mismo. Por último, es responsabilidad de la plataforma ofrecer un servicio y contenido de calidad colocando al usuario en el centro de las decisiones.</p>

<sup>2</sup> Análisis PESTEL agregando factores éticos y demográficos

Factor	Características
Demográfico	<p>La plataforma deberá entender las características (perfil) y los requerimientos de usuario para ofrecer un curso adecuado.</p> <p>Al ser web, permite que las personas independientemente del lugar donde se encuentren, puedan acceder a los cursos</p> <p>La plataforma debe validar la mayoría de edad para poder usar una pasarela de pagos.</p> <p>En conclusión, la accesibilidad y la personalización son claves para que una plataforma web educativa sea disruptiva en un mercado altamente competitivo.</p>

Fuente: Elaboración propia (2023)

### 1.1.3 Análisis de entorno.

La situación educacional y laboral en el país no siempre ha sido la mejor. Según data del FMI<sup>3</sup> (2022), Perú se encuentra en el 6to puesto respecto a la tasa promedio de desempleo con un 7.6%. Esto se debe principalmente a 2 factores:

- Aumento en la informalidad: El Perú tiene un 73% de su población como informal en los últimos años. En el 2020, se alcanzó el pico de la tasa de desempleo con un 13% debido al Covid-19. Muchas personas al no contar con un empleo formal y vivir del “día al día” se vieron altamente impactadas. Las personas suelen elegir la informalidad, ya que se obtiene ingresos “rápidos” al estar gravados de impuestos y también, al poder cumplir con empleos de mano de obra sin exigencia de estudios.
- Mayor exigencia del mercado: El mercado laboral en los últimos 4 años (2019-2022) se exigido 3 pilares: Incremento del nivel de producción (50%), Incremento de la demanda interna o externa (30%) y Nuevos proyectos de inversión privada (20%). Los factores presentan un mayor desarrollo son el nivel de producción y la inversión privada en nuevos proyectos, los cuales como tendencia ameritan un mayor conocimiento.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Fondo Monetario Internacional (2022)

<sup>4</sup> MTPE (2022). Razones para contratación de personal

Existe gran correlación entre la informalidad y el nivel educativo de las personas. Lo interesante es que países como el nuestro en donde la economía se basa en la exportación de materias primas no se profundiza en la inversión de educación para lograr una mayor industrialización. Un dato no menor es que Perú quedó en el puesto 64 de 77 países en la prueba PISA del 2018.

Por último, en el Perú existen 1.3 millones de personas consideradas NINI (Personas que no estudian ni trabajan). Usualmente los NINI's están en un rango de edad de 15 a 29 años (INEI 2023) y lo interesante, es que la penetración de internet en ese segmento aumentó a un 91%.

En resumen, el factor clave para tener mayor probabilidad para conseguir un empleo es tener una educación sólida. Inclusive, veremos como tener una educación especializada en función al puesto del trabajo aumenta esa probabilidad.

## **1.2 Microentorno**

### **1.2.1 Identificación y evolución del sector**

La pandemia, nos trajo consigo un cambio, el cual involucró una adaptación de diferentes actividades de la vida diaria para personas naturales y empresas.

Según lo indicó UNICEF (United Nations International Children's Emergency Fund) en el 2021, la pandemia trajo consigo la adaptación de una estrategia educacional presencial hacia una digital; sin embargo, para implementar esa nueva estrategia, existían brechas para que las personas puedan acceder a la conectividad digital. Cabe indicar que, desde la pandemia, se han venido acortando las brechas de conexión digital de la población de Perú, con la finalidad de que estos puedan acceder a la educación virtual.

Por otro lado, a nivel de Latinoamérica, la empresa HolonIQ ha desplegado una lista, en los años 2021 y 2020, que incluye el top 100 de empresas emergentes relacionadas a educación digital (EdTech) desde la etapa Kinder hasta la etapa profesional (workforce). Dicha investigación abarca 11 países de Latinoamérica y tiene las siguientes categorías: language learning, advance technology, digital content, online learning, management system, tutoring and testing, steam y workforce and skills.

A nivel del mercado peruano en el sector educación, la revista Forbes a junio de 2022, realizó una investigación de las 100 de mejores empresas emergentes, de las cuales 14 de

ellas pertenecen al grupo Educación y las que hemos clasificado de la siguiente manera, para identificar aquellas que tienen un negocio semejante al que buscamos:

- Enfocadas en el rubro empresarial: Empresas emergentes como Crehana, Proximity y Netzun, cuyo objetivo principal es la educación virtual direccionada al crecimiento profesional. Asimismo, consideramos en esta clasificación a la empresa Colectivo 23, una iniciativa del Grupo Intercorp.
- Enfocadas en la educación escolar: Empresas como Smiledu y Prendea dedicados a las mejoras educativas en la etapa escolar.
- Enfocadas en certificación y programación: Cedhinet y Crack the code, cuyo enfoque son los procesos de certificación y el aprendizaje en la programación.
- Enfocada en la etapa pre-universitaria: Ipluton se encarga de la preparación de los estudiantes para afrontar los exámenes de admisión en universidades nacionales.

Luego de esta clasificación, podemos mencionar que nuestro plan de negocio está relacionado con las empresas emergentes enfocadas en el rubro empresarial y las que vamos a tomar en cuenta en nuestro análisis.

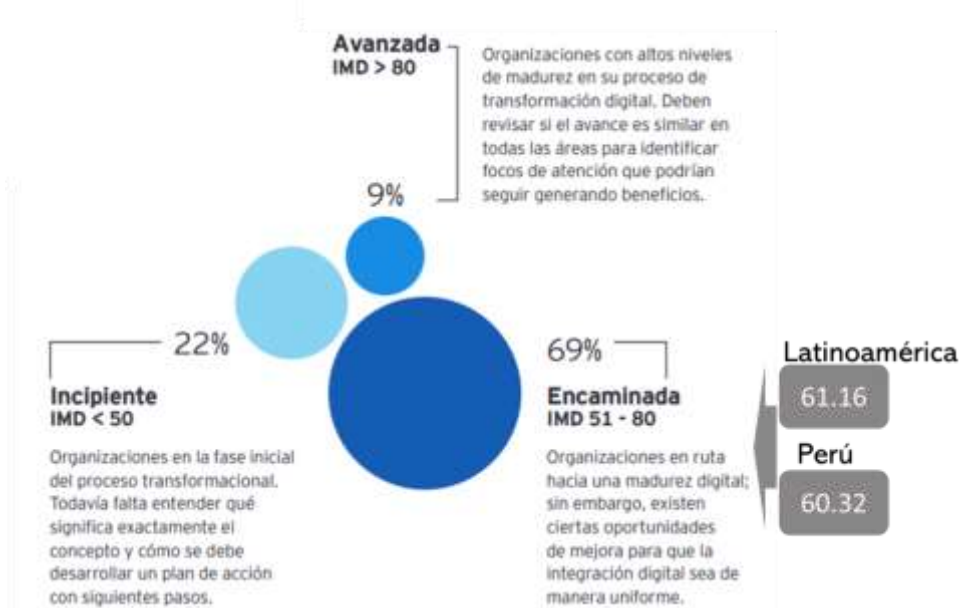
### **1.2.2 Aplicación de business analytics en el sector**

En el campo de las empresas emergentes, estas tienen una metodología de análisis de negocios (Método Lean Startup), el cual se basa principalmente en iteraciones en 3 pasos: idear y construir un MVP en base a las ideas, luego se mide el funcionamiento de las mismas, se aprende en base a la medición y luego se vuelve a iniciar una nueva iteración con los aprendizajes obtenidos. Las empresas emergentes suelen utilizar esta metodología como Netzun, Crehana, Proximity y Colectivo 23, que, si bien en sus inicios no necesariamente han seguido este modelo, es comúnmente usado esta metodología.

De acuerdo con un estudio de madurez digital realizado por la empresa Ernst & Young en el año 2022, presenta un escenario donde la región, con un promedio de 61.16 en una escala de 100, muestra progresos y retos en el desarrollo de capacidades digitales. Las empresas peruanas están aumentando la inversión en digitalización para mejorar procesos y la experiencia del cliente, aunque enfrentan desafíos como la falta de personal capacitado y resistencia al cambio. A nivel regional, países como Ecuador, Chile y México destacan en madurez digital, ofreciendo un modelo para que Perú acelere su transformación digital y supere obstáculos internos, aprendiendo de sus vecinos.

En el caso de Perú este estudio revela que hay 4 sectores en el Perú que aportan a la madurez digital, entre los cuales se encuentran los siguientes: Banca y seguros, telecomunicaciones, servicios profesionales y Educación, este último con un índice de madurez digital más bajo (55.52). A continuación, el índice de madurez digital en Latinoamérica y en el Perú:

Ilustración 1 Índice de madurez digital en Latinoamérica y en el Perú



Fuente: Estudio de Madurez Digital por Ernst & Young (2022)

### Fuerzas de Porter

Como parte de la evaluación del entorno microeconómico son las 5 fuerzas de Porter, las cuales vamos a desarrollar a continuación:

#### Rivalidad de los competidores vigentes

Existen muchas plataformas que brindan servicios de educación virtual; sin embargo, consideramos como nuestros competidores a las empresas Colectivo 23 y Netzun en el ambiente peruano y a Platzi como un competidor internacional, ya que estas prestan servicios similares a los cuales nos vamos a enfocar, dirigidos a cursos virtuales en vivo y grabados. A continuación, vamos a detallar a cada uno de estos:

Colectivo 23: Su oferta de valor se enfoca en dotar al talento de Latinoamérica con herramientas y habilidades necesarias para la transformación digital y para

ello, destacan 4 componentes clave: aprendizaje práctico (sesiones 75% prácticas), empleabilidad, Networking (interacción de alumnos en todo el mundo) y metodología única (resolución de problemas de una organización real, con la calificación de un jurado). Esta empresa a la fecha tiene 9 programas de negocios e innovación y sus precios dependen del programa que elija el usuario.

Tabla 3 Precios referenciales de Colectivo23

<b>Programas de Negocios e Innovación</b>	<b>Precio (S/)</b>
Growth Marketing	5,200
AI Tools & Tech Mindset	5,990
Digital Product Design	5,990
Service Design	5,990
UX Estratégico	5,200
Data Analytics for Business	5,200
Content Marketing	5,200
UX/UI	5,200
Product Management	5,200

Fuente: Página web de Colectivo23 (2023)

**Netzun:** Su oferta de valor es ofrecer una educación online para el crecimiento profesional de sus estudiantes, para ello en su página web resaltan sus puntos fuertes, uno de ellos por ejemplo es que el 98% de los estudiantes declaran que luego de los cursos son más competitivos, su nivel de calificación es de 4.7 de un total de 5 y que el 45% de los estudiantes usa la plataforma para lanzar o trabajar en su empresa emergente. Los precios que ofrece esta empresa los podemos dividir en el uso de la plataforma (cursos y especializaciones) y por otro lado los servicios adicionales que complementan la experiencia con Netzun.

Tabla 4 Precios referenciales de Netzun

<b>Servicios</b>	<b>Precio (S/)</b>
Acceso a más de 600 cursos y más de 40 especializaciones	49.90 (mensual)
	450 (anual)
Revisión de proyectos finales por crédito	39.9
Revisión y recomendación de CV por hasta 2 recomendaciones	299.9
Asesoría para elaboración de CV hasta 2 correcciones	149.9
Asesoría para potencial el perfil de LinkedIn	119.9
Asesoría para la próxima entrevista laboral	159.9

Fuente: Página web de Netzun (2023)



**Platzi:** Su oferta de valor se basa en el entrenamiento de profesionales en temas de tecnología, para lo cual te ofrecen una ruta de aprendizaje eligiendo los cursos que se necesitan para el aprendizaje objetivo de cada usuario. Los precios que ofrece esta empresa se basan en planes de suscripción, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 5 Precios referenciales de Platzi

<b>Modalidad de suscripción</b>	<b>Precio</b>	<b>Tipo de pago</b>	<b>Contenido de la Suscripción</b>
Basic	S/ 119	Pago mensual con renovación automática cada mes para 1 persona	Más de 1500 cursos y 17 escuelas
			Certificados digitales
Expert	S/ 799	Pago anual con renovación automática cada año para 1 persona	Eventos exclusivos como la Platzi Conf.
			Más de 1500 cursos y 17 escuelas
			Certificados digitales
			Certificados físicos para rutas de perfil profesional
			English Academy, Escuela de Startups, Liderazgo y Management
Expert Duo	S/ 1,099 o S/ 1,599	Pago anual con renovación automática cada año para 2 o 4 personas	Eventos exclusivos como la Platzi Conf.
			Más de 1500 cursos y 17 escuelas
			Certificados digitales
			Certificados físicos para rutas de perfil profesional
			English Academy, Escuela de Startups, Liderazgo y Management
Business	S/ 699 o S/ 899	Pago anual con renovación automática cada año para equipos de 4 a 10 licencias o de 11 a 30 licencias (el precio es por licencia)	Más de 1500 cursos
			Analiza el avance de tu equipo con datos y estadísticas

Fuente: Página web de Platzi (2023)

**LinkedIn Learning:** Su oferta de valor está dirigida a personas y organizaciones con la finalidad de que estas puedan desarrollar las habilidades adecuadas para hacer crecer su carrera. Los precios que ofrece esta empresa se basan en planes de suscripción, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 6 Precios referenciales de LinkedIn

<b>Modalidad de suscripción</b>	<b>Precio</b>	<b>Tipo de pago</b>	<b>Contenido de la Suscripción</b>
Particular Anual	S/ 815.90	Licencia anual	Accede a más de 21.000 cursos impartidos por profesionales del mundo real.
			Destaca con certificados que puedes añadir a tu perfil de LinkedIn.
			Aprende a tu ritmo con vídeos breves y contenido exhaustivo, solo con audio o sin conexión.
			Pon en práctica los conocimientos con ejercicios y test de los cursos.
			Recomendaciones de cursos según tu función laboral y tus intereses.
			Información sobre sueldos y empleos, visualización ilimitada de perfiles, créditos de In-mail y mucho más.
Particular Mensual	S/ 101.99	Licencia mensual	Accede a más de 21.000 cursos impartidos por profesionales del mundo real.
			Destaca con certificados que puedes añadir a tu perfil de LinkedIn.
			Aprende a tu ritmo con vídeos breves y contenido exhaustivo, solo con audio o sin conexión.
			Pon en práctica los conocimientos con ejercicios y test de los cursos.
			Recomendaciones de cursos según tu función laboral y tus intereses.
			Información sobre sueldos y empleos, visualización ilimitada de perfiles, créditos de In-mail y mucho más.
Para equipos (de 2 a 20 licencias)	S/1,429 por licencia	Licencia Anual	Más de 21.000 cursos impartidos por expertos que van de todos los niveles.
			Apoyo variado: preguntas y respuestas interactivas, horas de oficina y grupos de aprendizaje.

<b>Modalidad de suscripción</b>	<b>Precio</b>	<b>Tipo de pago</b>	<b>Contenido de la Suscripción</b>
			Información detallada sobre las aptitudes que están adquiriendo tus equipos.
Para empresas (Más de 21 licencias)	Planes de precios personalizados	Licencia	Más de 21.000 cursos impartidos por expertos que van de todos los niveles.
			Apoyo variado: preguntas y respuestas interactivas, horas de oficina y grupos de aprendizaje.
			Información detallada sobre las aptitudes que están adquiriendo tus equipos.

Fuente: Página web de LinkedIn Learning (2023)

### **Poder de negociación de los proveedores**

Definir, implementar y desplegar una plataforma de cursos virtuales necesita de una serie de servicios para su cumplimiento, entre los cuales se encuentran el desarrollo y la puesta en producción de la plataforma, su mantenimiento, el espacio donde esta va a operar (Nube, Servidor, etc.) y los profesores que van a desarrollar y dictar el contenido de la plataforma. En base a lo mencionado, existen un número importante de empresas que actualmente brindan los servicios tecnológicos mencionados; por lo cual, si bien en la actualidad es el boom, los precios son regulados por la competencia.

### **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes potenciales de la plataforma tienen muchas opciones en el mercado para poder capacitarse y con ello crecer profesionalmente, y si bien nosotros tenemos un valor diferencial, según vamos a comentar más adelante, en la actualidad no hay un alto poder de negociación con estos.

### **Amenaza de servicios sustitutos**

El servicio sustituto de nuestra plataforma online es que vuelva a ganar importancia la educación presencial; sin embargo, de acuerdo con una noticia publicada por la empresa El Comercio, “La demanda por la educación a través de las plataformas digitales ha sido exponencial en las últimas dos décadas y según la universidad continental desde el año 2000, la misma ha crecido en un 900% a nivel mundial” (*Comercio 2023*), con lo cual podemos notar que la educación virtual viene en crecimiento y que aún va a seguir desarrollándose.

### **Amenaza de nuevos competidores**

La innovación que se refleja a través del nacimiento de nuevos negocios Startup conlleva a que en el futuro más empresas traigan una propuesta de negocio muy similar que podría hacer que el posicionamiento en el mercado disminuya o que simplemente impida que nuestro negocio pueda posicionarme sustancialmente en el mismo. Esto puede mitigarse con nuestra propuesta de valor.

## **1.3 Empresa**

Para fundamentar nuestro análisis, nos basamos en los principales referentes en el ámbito de la educación virtual, quienes sirven como guía para nuestra evaluación.

Hemos identificado dos modalidades al ofrecer cursos: aquellos transmitidos en tiempo real y los pregrabados. En este sentido, hemos seleccionado a Colectivo23 para los cursos en vivo y a Netzun para los cursos grabados.

Esta elección se basa en criterios específicos que se alinean con las fortalezas y especializaciones de cada plataforma. Colectivo23 destaca por su enfoque interactivo y participativo en tiempo real, mientras que Netzun ofrece flexibilidad y acceso las 24 horas del día a su contenido grabado. Al considerar estas características distintivas, podemos evaluar cómo cada plataforma aborda las necesidades y preferencias de los estudiantes en cada modalidad de curso, en línea con las recomendaciones para ampliar nuestro análisis.

Para profundizar en el análisis interno As Is se presenta la cadena de valor que comprende los procesos de las principales empresas del rubro a modo de referencia:

## Ilustración 2 Cadena de valor As Is



Fuente: Elaboración propia (2023)

### 1.3.1 Misión, visión, FODA, objetivos, estrategia

#### Misión

Colectivo23: Brindar educación al potencial talento de LATAM mediante clases prácticas en vivo para lograr una correcta transformación digital

Netzun: Brindar educación online para tu crecimiento profesional

Ambas misiones están alineadas con la necesidad de ofrecer conocimiento utilizando herramientas tecnológicas, dirigido a una audiencia que busca fortalecer sus habilidades para mejorar su situación laboral actual o alcanzar sus metas profesionales. Esta coincidencia subraya la importancia que ambas empresas otorgan al uso de la tecnología como medio para la educación y el desarrollo profesional.

#### Visión

Ser el principal referente en EdTech (Education and Technology) en la formación de líderes que aporten al crecimiento del país (económico y social) sumando a la transformación digital del mismo.

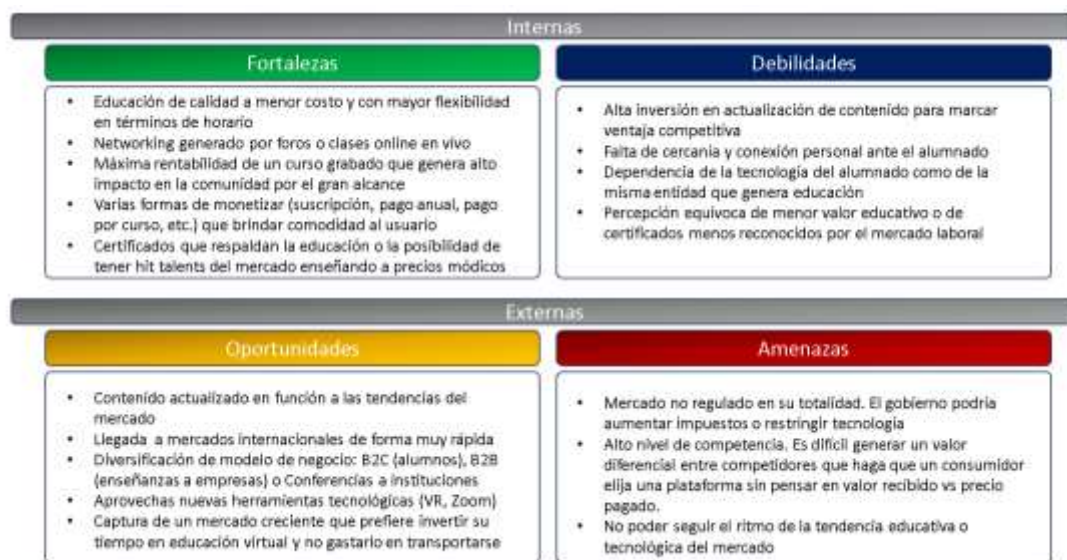
En esta parte, ambos actores al igual que otros referentes del mercado, buscan generar top of mind en el consumidor en términos de Educación Digital. La principal construcción hacia la visión de cada compañía es que el word of mouth que se genera por cada estudiante satisfecho. Adicionalmente a ello, Estas visiones reflejan un compromiso

compartido con la excelencia en la educación mediante el uso innovador de la tecnología, así como con el impacto positivo en la sociedad y en la economía. Además, sugieren una visión a largo plazo centrada en el liderazgo y la influencia en el sector de la educación virtual.

## FODA

Para hacer el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se tomará en consideración la combinación de ambas empresas referentes (Colectivo23 y Netzun), ya que abarcan en conjunto una propuesta de valor más completa.

Ilustración 3 Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia (2023)

Como conclusión del análisis FODA se considera que es un mercado altamente competitivo y cambiante en dónde se depende mucho de las nuevas tecnologías y tendencias laborales y educativas. Además, el gobierno podría generar mayor injerencia al ver que tiene mucho potencial de crecimiento y poca regulación tanto a nivel mundial como local. Parte de los retos de esta industria es demostrar que se puede dar educación de calidad, accesible por costos y respaldada por grandes profesionales.

Por otro lado, la tendencia del EdTech es creciente, ya que cada vez es más accesible y valorada. Parte de las fortalezas es renovarse continuamente para proveer la mejor educación a un menor costo, generar redes de contacto valiosas y aprender de profesionales de forma virtual y que en la realidad física sería más costo e inaccesible.

## **Objetivos**

### **Generales**

- Ser referente en el mundo EdTech teniendo una plataforma tecnológica en dónde se pueda brindar educación de calidad que ayude al usuario a fortalecer sus capacidades laborales con la finalidad de que estén mejor preparados para conseguir logros profesionales.

### **Específicos**

- Realizar estudios de mercado para determinar cuáles son las tendencias a nivel educativo y laboral con la finalidad que en base a ello se pueda generar material ad hoc que satisfaga a los consumidores de EdTech.
- Crear contenido al menor precio con la mayor calidad posible que esté en función a la investigación de tendencias del mercado en términos educativos y laborales.
- Conseguir a la mejor plana docente al precio justo que pueda crear o aportar al contenido que se determina a crear
- Generar una plataforma tecnológica fácil de usar en dónde el usuario pueda acceder para llevar los cursos
- Brindar certificaciones que respalden al usuario sobre los cursos llevados y el conocimiento adquirido
- Brindar feedback sobre los cursos llevados
- Obtener feedback por parte del usuario para seguir mejorando la plataforma

### **Estrategia**

Se analizará la estrategia bajo 5 perspectivas orientadas a las empresas en mención Colectivo23 y Netzun considerando la propuesta de valor de cada una.

### **Propuesta de valor**

- En el caso de Colectivo23 (Modelo de clases en vivo) lo que prima es tener una estrategia de Diferenciación; es decir, dar un valor agregado por encima de lo habitual frente a la competencia sin considerar una estrategia de optimización de costos. En el caso de Netzun (Modelo de clases grabadas), sin perder la calidad del entregable, sí busca una estrategia de Optimización de costos, ya que un paquete de cursos bien grabado se

busca potenciar mediante publicidad para que sea la mayor de veces comprado y visto; es por ello, que su propuesta de contenido, se usarán muchas estrategias de framing para empaquetar cursos a un mejor precio en dónde el valor lo haya en el consumidor por la cantidad ofrecida y lo pagado.

- En el caso de empresa XX se primará una estrategia de Diferenciación, ya que el valor agregado no se encuentra en los cursos per se, sino en el asesoramiento durante el proceso de un curso.

### **Porter**

- Es un mercado altamente competitivo en dónde los proveedores principales son dos: creadores de contenido (profesores, ejecutivos especializados, diseñadores y editores) y facilitadores de tecnología. También, los clientes tienen muchas opciones en el mercado; es por ello por lo que una estrategia de Diferenciación primará antes de que de Costos. No se puede perder la perspectiva de la educación tradicional presencial como posible sustituto.

### **Creación de valor y captura de valor: WTP vs SOC**

- Se busca capturar el máximo valor potenciando la disposición a pagar (WTP) del cliente y minimizando el costo de oportunidad de los proveedores (SOC)<sup>5</sup>. En el siguiente cuadro veremos el comparativo entre los referentes mencionados:

---

<sup>5</sup> Introducción a la Estrategia. Harvard Business Publishing Education (2022)



Ilustración 4 Análisis de Creación de valor y captura de valor



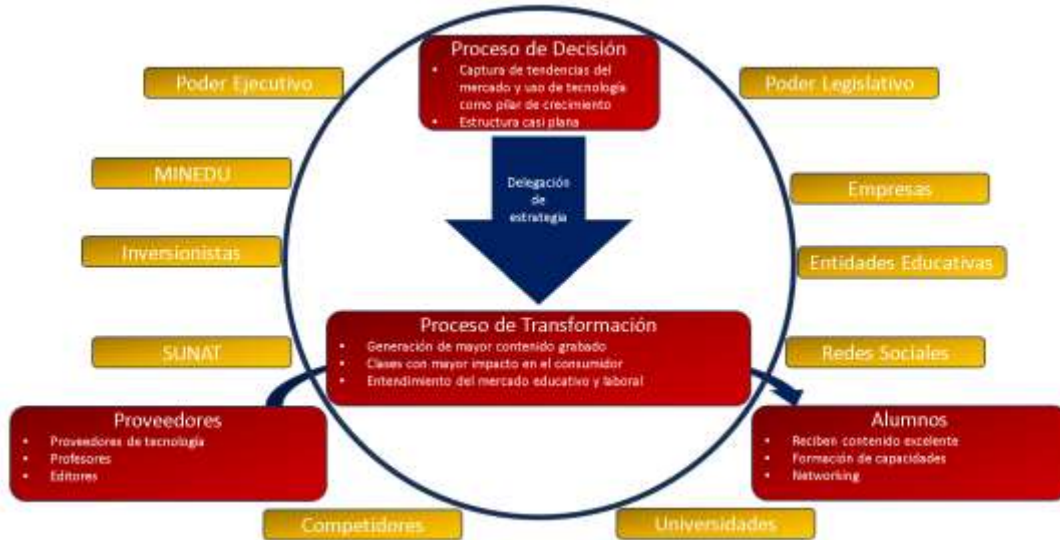
Fuente: Elaboración propia (2023)

### Modelo de Empresa como sistema

- Todo inicia con la definición de la estrategia de captura de valor y crecimiento. Como vimos, uno puede elegir el camino de la Diferenciación u Optimización de costo. Lo que se comparte es la búsqueda de la mejor tecnología que esté acorde a una visión correcta de costos y que permita la recolección de tendencias educativas y laborales del mercado que pueda brindar el mejor contenido educativo.
- Los actores involucrados en todo el sistema son: Poder Ejecutivo (Injerencia total en cada una de las actividades territoriales), MINEDU (Involucramiento en la educación del país y posible actor de respaldo), Inversionistas (Proveedores de capital), SUNAT (Entidad de recaudación tributaria), Competidores, Universidades, Poder Legislativo (Impacto directo en la forma de ejecutar el programa educativo o recaudación de ingresos), Empresas (Podrían cumplir el rol de partners o clientes), Entidades Educativas y Redes Sociales (Consideración de leads).
- El esquema de empresa como sistema nos permite tener una claridad holística de todos los actores y el proceso que inicia con los proveedores (fuente de tecnología y conocimiento) hasta lo que se le otorga al

alumnado (Contenido excelente, formación de capacidades y Networking).

Ilustración 5 Análisis de la empresa como Sistema



Fuente: Elaboración propia (2023)

### Business Model Canvas

- Dentro de la estrategia como empresa es importante tener clara la propuesta de valor y como los distintos actores la harán posible considerando una estructura de costos viables y una fuente de ingresos constantes.

Ilustración 6 Análisis de Business Model Canvas



Fuente: Elaboración propia (2023)

### 1.3.2 Modelo Operacional Actual

Para establecer el flujo de operaciones, se considera un modelo híbrido de ambos referentes Colectivo23 y Netzun.

- Ambas plataformas inician el proceso con la investigación de mercado. Es muy importante detectar cuales son las últimas tendencias en términos educativos y ver que capacidades se solicitan a nivel laboral.
- Con la información recaba, se tendrá una etapa de generación de contenido. La diferencia entre un modelo de negocio y otro es que uno invierte mucho más en la producción de los videos grabados (Netzun) y el otro, invierte en el contenido que dictará el profesor en vivo. En el primer modelo, sí se tendrá un proceso de publicación en la plataforma y se podrá realizar una campaña de awareness con marketing digital mientras la publicación clama leads de forma orgánica. En el segundo caso es indispensable tener un robusto programa de Marketing digital para atraer la mayor cantidad de usuarios posibles a registrarse.
- Una diferencia notable es que un modelo tiene un periodo de recolección de leads (Colectivo23) y el otro, una vez que se produce el contenido, la generación de leads puede durar tanto como la inversión en pauta que se aplique o el impacto que haya generado la publicación de forma orgánica.
- Siempre debe de tener un feedback del curso recibido para optimizar el contenido, el Engagement de un profesor o ver si hay oportunidades de optimización de flujo. Además, sirve para generar futuros leads si es que el curso ha generado buen impacto.
- Por último, para ambos casos, el proceso acaba con una acreditación que usualmente el alumnado lo usa como mecanismo de reconocimiento de y de conocimiento al momento de postular a algún empleo.

Ilustración 7 Modelo operativo



Fuente: Elaboración propia (2023)

### 1.3.3 Tecnología Actual

Considerando el proceso de operaciones, intervienen distintos procesos tecnológicos. La investigación de mercado suele ser tradicional para Colectivo23 apalancado en un staff especializado y redes de contacto. Plataformas como Netzun sí usan mecanismos de scraping o Smart Search Bar para detectar palabras claves.

Además, usan sus plataformas de manera distinta. Mientras Colectivo23 usa su plataforma como un portal de generación de leads, Netzun sí la usa para transmitir contenido. Para la detección de tecnología de carácter más técnico, se usa Builtwith<sup>6</sup>, un software de código abierto, que te permite saber las conexiones de funcionalidades mediante reconocimiento de API. Definitivamente en dónde se invierte mayor parte de la tecnología es en la captura de leads y en el performance de la plataforma.

<sup>6</sup> Plataforma web de código libre que permite identificar tecnologías asociadas a otras plataformas

Tabla 7 Comparativo de uso de tecnología de referentes del mercado

	Colectivo23	Netzun
Investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Staff de investigación que se encarga buscar en otras plataformas o mediante redes de contacto las tendencias del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Staff de investigación</li> <li>Search bar para detectar lo más solicitado</li> </ul>
Producción de contenido, Marketing Digital y Transmisión de contenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se usa el paquete de office (PowerPoint y Excel), Miro, Figma, etc. Son las herramientas que suele usar el profesor en su día a día para poder ejecutar sus labores</li> <li>Hotjar</li> <li>Hubspot</li> <li>Google Analytics</li> <li>Facebook Pixel</li> <li>Payment by VISA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Softwares de grabación y edición de video de alta calidad</li> <li>Facebook Pixel</li> <li>Google Analytics</li> <li>Yandex Métrica</li> <li>Paypal</li> <li>Amazon S3</li> <li>Javascript</li> <li>Slack</li> <li>Ubuntu</li> </ul>
Feedback	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas de NPS mediante Google Forms</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plataforma de Netzun mediante CSAT, Escalade Likert y Reseñas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2023) y Builtwith (2023)

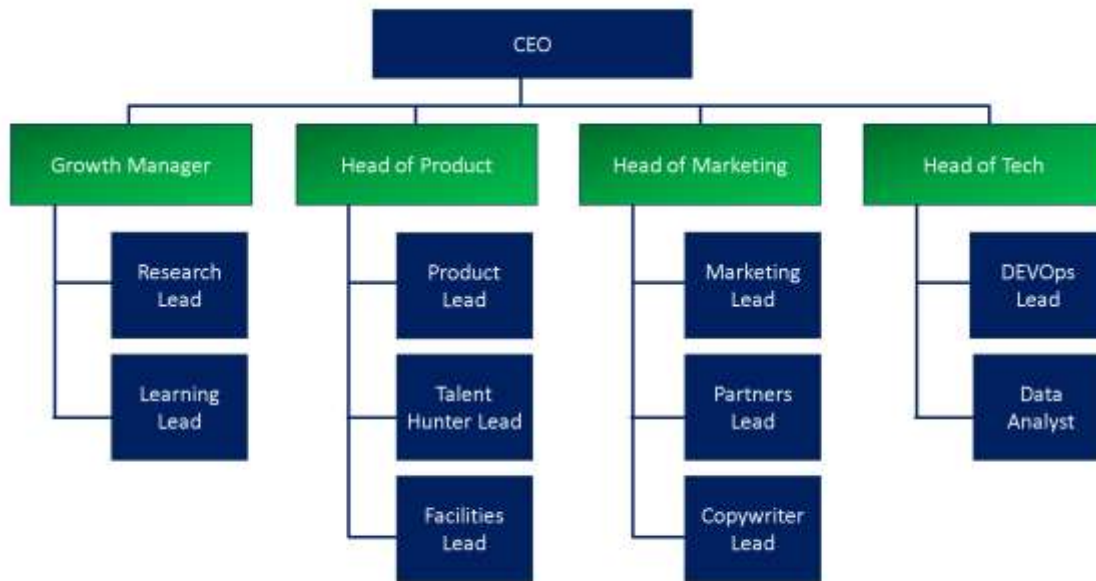
### 1.3.4 Organización, roles y perfiles

El organigrama de los referentes de la industria EdTech suele ser muy similar. Se tiene un CEO que crea la estrategia de crecimiento y captura de valor. Después, se tiene un personal especializado en la investigación de mercado para detectar las tendencias educativas y laboral. También, se tiene un equipo encargado del contacto con los profesores y la creación de contenido. Algunas diferencias particulares:

- Colectivo23: Al tener una propuesta de clases en vivo, tienen un staff de facilitadores para que la experiencia del usuario en cada clase sea la óptima.
- Netzun: Al tener una propuesta de clases grabadas, su foco está en la producción del contenido y la tecnología asociada a la plataforma.

Veremos un organigrama híbrido que compila ambas propuestas de valor.

Ilustración 8 Organigrama híbrido de referentes



Fuente: Elaboración propia (2023) y Colectivo23<sup>7</sup> (2022)

Los perfiles deben estar orientados al mundo de tecnología y educación. Además, como vimos en capítulos anteriores, la investigación es la base de todo; entonces, se necesita habilidades y capacidades encaminadas a la exploración de nuevas tendencias. A continuación, se hará un desarrollo de cada perfil necesario:

- Research and learning: Enfocado en recabar las tendencias del mercado y en la experiencia del usuario en el mundo educativo y laboral.
- Product: Enfocado en la producción de contenido considerando los trending topics del mercado.
- Talent Hunter: Alta capacidad de conexión y networking.
- Facilities: Enfocado en la experiencia del usuario durante el curso.
- Marketing & Partners: Altos conocimientos en Marketing digital y Networking orientado en B2B.
- Copywriter: Generación de contenido para conseguir leads en mundo Paid Media u orgánico.
- DEVOps: Máximo performance y brillante UX en las plataformas
- Data: Extracción, Transformación y Presentación de datos para la toma decisiones.

<sup>7</sup> Colectivo23 Organigrama

Tras haber evaluado meticulosamente el contexto en el que se podría desarrollar el negocio objeto de este estudio, hemos podido identificar diversas áreas que pueden satisfacer las demandas del mercado y anticipar futuras tendencias. Este detalle identificado en esta sección que llamamos Marco situacional de la empresa - As Is, forman la base sobre la cual hemos desarrollado nuestras propuestas estratégicas en las siguientes secciones, cabe indicar que la adopción de estrategias será crucial para alcanzar los objetivos que hemos establecido en el marco de esta investigación de maestría en la sección de protocolo de investigación (Capítulo II).

## **CAPÍTULO II. PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN (AS IS)**

### **2.1 Identificación del problema**

Se analizará la problemática desde 3 niveles: Problemática general, la cual considera los factores políticos y sociales del país. Después, se analizará la problemática enfocada en los procesos de selección de personal. Acá nos basaremos en una entrevista de profundidad con expertos en la materia. Por último, se analizará la problemática desde la perspectiva de solución de las plataformas web educativas.

#### **Análisis general**

La situación laboral y educativa en Perú, detallada en el Marco situacional de la empresa (AS IS), tiene una tasa de desempleo del 7.6% en 2022, ubicando al país en un desafiante sexto lugar a nivel mundial según el FMI. Esta cifra se ve agravada por una alta informalidad laboral, que alcanzó un pico de 13% durante la pandemia de Covid-19, impulsada por la necesidad de ingresos inmediatos y la falta de requisitos educativos para la mayoría de los empleos informales.

En el contexto del mercado laboral, se observa una creciente demanda de habilidades avanzadas, especialmente en producción y proyectos de inversión privada, aunque la inversión en educación sigue siendo insuficiente, como lo demuestra la posición 64 de Perú en las pruebas PISA de 2018. Además, el país cuenta con aproximadamente 1.3 millones de jóvenes NINI, principalmente entre 15 y 29 años, con un acceso a internet del 91%. Estos aspectos cruciales, explorados en el Marco situacional de la empresa (AS IS), subrayan la necesidad urgente de políticas educativas que alineen la oferta de cursos con las demandas del mercado laboral para mejorar las oportunidades de empleo.

#### **Análisis sobre proceso de reclutamiento**

Se ha diseñado una entrevista a profundidad a una experta reclutadora que brinda servicios de headhunting y cultural fit a distintos niveles jerárquicos para entender todo el proceso de selección de personal. La intención es comprender en qué parte se aprecia más los hard skills (capacidades técnicas) y los soft skills (capacidades actitudinales). También, busca determinar cuáles son las causas principales en todo el proceso que



determina el prescindir de un candidato. La entrevista consta de 9 preguntas. A continuación, se brindarán insights de las respuestas obtenidas.<sup>8</sup>

Todo inicia con una búsqueda de empleo errónea. Las personas al no ser autoconscientes de sus habilidades blandas y técnicas indagan sobre empleos que no están dentro sus dimensiones. Esto provoca un mal acercamiento al puesto de trabajo y un mal diseño de CV. Es importante que una persona pueda realizar un autoanálisis para poder realizar una búsqueda correcta y para ello, se pueden emplear herramientas como FODA personal o la ventana de Johari. Se debe considerar en qué uno es bueno, qué le gusta, cuánto vale (en términos monetarios) lo que harás y cuanto puedas aportar. Por último, en la búsqueda de empleo erróneo, no se puede postular a todo y tampoco, tener un CV general para puestos diferentes. Resaltar las capacidades claves para el puesto es necesario para aumentar las probabilidades de contacto.

El proceso de selección inicia relevando los requerimientos de la empresa empleadora. En este levantamiento se considera habilidades técnicas, experiencia requerida, experiencia previa y rangos salariales. Después, se realiza la publicación del puesto. Esta publicación, dependiendo del grado jerárquico se puede hacer pública o mediante headhunting. En posiciones más junior, se hará un filtro por CV. En posiciones más senior, se hará un filtro por llamada. Tener un CV desordenado o no ad hoc al puesto de trabajo descalifica al postulante. También, tener una conversación sin mencionar los puntos clave del puesto te desacredita para una siguiente etapa.

Las habilidades técnicas se reflejan en el CV y las habilidades blandas se reflejan en las entrevistas. Durante una entrevista es crucial investigar sobre la empresa y la cultura organizacional. El problema radica en que muchos postulantes van a una entrevista esperando que sus habilidades técnicas sean las suficientes para obtener el puesto. Las habilidades técnicas se suelen medir en una entrevista mediante casos o preguntas de profundidad.

Las actitudes que generan alertas en un reclutador y, por ende, disminuyen las probabilidades en pasar a las siguientes etapas del proceso son: demostrar ansiedad, nerviosismo, contradicción en las respuestas, no ser coherente con los valores de la empresa o con los métodos de trabajo (Ejemplo: trabajo presencial o home office).

---

<sup>8</sup> Para mayor detalle sobre la entrevista se podrá revisar en el ANEXO

Respecto a certificaciones o cursos, existe una correlación entre la especialización del puesto y conocimiento técnico que se pueda adquirir; es decir, tener muchos cursos en el CV y postular a una posición de carácter general no asegurará conseguir esa posición. Tener cursos o certificaciones hace sentido cuando el rol de la posición de trabajo lo amerita.

Por último, las habilidades blandas que hay que considerar en una entrevista son: colaboración, sentido de la proactividad, curiosidad y adaptabilidad. Estas habilidades se pueden obtener mediante la experiencia o mediante coaching. Los reclutadores saben detectar cuando un postulante las menciona y en su experiencia no las ha empleado. La mejor forma de brindar una demostración de las habilidades blandas es mediante el método STAR en dónde se menciona una situación, el grado de responsabilidad, las acciones realizadas considerando las capacidades blandas y los resultados obtenidos.

En síntesis, el problema de los postulantes se resume en postular a muchas cosas sin un CV ad hoc, no hacer un autoanálisis, no averiguar sobre la empresa, no ser consistente en las respuestas y no demostrar capacidades blandas empleando STAR.

### **Análisis sobre plataformas web educativas**

Se ha diseñado una entrevista a profundidad para entender cuáles son los factores de captación de leads en las plataformas web educativas. También, obtener insights sobre la comparativa de la percepción de las clases online y las clases grabadas tal como se profundizó en el Marco situación de la empresa (AS IS) en la sección de rivalidad de los competidores. Por último, determinar cuáles son las razones principales por las cuales un usuario suele desertar de un programa educativo o volver a sumarse.

Las razones por la cual un usuario suele acceder a un curso en una plataforma web son: invitación mediante un allegado, visualización de un curso con una publicidad atractiva en pauta en redes sociales y búsqueda específica de un curso para un fin (nutrir las capacidades del usuario para aumentar sus probabilidades de conseguir un empleo, fortalecer su CV o simplemente por epistemofilia. Las 3 razones están en niveles de menor a mayor retención; es decir, un usuario que recibe un curso por invitación o gratis, tendrá mayor probabilidad de abandono del curso. Cuando un usuario realiza una

investigación, porque sabe que ese curso será el medio para un fin, su nivel de retención aumenta.

### **Percepción de calidad de clases grabadas**

Las clases grabadas tienen una percepción de menor valor o calidad frente a una clase en vivo, ya que el usuario aprecia mucho la interacción. Una clase grabada puede tener el mejor contenido y diseño audiovisual, pero depende de la autonomía de aprendizaje del estudiante. Si el estudiante no tiene tiempo o foco de atención, su percepción del curso estará sesgada a calificarlo mal. Estas son algunas razones por las cuales una clase en vivo suelen tener mejor Engagement en función a las entrevistas realizadas:

- **Participación en tiempo real:** En una clase en vivo, el usuario puede interactuar directamente con el expositor para generar conocimiento colectivo. En una clase grabada, la máxima participación sería mediante un foro
- **Adaptación:** Usualmente una clase tiene una estructura de contenido. En una clase en vivo, el expositor puede adaptar el contenido en función a la audiencia para generar mejor conexión.
- **Motivación:** El expositor puede modular su voz y lenguaje corporal en función a la audiencia para captar la atención y causar un mayor impacto.

### **Detalle de la baja retención**

Las plataformas web educativas suelen obtener sus ingresos mediante la adquisición de clientes, pero eso resulta costoso para la compañía, ya que el verdadero valor de ganancia se encuentra en la retención de clientes. La mayoría de las plataformas educativas centran su experiencia en cursos grabados que como se evidencia en el punto anterior, no es percibida con el mayor valor. Además, se complementa con una estrategia de captura de Paid media muy robusta en términos de contenido visual que atrae a nuevos clientes. Algunos factores que aportan a la baja retención:

- Falta de interacción por parte de usuarios con los cursos grabados
- No existe un feedback alocado a la mejora continua en función a los comentarios en vivo por parte de los usuarios
- No hay mecanismos de rewards o gamification que involucren al usuario a interactuar de forma autónoma con la plataforma
- No existe un sentido de colectivo o comunidad

- Los cursos adquiridos suelen ser por primera gran impresión, pero no hay lógica sólida de recomendación que apoye la verdadera necesidad del usuario

## **2.2 Objetivos (General y Específicos)**

Los objetivos del trabajo de investigación están alineados al análisis realizado en el capítulo Marco situación de la empresa (AS IS), los cuales se muestran a continuación:

### **General**

Brindar al consumidor una plataforma web educativa que le permite acceder a cursos grabados o cursos online que lo ayuden a nutrir su CV o mejorar su conocimiento técnico al finalizar cada programa.

### **Específico**

- Diseñar una interfaz de usuario intuitiva, accesible y segura para el usuario pueda encontrar cursos y programas de interés
- Entender la experiencia del usuario para generar mejora continua aplicado a los cursos y a la plataforma
- Investigar sobre tendencias laborales y educativas del mercado para incorporarlas a la curricula
- Generar mecanismos de retención de clientes como CRM
- Generar asesorías extra de cara a las necesidades del usuario para aumentar el grado de retención.
- Ayudar a los usuarios a tener conexión con empresas y una comunidad actividad que les brinde facilidades para escalar en el mundo laboral

### 2.3 Hipótesis de resolución

Se propone un mapa de interacciones de usuarios para encontrar oportunidades en dónde se pueda plantear hipótesis que aporten a la mejora de cara al To Be.

Ilustración 9 Mapa de interacción para validación de hipótesis



Fuente: Elaboración propia (2023)

A continuación, se plantean hipótesis que recaen sobre la estrategia de los competidores actuales:

- Captación: Tener una sola fuente de adquisición de clientes puede ser muy costoso y no efectivo. De lo posible incorporar mecanismos de referidos, eventos de comunicación o un programa de Golden records.
- CRM: Tener una plataforma mailing o webpush es suficiente para retener usuarios
- Inscripción: Una propuesta de solo cursos grabados o solo cursos online es suficiente para el usuario. No hay necesidad de incorporar otros programas que ayuden a la retención como surveys, rewards o gamification.
- Pago: Mientras más opciones de pago (por curso, por paquete, por suscripción, por canje, etc.) y métodos de pago (tarjeta, transferencia, Yape, Plin, etc.) se le ofrezca al cliente ayudará a asegurar la compra.
- Asesoramiento: No es necesario acompañar al usuario durante el proceso de aprendizaje. Lo importante es realizar un curso de gran impacto en términos de contenido.

- Cursos: Los cursos con enfoque técnico son mucho más valorados que los cursos que involucran el desarrollo de las habilidades personales
- Feedback: Es suficiente enviar una encuesta de satisfacción al usuario al término de un curso para incorporar sus comentarios al programa
- Data: Es importante tener almacenada la data de usuarios o feedback para que se pueda consultar sin necesariamente incorporarla en las decisiones del negocio.
- Comunidad: El usuario elige un curso para aprender o mejorar su CV. No necesita una comunidad para interactuar.

## **2.4 Justificación**

### **Teórica**

La creación de una plataforma web en dónde tiene como estrategia de contenido generar un híbrido entre cursos grabados (técnicos) y cursos online (desarrollo de habilidades personales) brinda al usuario una gama amplia de elección y máxima interacción para asegurar la retención de este. Involucrar los inputs del usuario en la decisión y recomendación de cursos mediante una trivía apalancada de inteligencia artificial ayuda en la personalización del aprendizaje. El incorporar cursos de desarrollo de habilidades personales fomenta el involucramiento de los individuos en la sociedad y ayuda a los individuos a compenetrarse en los colectivos. Por último, el involucrar programas de rewards y gamification ayuda al usuario a involucrarse con la plataforma al máximo para que genere sostenibilidad de esta.

### **Práctica**

Desde la captación de cliente es factible usar mecanismos de Paid Media optimizados, programa de referidos generado desde la misma plataforma de forma automatizada para reducir los costos de adquisición mediante una correcta expansión. El uso de tecnologías de integración con inteligencia artificial para brindar una serie de recomendaciones en función al input del usuario se puede realizar a un costo relativamente bajo por la facilidad del Open Source y API's ya desarrolladas por OpenAI. Además, se puede ejecutar con los mismos algoritmos e integraciones la inspección de CV para brindar recomendaciones acertadas en función a las aspiraciones del usuario. La experiencia de usuario (UX) es crucial, y el diseño de una interfaz intuitiva garantiza que los usuarios puedan navegar sin problemas y participar de manera efectiva. La creación de cursos, materiales y recursos educativos de alta calidad es esencial, lo que implica habilidades técnicas en

diseño y desarrollo de contenido. También, se debe involucrar sistemas BackOffice y satélites para mantener el performance de todo el ecosistema digital. Por último, la plataforma se debe alojar en servidores que aseguren el performance y disponibilidad de esta.

## **CAPÍTULO III. EXPERIENCIAS Y MARCO CONCEPTUAL (AS IS)**

La educación sin duda tiene un antes y un después de la pandemia COVID-19, ya que ha hecho que la misma busque digitalizarse de manera más rápida y dicha tendencia se mantiene a la fecha. Las experiencias obtenidas, relacionadas a la educación virtual las vamos a tratar de la siguiente manera:

### **3.1 Internacionales**

El Banco Interamericano de Desarrollo publicó en el año 2020 un análisis de la educación superior en tiempos de COVID-19, a través del cual plantea que dicha pandemia planteó un desafío importante ya que se ha tenido que cambiar los sistemas de enseñanza buscando adaptarse a la educación virtual. Dentro de los desafíos identificados, se encontró que los profesores no se encontraban capacitados para dar su enseñanza de manera virtual, que no todos los estudiantes en los países de Latinoamérica tenían las condiciones para acceder a la tecnología (brecha digital), entre otros.

Cabe indicar que a medida que han pasado los años post COVID-19, dichos desafíos han ido cubriéndose en la educación pública y sobre todo por la educación privada; tal es así que en la actualidad existen diferentes metodologías de educación virtual, algunas de ellas las menciona la universidad chilena Andrés Bello en un artículo publicado en su página web:

- **Microlearning:** método enfocado en la resolución de problemas a través de una investigación propia, usando preguntas, planteamientos y problemas.
- **Aprendizaje basado en proyectos:** método enfocado la elaboración de proyectos grupales con la finalidad de potenciar habilidades blandas como la creatividad, motivación y trabajo en equipo.
- **Gamificación:** Método de aprendizaje que ha venido tomando relevancia ya que usa elementos de storytelling de los videojuegos aplicados a la educación, lo cual hace que el estudiante se sienta más atraído a completar los retos establecidos.
- **Plataformas de aprendizaje virtual:** dentro de las plataformas de aprendizaje virtual podemos encontrar muchos métodos que se encuentran bastante alineados a las necesidades de cada usuario o cliente. Entre las que se desarrollaron más en estos últimos años, se encuentra la plataforma Blackboard Learn.



- Modelo de monetización: Involucra el sistema de ingresos de la compañía y como se pueden diversificar para reducir riesgos. Usualmente para plataformas web educativas, se cobra un FEE por modelo de suscripción o se cobra por curso adquirido. No se evidencia uso de gamificación para potenciar el modelo de monetización.
- Modelo de adquisición de clientes: Estrategias para capturar leads (posibles clientes) y asegurar su proceso de compra. Usualmente se usa paid media en canales digitales para encontrar clientes y de forma menos frecuente se usa foros.
- Modelo de Growth: Considera la adquisición de clientes y las estrategias para la retención de clientes. Además, involucra un ticket promedio por cliente y una frecuencia de compra. Dentro del modelo de growth es importante considerar el churn orgánico (salida de clientes de la plataforma) para dimensionar impactos en el estado de resultados.
- Plan de Awareness: Estrategias asociadas a paid media para dar a conocer la plataforma mediante canales digitales y generar reconocimiento de marca y propuesta de valor.

Tal como se analizó en el Marco situación de la empresa (AS IS) en la sección de evolución y análisis del sector, en base a las diferentes metodologías que existen, se han venido creando empresas emergentes en América Latina, las cuales la revista Holon IQ clasificó de la siguiente manera en el año 2021.

Ilustración 10 LATAM EdTech HolonIQ's annual list



Fuente: Revista Holon IQ 2021 – LATAM EdTech HolonIQ’s anual list (2021)

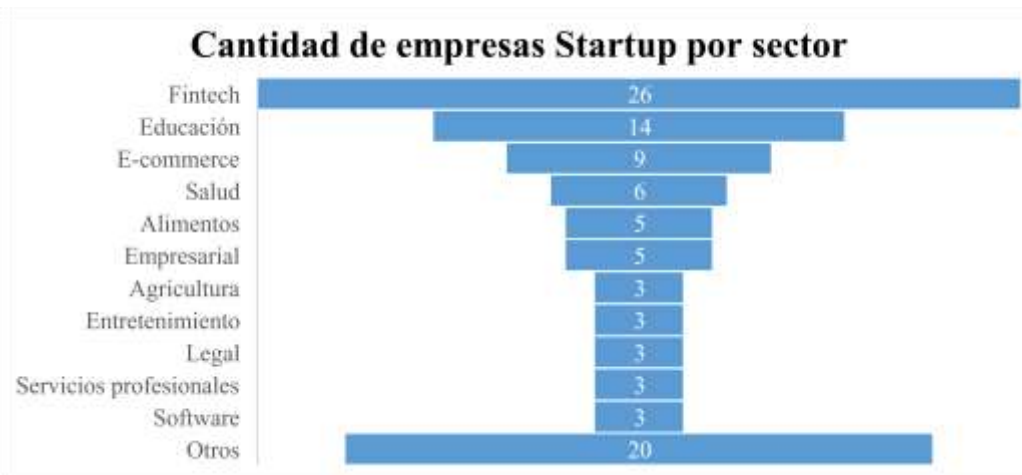
Se puede apreciar que a raíz de la pandemia la educación ha venido adaptándose a los cambios que esta propuso, desarrollando los diferentes desafíos que dejó la adaptación a una educación virtual, y por el lado de las empresas emergentes, identificando nuevas necesidades del consumidor para brindarle productos o servicios que estos buscan.

### 3.2 Nacionales

En el caso de Perú, este no es ajeno a las enseñanzas que ha traído la pandemia, sino que también ha venido transformando la educación e implementando herramientas digitales y virtuales. Por ejemplo, los colegios en el Perú ya cuentan con un plan de contingencias ante cualquier situación que impida que los estudiantes salgan de sus hogares (Huelgas o Protestas, amenaza de salud y salubridad, entre otros), asimismo, las empresas educativas han venido implementando plataformas para desarrollar la metodología de gamification en sus instituciones por ejemplo Innova Schools usa Khan academy, Beereaders y English Lab.

En Perú en el año 2022 la revista Forbes, brindó un listado de las 100 mejores startups en el Perú y las clasificó en 28 sectores, de las cuales el sector educación es el segundo que tiene más empresas creadas con un mejor ecosistema.

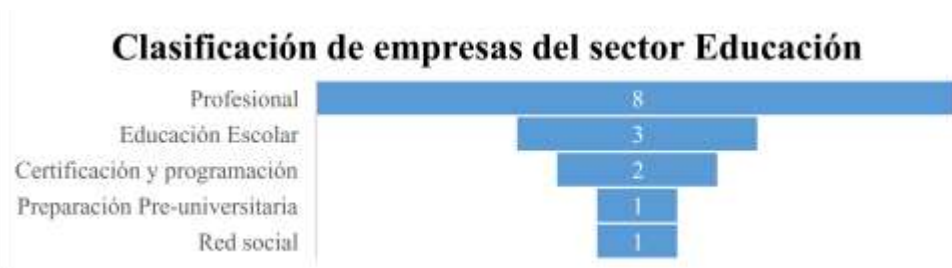
Ilustración 11 Cantidad de empresas StartUp por sector



Fuente: Revista Forbes (2022)

Por otro lado, de las 14 empresas existen 5 enfoques característicos a su propósito de cara al usuario final.

Ilustración 12 Clasificación de empresas del sector Educación



Fuente: Revista Forbes (2022)

### 3.3 Análisis de datos

Pero entrar al análisis de datos, se debe comprender que la finalidad del estudio y del proyecto es poder darle al usuario de la plataforma cursos que sean de su interés y se complemente con lo que esté buscando; es decir, le sume valor a toda su experiencia. Lo que se busca la plataforma es que la experiencia de aprendizaje sea personalizada hacia el usuario, con recomendaciones de cursos y recursos según las preferencias. Para ello, la plataforma gestionará el análisis de los datos procesados desde el ingreso a la plataforma con la trivía que debe responder el usuario, como la información que brinde en el punto de registro. El análisis de datos será basado en los siguientes puntos:

- La plataforma ofrecerá cursos a los usuarios en base a sus preferencias y aspiraciones que serán obtenidos desde la trivía de ingreso.

- A través de la analítica de datos, lo que se buscará es que la plataforma tenga la capacidad de anteponerse a la necesidad del usuario, comprendiendo los intereses y comportamientos.
- Optimizar la visualización de cursos y publicidad: Que el usuario pueda acceder a cursos que sumen a lo que está buscando o reciba una publicidad alineada a lo que esté buscando.
- Evaluación de la plataforma: revisión constante sobre el contenido que se visualice mediante la data (demora en visualización de red, velocidad de respuesta, que la web no tenga problemas de internet en hora punta, etc.)
- Evaluación de los cursos: revisar la tendencia de los cursos a través de la plataforma y que se obtenga la predicción de la demanda.
- Segmentación de usuarios: agrupar a los usuarios que tengan características o ciertas similitudes.
- Rigurosidad de la información: Que los datos de nuestros usuarios estén seguros y cumplan con todas las regulaciones correspondientes.

### **3.4 Gobierno de datos**

El gobierno de datos consiste en la formulación y cumplimiento de políticas para optimizar, asegurar y potenciar los datos como activos organizacionales mediante la alineación de los objetivos de diferentes funciones de la organización. Cabe indicar que establecer un gobierno de datos en las organizaciones es muy importante, ya que permite mitigar oportuna y correctamente los riesgos organizacionales derivados de niveles inadecuados de calidad de datos y prácticas mal implementadas.

Uno de los framework más conocidos para una definición y planteamiento de un gobierno de datos es el Dama DMBOK 2.0, el cual tiene 3 pilares: personas, procesos y tecnología.

Por otro lado, este framework consta en 11 áreas de conocimiento, las cuales se mencionan a continuación:

### Ilustración 13 Modelo DAMA Internacional



Fuente: Elaboración propia en base a Dama Internacional DMBOK 2.0 (2018)

A continuación, se procede a detallar cada punto:

- **Gobernanza de Datos:** Aquí se define quien es el responsable, las políticas y normas aplicables al mismo.
- **Calidad de Datos:** Los datos deben de ser precisos, completos, confiables y ser monitoreados constantemente.
- **Arquitectura de Datos:** Definición de estructuras de datos y modelos que alineen las estrategias y los objetivos de la organización.
- **Almacenamiento y Operaciones de Datos:** Relacionado al almacenamiento de la información.
- **Seguridad de Datos:** A través de la cual se la privacidad de los datos.
- **Integración de Datos y la Interoperabilidad:** En esta área debemos de evaluar como los datos se relacionan entre sí.
- **Documentación y Contenido:** En esta área de conocimiento se evalúa el tipo de datos que se usarán en la organización, tales como información estructurada y no estructurada.
- **Metadatos:** Relacionado a la gestión de los datos.
- **Almacén de Datos y Business Intelligence:** Relacionado a la recolección, análisis y almacenamiento de los datos para la toma de decisiones.

- Big Data y Data Science: Relacionado a los modelos de manejo de grandes volúmenes de datos.
- Gestión de Datos Maestros y de Referencia: Lo cual se encuentra relacionado al manejo de grupos de datos clave a través de un lago de datos (Datalake).

En una entrevista realizada a Jessica Cornejo, gerente de seguridad de la información de PwC en la revista “desafíos PwC”, destaca la necesidad de un gobierno de datos eficiente en las organizaciones, sus beneficios y los pasos clave para la implementación entre los que resalta:

- El gobierno de datos implica la organización y estructuración de la información dentro de las empresas.
- Para implementar un gobierno de datos efectivo, es importante contar con un líder de impacto que comprenda la importancia y que de inicio con un diagnóstico.
- Los beneficios del gobierno de datos incluyen la confiabilidad de los datos para la toma de decisiones y la reducción de costos de reprocesos.
- El gobierno de datos abre oportunidades de negocio al anticipar necesidades, aumentar la productividad y, en etapas avanzadas, monetizar la información.
- Proteger información confidencial requiere identificar y clasificar activos de información y establecer políticas de seguridad y retención.
- La principal preocupación de los líderes empresariales es la desconfianza en los datos debido a su mala calidad. Se aconseja comenzar con elementos esenciales y aprender a medida que se avanza en el proceso.

### **3.5 Instancias de captura, procesamiento y explotación**

El análisis de data por parte del usuario parte desde los siguientes puntos:

- Instancia de captura
  - Registro del usuario: Cuando el usuario registra sus datos y crea su cuenta para la identificación. En este punto se obtienen datos como nombre/apellido, correo electrónico, los intereses principales que tenga el usuario o cursos preferidos para llevar, etc.
  - Trivia sobre gustos/preferencias y elección de asesoría o coaching integral.

- Se registra la navegación del usuario dentro de la plataforma y búsqueda de intereses en la navegación.
- Procesamiento de datos
  - Se segmenta a los usuarios en base a la trivia inicial que los usuarios completen para la apertura de cursos.
  - Se evalúa constantemente la navegación para ofertar sugerencias de cursos.
  - Que la información y data que quede registrada de los usuarios se encuentren protegidos.
  - Los datos de los usuarios son almacenados en lugares seguros y confiables.
- Explotación de datos
  - Los datos e información de los usuarios se procesan y entregan una experiencia al usuario, ofreciendo recomendaciones.
  - La publicidad dentro de la web estará dirigida hacia el usuario en base a sus características que se ha recogido durante su navegación por la plataforma.
  - Se procesará la información referente a los cursos, encuestas de satisfacción, alcance, análisis de tendencia y métricas sobre la plataforma.
  - Se ofrecerán paquetes en referencia en base a la data procesada para el acompañamiento de forma integral.

### **3.6 Modelos comúnmente utilizados para explotar datos**

Los modelos que comúnmente son utilizados en la exploración de datos son los siguientes:

- Regresión lineal para poder predecir ingresos, número de usuarios por curso, el tiempo de uso, publicidad, etc.
- Series temporales para analizar los datos históricos de las inscripciones que se tengan en los cursos. Ejemplo: Primero la web recopila los datos para luego definir las variables dependientes como ingresos mensuales y las variables independientes como ingresos, los números de cursos, usuarios que se crean un acceso, etc. Luego se debe analizar la información para comprender la

relación entre variables. El objetivo es que el modelo se ajuste de la mejor forma para estimar de forma correcta los datos a solicitar Finalmente, se debe evaluar la calidad del modelo para tener una predicción más acertada.

- Modelo ARIMA para poder predecir la inscripción en cursos al contar con datos diarios, mensuales.
- Realizar análisis de clientes mediante NPS y encuesta de satisfacción.
- Modelo de recomendación basados en contenido especializado para los clientes.
- Modelo de retención de clientes como el Modelo Markov para comprender como llevan el curso, si son continuos, etc.
- Customer lifetime Value para estimar cuanto va a terminar generando el cliente a lo largo del proceso de compra – venta del curso.

### 3.7 Roles asociados a business Analytics

Entre los roles asociados al Business Analytics para el proyecto, como antes fue mencionado tendremos:

- Analista de datos, que se encargará de la limpieza y análisis de datos.
- Analista de Business Intelligence, encargado de procesar y hacer amigable la información obtenida.
- Analista de marketing, encargado de manejar el marketing de la empresa y enfocado en las estrategias comerciales.
- Analista de precios, encargado del análisis de mercado para establecer precios competitivos.
- Analista de seguridad de la información, encargado de proteger data sensible.

Tabla 8 Roles asociados a Business Analytics

Jefatura	Rol	Funciones
Growth Manager	Analista de Marketing	Evaluar la efectividad de las estrategias de adquisición de usuarios Analizar el rendimiento de las campañas de marketing Estrategias de retención
	Analista de Contenido	Evaluar la popularidad y el rendimiento de los recursos y cursos



<b>Jefatura</b>	<b>Rol</b>	<b>Funciones</b>
		Optimizar la oferta de contenido basada en datos
Head of Product	Analista de Experiencia de Usuario (UX)	Evaluar y mejorar la experiencia del usuario en la plataforma Utilizar datos para tomar decisiones informadas sobre la interfaz y la usabilidad
	Analista de Rendimiento de la Plataforma	Medir y mejorar el rendimiento técnico de la plataforma Garantizar la disponibilidad y escalabilidad
Head of Tech	Ingeniero de Datos	Construcción y mantenimiento de infraestructura de datos Integración de fuentes de datos Optimización del flujo de datos
	Analista de Seguridad de Datos	Proteger la información sensible Cumplir con las regulaciones de privacidad y seguridad de datos
	Analista de Datos	Recopilación y limpieza de datos Análisis de datos para generar información relevante Creación de informes y visualizaciones de datos
	DevOps	Gestión de la infraestructura y despliegue de la plataforma Automatización de procesos de desarrollo y operaciones
Head of Marketing	Analista de Negocios	Comprender las necesidades y objetivos de la plataforma Colaborar en la traducción de requisitos en soluciones basadas en datos
	Científico de Datos	Aplicación de técnicas avanzadas de análisis de datos Desarrollo de modelos predictivos Generación de recomendaciones basadas en datos

Fuente: Elaboración propia (2023)

Hay que considerar que estos son los roles asociados al frente que tiene interacción con la analítica del negocio. Otros roles que son relevantes para las compañías son:

- Recursos Humanos
- Contabilidad
- Finanzas

- Atención al cliente
- Administración
- Legal
- Comunicaciones

## CAPÍTULO IV. ESTUDIO Y MECANISMO DE ANÁLISIS DE MERCADO (TO BE)

### 4.1 Metodología aplicada

Se usará dos métodos para recabar información de los posibles clientes sobre la solución propuesta: Encuesta y Entrevista de profundidad.

Para la encuesta, se debe tener en cuenta ciertos factores que nos ayudará a tener data representativa que nos permita tomar decisiones sobre el producto y la propuesta de valor a ofrecer. A continuación, algunos aspectos:

- Se empleará la fórmula “Cálculo de muestra para una población finita” para obtener el número de personas a encuestar de tal manera que la data que se obtenga sea representativa.

Ilustración 14 Fórmula de cálculo de muestra de una población finita

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Z=Nivel de confianza  
N=Población-Censo  
p= Probabilidad a favor  
q= Probabilidad en contra  
e= error de estimación  
n= Tamaño de la muestra

Fuente: Calculo del tamaño de la muestra. Unidad de emprendimiento virtual (2023)

- Se usará un nivel de confianza del 95%, ya que el resultado de las preguntas empleadas sí influirá en la estimación del mercado; entonces, un valor menor a ese podría sesgar las respuestas.
- Se usará un margen de error del 8%, ya que se tiene una limitación de alcance y es el máximo considerado en cualquier estudio. Para mitigar este riesgo, se considerará mayor atención a aquellas preguntas que hayan obtenido un 30% en la división de los resultados.
- Se usarán solo preguntas cerradas en la toma de decisiones para una rápida cuantificación y facilitar la extracción de insights.
- Se usará una pregunta abierta al final de la encuesta que solo ayudará a alimentar un backlog de funcionalidades de la plataforma.

- Se usará un valor p y q de 0.5 al considerar una división equitativa de las características de los individuos a encuestar.
- La base poblacional a considerar sería el número de familias en el Perú y cuantas de ellas tienen acceso a internet. Hay 9.3 millones (IPSOS 2021) de hogares en el Perú y el 55% de esos hogares tienen acceso a internet (INEI 2021). También, se debe determinar cuántas personas en promedio existen por hogar con facultad a acceder a la solución. Se estiman 1.7 (IPSOS 2021) personas potenciales por hogar que podrían acceder a la plataforma. No se considera menores de edad. El resultado del producto de las tres variables nos otorga una base de 8.6 millones de personas (9.3 MM hogares\* 55% penetración internet\* 1.7 personas por hogar).

Considerando lo anterior mencionado con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 8% y una base poblacional de 8.6 MM, se necesita recabar información mediante la encuesta a 151 personas.

Tabla 9 Listado de preguntas para encuesta

N°	Pregunta	Opciones de respuesta	Racional
1	En general, ¿cuántos cursos podrías llevar al año?	Mayor/igual a uno. Número entero	Brinda un acercamiento de cuantos cursos podríamos capitalizar por usuario para luego, establecer los financieros.
2	¿Qué tanto valorarías cursos de Desarrollo Personal (liderazgo, entrevista efectiva, habilidades blandas, etc.) en vivo para complementar cursos grabados?	Escala del 1 (Poco valorado) al 10 (Muy valorado)	Validar la hipótesis que un curso de coaching en vivo suele generar más valor en el usuario que tan solo tener cursos grabados.
3	¿Cuánto pagarías por un curso grabado especializado que te ayude a potenciar tus habilidades sumado a una asesoría/coaching en vivo?	Rangos de precio	Nos brinda una estimación del WTP del cliente para establecer los financieros
4	¿Qué tanto valorarías una trivía que dé como resultado una recomendación de	Escala del 1 (Poco valorado) al 10 (Muy valorado)	Validar la hipótesis que la funcionalidad de trivía puede marcar un valor diferencial frente a la competencia

N°	Pregunta	Opciones de respuesta	Racional
	cursos y trabajos ideales según tu perfil?		
5	¿Qué beneficios esperas al finalizar un curso virtual?	Selección de casillas	Ayuda a determinar qué beneficios se debe considerar para incluir en la propuesta de valor y ver como impacta en los análisis financieros
6	¿Cuál sería tu principal objetivo al momento de llevar un curso?	Opción múltiple	Ayuda a entender la motivación del usuario y avocar los esfuerzos en términos de contenido, comunicación y marketing digital
7	¿Qué tanto apreciarías simulacros de entrevista de trabajo y que se te brinde feedback?	Escala del 1 (Poco valorado) al 10 (Muy valorado)	Validar la hipótesis de que es muy valorado en los cursos de desarrollo de habilidades considerar entrevistas de feedback
8	¿Cuáles serían tus preferencias de pago?	Selección de casillas	Entender que tipo de pagos se debe colocar en la plataforma para generar el registro y pago exitoso
9	¿Qué tipo de temas especializados te llama la atención?	Selección de casillas	Validar las tendencias del mercado e incluir nuevos cursos en caso la demanda lo requiera
10	¿Qué cursos de Desarrollo Personal te llamaría la atención?	Selección de casillas	Validar que cursos de Desarrollo Personal generarían mayor valor en el usuario para conseguir la plana docente idónea
11	Si tuvieses que recibir algún beneficio de una plataforma web educativa, ¿qué sería?	Pregunta opcional y abierta	Conseguir ideas sin sesgo para determinar cuáles podrían entrar en un backlog y así, determinar la factibilidad de estas considerando la propuesta de valor y la viabilidad.

Fuente: Elaboración propia (2023)

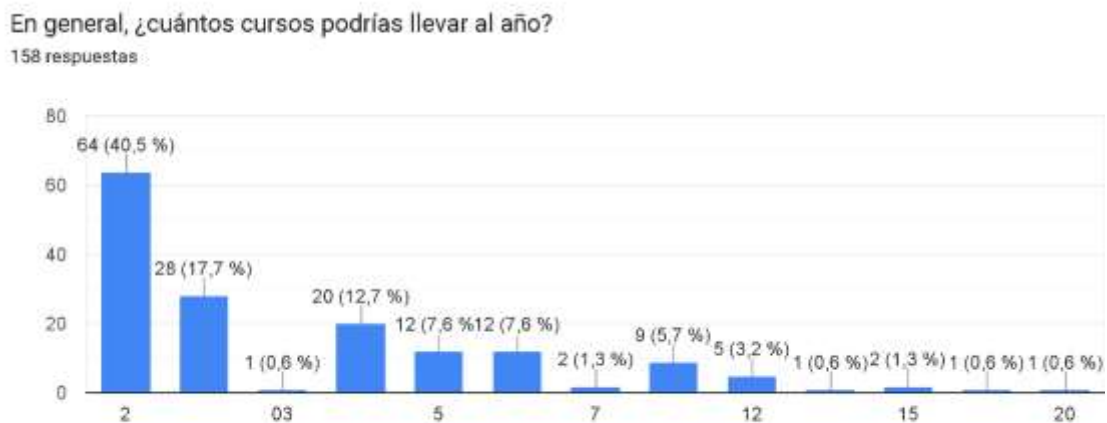
Se hará una entrevista de profundidad para conocer el valor percibido de la competencia y qué funcionalidades se deberían agregar a la solución para generar máxima satisfacción en el cliente. Las preguntas son las siguientes:

- ¿Qué plataformas educativas has utilizado? ¿Nos podrías contar que fue lo más te gustó y menos te gustó de cada una de ellas?
- ¿Qué funcionalidades, herramientas o mecanismos de UX te llamaron más la atención de esas plataformas?

- ¿Cuáles fueron las dificultades que atravesaste al momento de llevar un curso en alguna plataforma? ¿Qué hubiese ayudado a disminuir la dificultad?
- ¿Qué deberías recibir en función a lo que pagas para sentirte altamente satisfecho con lo recibido?
- ¿Qué tan importante para ti es recibir comunicación constante sobre cursos u actividades? ¿Cuál crees que es el mejor método?
- ¿Qué deberían ofrecerte para que seas un promotor de la plataforma educativa?

#### 4.2 Encuesta / Relevamiento de información

Se llegaron obtener 158 respuestas de un público diverso y aleatorio. A continuación, se analizará el resultado de cada pregunta<sup>9</sup>:

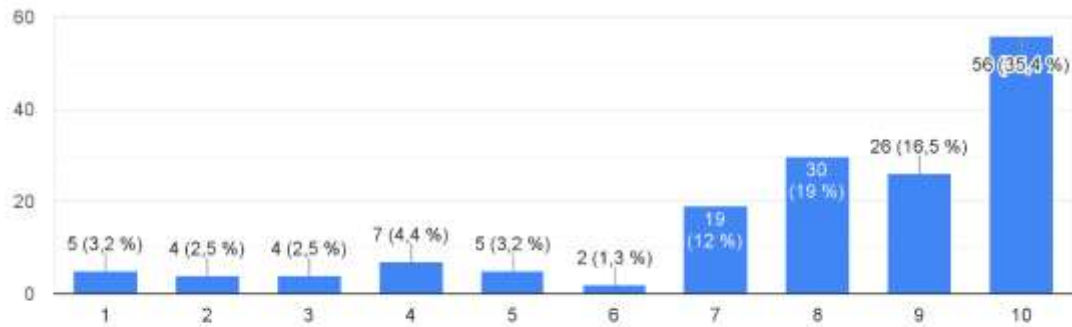


El promedio es 4 cursos por persona y la mediana son 3 cursos por persona. En nuestro modelo económico/financiero no debemos considerar en el P x Q que una persona lleva más de 4 cursos.

<sup>9</sup> Los gráficos presentados se obtienen de forma automática de la herramienta de Forms de Google. Los datos complementarios se obtienen mediante cálculos internos.

¿Qué tanto valorarías cursos de Desarrollo Personal (liderazgo, entrevista efectiva, habilidades blandas, etc.) en vivo para complementar cursos grabados?

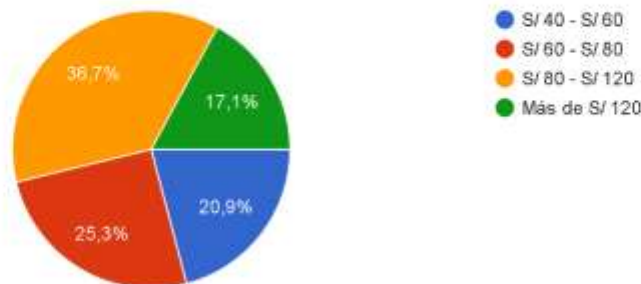
158 respuestas



El valor diferencial de la propuesta de la plataforma comparada a la competencia era incluir cursos en vivo (no grabados) sobre desarrollo personal. En el ponderado de respuestas, las personas valoran en un 80% la inclusión de estos cursos.

¿Cuánto pagarías por un curso grabado especializado que te ayude a potenciar tu habilidades sumado a una asesoría/coaching en vivo?

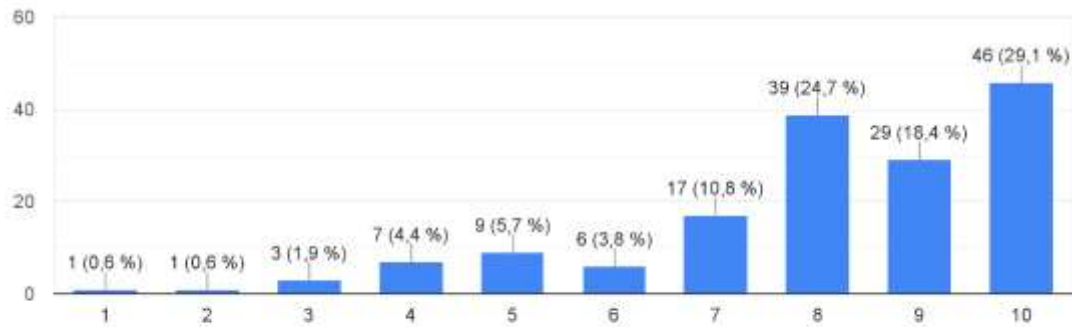
158 respuestas



El 62% de las personas estarían dispuestas a pagar entre S/60 y S/ 120. El ponderado sería S/85 por curso. Lo interesante es que se tiene un 17.1% que estaría dispuesto a pagar más de S/ 120 (rango superior) y el 36% eligió de S/ 40 a S/ 60 (rango inferior). Si la mayoría de las personas hubiesen elegido el rango inferior, tendríamos indicios que las personas buscaban un precio mucho más económico, pero al tener respuestas variadas, sí podríamos usar un rango de precio ponderado de S/ 60 a S/ 120 para establecer los supuestos económicos financieros en el modelo.

¿Qué tanto valorarías una trivía que dé como resultado una recomendación de cursos y trabajos ideales según tu perfil?

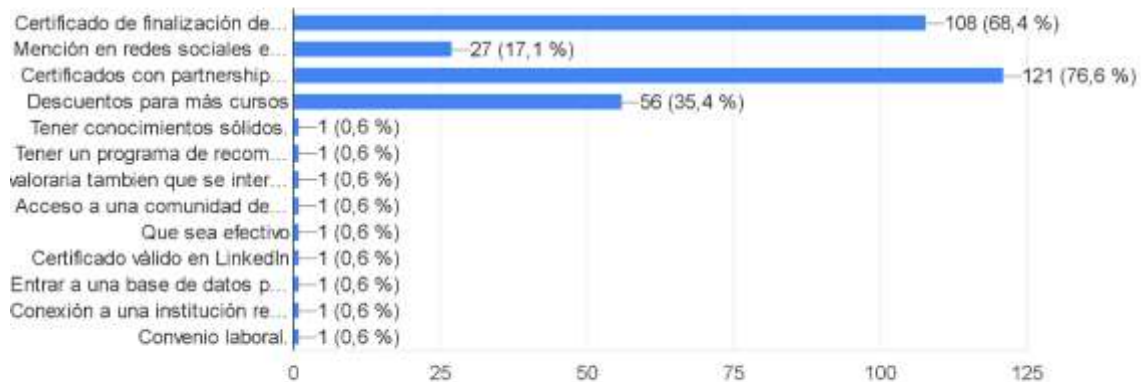
158 respuestas



Esta pregunta es muy importante para validar la hipótesis de incluir una trivía que te ayude a determinar los cursos ideales para el usuario y los posibles puestos de trabajo que debería postular. Además, se consideró la trivía como valor diferencial frente a la competencia. En el ponderado de respuestas, las personas valoran en un 80% la inclusión de estos cursos.

¿Qué beneficios esperas al finalizar un curso virtual?

158 respuestas



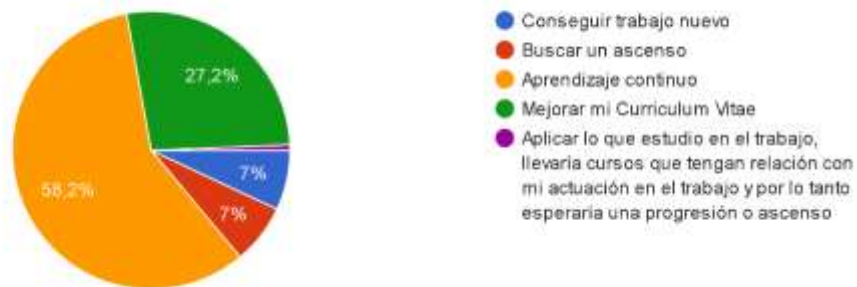
Esta pregunta ayuda a entender las motivaciones del usuario al momento de inscribirse en un curso. Las 3 respuestas predominantes por usuario son: Certificaciones con partnership con otras instituciones de renombre (76%), Certificados de la misma plataforma (68%) y 35% le gustaría más descuentos para llevar más cursos.

En el ponderado, se determina que el 82% de las personas espera un certificado que demuestre lo aprendido en el curso para alimentar su curriculum vitae.



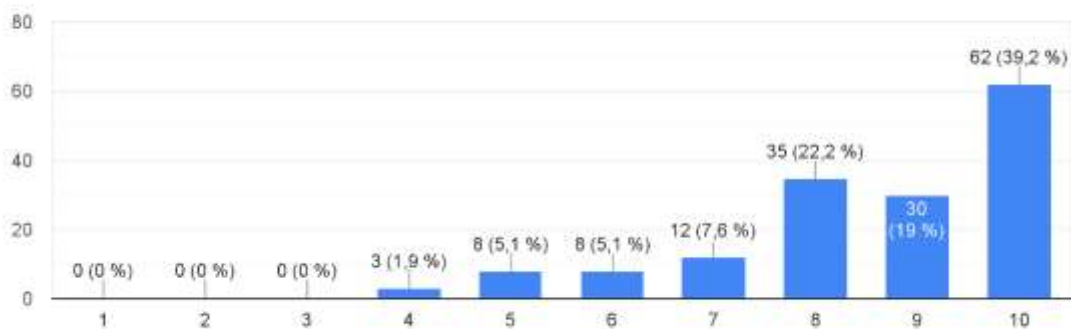
También, el 35% de personas al marcar que desean más descuentos para llevar más cursos, se puede apreciar una intención de “retención” y esto es clave para que cualquier modelo de growth pueda ser sostenible en el tiempo.

¿Cuál sería tu principal objetivo al momento de llevar un curso?  
158 respuestas



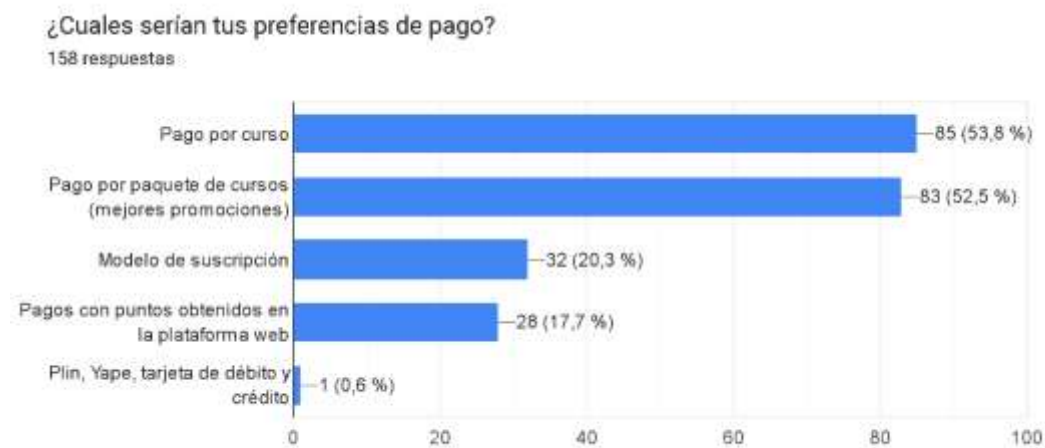
La respuesta predominante con el 58% es que las personas tomarían un curso solo por el aprendizaje continuo y no necesariamente por un objetivo de empleabilidad. El 27% de las personas sí brindan una respuesta orientada a mejorar su curriculum vitae. Un insight hilando con la pregunta anterior es que el 82% de las personas sí desean un certificado, el cual se emplea usualmente para nutrir el curriculum vitae, pero la respuesta predominante en esta pregunta ha sido el “aprendizaje continuo”; es decir, las personas tienen de cierta manera recelo de ser directos con el paradigma de “estudio para nutrir mi curriculum vitae y así, conseguir una mejor posición laboral”. Esto es muy importante, porque en la comunicación de social media y en la misma plataforma se debe explotar las palabras claves como: “aprendizaje continuo”, “mejora tu curriculum vitae” y “mejorar tu posición laboral”.

¿Qué tanto apreciarías simulacros de entrevista de trabajo y que se te brinde feedback?  
158 respuestas

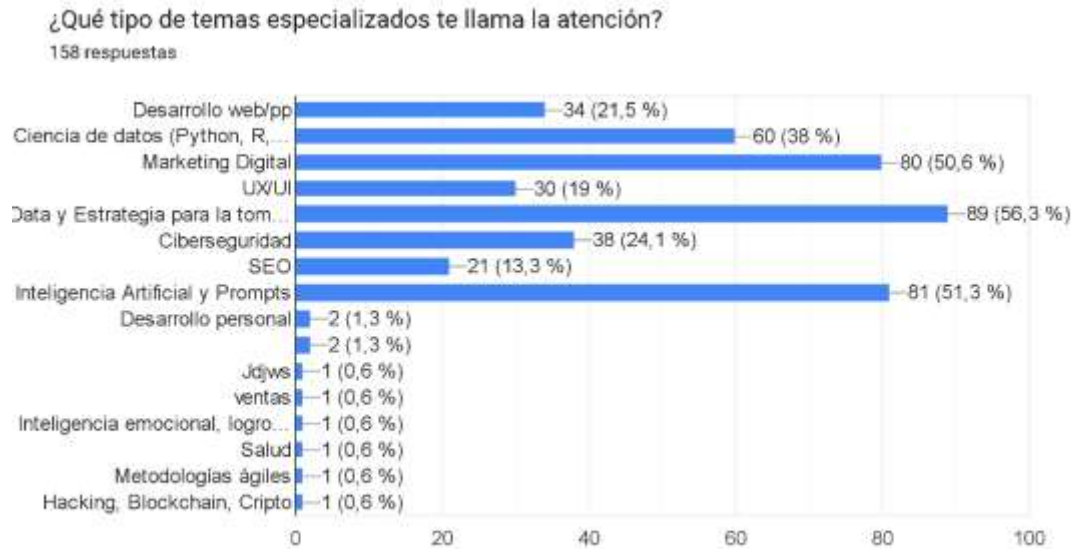


Esta pregunta es importante, porque ayuda a determinar que tener cursos de desarrollo de habilidades de manera online (no grabada) no solo es suficiente y valorado, sino que se potencia cuando complementas con sesiones de feedback y simulaciones de entrevista laboral. En el ponderado de respuestas, las personas valoran en un 86% la inclusión de estos cursos.

Un insight importante cuando cruzamos las respuestas individuales de la pregunta 2. ¿Qué tanto valorarías cursos de Desarrollo Personal (liderazgo, entrevista efectiva, habilidades blandas, etc.) en vivo para complementar cursos grabados? con la pregunta actual mediante el coeficiente de Pearson, se obtiene un coeficiente de 0.71; es decir, una correlación medianamente fuerte. En términos simples, las personas aprecian mucho tener el complemento de los cursos de desarrollo de habilidades y además, para cerrar el loop de aprendizaje de forma exitosa, les gustaría tener una simulación de entrevista de trabajo. Eso les brindará mayor confianza para afrontar sus restos personales y laborales.



Se puede evidenciar en las respuestas del usuario que tiene una predisposición alta al ver los precios por curso (54%), pero que también, le agrada la idea de visualizar paquetes de cursos (52%) considerando un involucramiento de descuentos. Acá se podría armar paquetes de 3 cursos considerando la respuesta de la pregunta 1. Las otras respuestas (modelo de suscripción y pago con puntos) quedan relegadas al compararlas con las predominantes. Haciendo una ponderación, el 74% de las personas prefieren pagar por cursos o paquetes. Considerando lo anterior mencionado, se podría establecer una estrategia de framing de aversión única y heurística de compromiso.



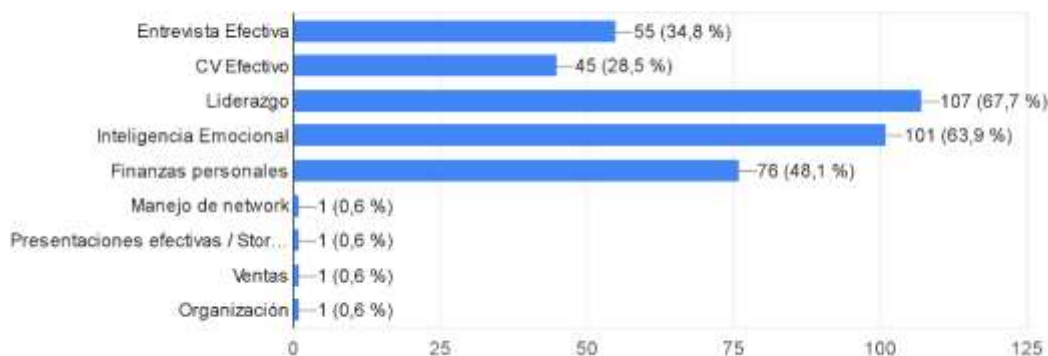
Esta pregunta es muy importante, porque nos da indicios de cuales temas son preferidos y están en top of mind del usuario. Existen 4 respuestas sobresalientes:

- Data y estrategia para la toma de decisiones (56%): Este curso no es de carácter técnico y se podría considerar el más general comparando con los otros cursos.
- Inteligencia artificial y prompts (51%): ChatGPT fue el primer paso a la democratización de la inteligencia artificial para el usuario común. El 2023 fue el boom entre los consumidores y la tendencia no presenta una desaceleración. Hoy se tiene una sobre demanda de plataformas de inteligencia artificial y el usuario inclusive está sobre expuesto, lo cual puede generar dispersión y confusión.
- Marketing Digital (51%): Temas relacionados a social media, SEO, Optimización de campañas y elaboración de contenido son de los más solicitados por los usuarios. Lo interesante es que cada vez cobra mayor relevancia e involucramiento en los usuarios sin perder carácter técnico.
- Ciencia de datos (Python/R) (38%): Cursos de carácter más técnico relacionado a data cobran relevancia en los usuarios, pero ante un público menos especializado suele generar un poco más de barreras.

Los resultados de esta pregunta exhortan a tener una plataforma orientada en lo digital y data para la toma de decisiones complementando con el desarrollo de las habilidades personales e ir de lo general a lo específico en términos de relevancia.

### ¿Qué cursos de Desarrollo Personal te llamaría la atención?

158 respuestas



Como se ha visto en respuestas anteriores, los cursos de desarrollo de habilidades personales cobran mucha relevancia y tienen que ser de carácter online (no grabado). Se debe incluir un curso de liderazgo e inteligencia emocional, ya que tiene mayor participación en las respuestas (54% considerando ambas). En tercer lugar, el usuario considera muy importante los cursos de finanzas personales (20% del total). Por último, el curso que refuerza el desenvolvimiento del usuario en las entrevistas para que sean efectivas se lleva un 14% en el ponderado. Esto es interesante, ya que brinda inferencia a que los cursos de desarrollo personal debes ser orientados a las habilidades blandas para sobre salir en el día a día y no necesariamente el foco debería ser entrevistas laborales.

Por último, en la pregunta de “Si tuvieses que recibir algún beneficio de una plataforma web educativa, ¿qué sería?” se obtuvieron 57 respuestas de 158, siendo esta opcional, lo cual denota un involucramiento alto por parte de los usuarios (36%). Los puntos que se pueden extraer de esa pregunta son:

- Que cada curso tenga una parte practica en dónde se pueda aplicar los conocimientos adquiridos de forma interactiva y didáctica.
- Se recalca mucho el feedback o asesoramiento al finalizar los cursos
- Experiencia de cursos gratuitos para probar la plataforma
- Se manifiesta con mucha frecuencia la certificación de lo aprendido y si se pudiese establecer un vínculo con una institución de renombre, sería aún más valorado.
- Programa de descuentos por haber culminado de forma exitosa un curso

- Como valor agregado sería bueno fomentar el Networking entre los estudiantes y personajes eruditos en la materia
- Posibilidad de que las personas puedan crear cursos y se incorporen a la plataforma
- Contribuir con la sociedad mediante la creación de cursos gratuitos y nivel básico

En conclusión, sobre las respuestas, se pudieron validar las hipótesis planteadas en cada una de las preguntas. En la propuesta de valor de la plataforma es indispensable agregar la trivía para brindar recomendaciones de cursos. Es muy importante involucrar cursos en vivo de desarrollo habilidades personales y por último, se debe establecer un mecanismo de feedback en todo momento del curso.

### **Aplicación del Alfa de Cronbach**

Para medir la confiabilidad de las respuestas otorgadas se aplicará el alfa de Cronbach sobre aquellas preguntas que detonen un criterio de segmentación analizando las varianzas de las mismas. Las preguntas son:

- ¿Qué tanto valorarías cursos de Desarrollo Personal (liderazgo, entrevista efectiva, habilidades blandas, etc.) en vivo para complementar cursos grabados?
- ¿Qué tanto valorarías una trivía que dé como resultado una recomendación de cursos y trabajos ideales según tu perfil?
- ¿Qué tanto apreciarías simulacros de entrevista de trabajo y que se te brinde feedback?

La varianza total de las 3 preguntas es 23.7 y la sumatoria de las varianzas de las 3 preguntas brinda un total de 12.2. Aplicando la fórmula para hallar el coeficiente:

$$\alpha = \frac{N^{\circ}preguntas}{N^{\circ}preguntas - 1} \times \frac{Varianza\ total - Varianza\ pregunta}{Varianza\ total}$$

$$\alpha = \frac{3}{3 - 1} \times \frac{23.7 - 12.2}{23.7}$$

$$\alpha = 0.73$$

El resultado de 0.73 dentro de la escala de Cronbach determina una alta confiabilidad del instrumento; es decir, las respuestas obtenidas considerando el número de personas encuestas brindan una representación estadística correcta.

## **Análisis de entrevistas de profundidad**

Para complementar a la data recolectada en la encuesta, se ha planteado 4 entrevistas de profundidad con 6 preguntas relacionadas al contenido que debería tener la plataforma para generar ventaja frente a los competidores del mercado.

### **¿Qué plataformas educativas has utilizado? ¿Nos podrías contar que fue lo más te gustó y menos te gustó de cada una de ellas?**

- Los encuestados suelen usar plataformas como Coursera, Udemey, plataformas de universidades, Bloomerg, LinkedIn Learning y Khan Academy. Se apreció la variedad de cursos y la organización de estos.
- Lo que menos gustó fue la falta de actualización de los cursos en función a las nuevas tendencias del mercado. También, que todos los cursos eran grabados y por lo tanto, no se tenía interacción con profesores o con alguna comunidad que los alentara a seguir en la plataforma.

### **¿Qué funcionalidades, herramientas o mecanismos de UX te llamaron más la atención de esas plataformas?**

- Destaca la sencillez y navegabilidad de las plataformas. Un UX limpio que invite al usuario de forma orgánica a visitar cada módulo de la plataforma. También, los usuarios valoran las funcionalidades de seguimiento del aprendizaje.
- Importante incluir funcionalidades innovadoras que mantengan la atención del usuario y recordatorios del progreso.

### **¿Cuáles fueron las dificultades que atravesaste al momento de llevar un curso en alguna plataforma? ¿Qué hubiese ayudado a disminuir la dificultad?**

- Una dificultad en común que atravesaron los usuarios fue la falta de seguimiento debido a un programa de retención basado en tecnología o por nula interacción con personas.
- Herramientas que ayudan a disminuir las dificultades son foros de preguntas para que la comunidad pueda aportar y recomendaciones de cursos en función

a los input del usuarios y también, en función al feedback otorgado por el mismo.

**¿Qué deberías recibir en función a lo que pagas para sentirte altamente satisfecho con lo recibido?**

- Existe una expectativa de interacción directa con el autor o profesor, especialmente si se compara el costo de los cursos en línea con los presenciales.
- Se hace mucho énfasis en la visualización de un contenido sorprende, actualizado y dinámico. También, tener soporte en todo momento, ya sea por los profesores, la comunidad o los agentes de atención.

**¿Qué tan importante para ti es recibir comunicación constante sobre cursos o actividades? ¿Cuál crees que es el mejor método?**

- La comunicación constante es importante, pero debe ser relevante. Es esencial que las notificaciones se envíen solo para cursos de interés y no se sientan intrusivas.
- El correo electrónico suele ser un medio correcto para recibir información sobre progreso, promociones, nuevas funcionalidades o recomendaciones.

**¿Qué deberían ofrecerte para que seas un promotor de la plataforma educativa?**

- Los descuentos son apreciados por el usuario en función a los cursos que realmente sean de interés. Para ello, debe haber una lógica de recomendación. También, un programa de referidos es vital para ayudar a crecer la plataforma.
- Una interacción humana directa para resolver dudas o consultas es crucial. El uso constante de chatbot podría generar un malestar en el usuario.

En síntesis, tener una variedad de cursos actualizados y de gran contenido es crucial para adquirir y mantener usuarios. El UX de la plataforma debe ser claro e intuitivo. La comunicación, ya sea por transmitir promociones o recomendaciones, debe ser efectiva y personalizada mediante correo. La interacción interpersonal es importante durante todo el proceso de aprendizaje y la postventa.

En conclusión, la combinación de encuestas y entrevistas de profundidad proporcionó una comprensión detallada de las necesidades y expectativas de los posibles clientes respecto a la plataforma propuesta.

Las encuestas se realizaron con un enfoque meticuloso, utilizando la fórmula de cálculo de muestra para una población finita para garantizar la representatividad de los datos. Se estableció un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 8%, lo que permitió obtener una muestra adecuada de 151 personas. Las preguntas cerradas facilitaron la cuantificación de respuestas, mientras que una pregunta abierta al final de la encuesta contribuyó a recopilar ideas para un backlog de funcionalidades.

Por otro lado, las entrevistas de profundidad revelaron información valiosa sobre la experiencia de los usuarios con plataformas educativas existentes, destacando la importancia de la interacción con el contenido, la comunicación constante y la personalización de la experiencia de aprendizaje. Los usuarios valoraron especialmente la inclusión de cursos en vivo sobre desarrollo personal y la posibilidad de recibir feedback durante el proceso de aprendizaje.

En conjunto, los resultados de las encuestas y entrevistas validaron las hipótesis planteadas, como la importancia de incluir una trivía para recomendaciones de cursos, cursos en vivo de desarrollo personal y un mecanismo de feedback continuo. Se identificaron áreas clave para mejorar la propuesta de valor, como la interacción personalizada, la actualización constante de contenidos y la claridad en la comunicación con los usuarios. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para el desarrollo de la plataforma y la creación de una experiencia educativa en línea excepcional que satisfaga las necesidades del mercado.

La metodología aplicada en nuestro Estudio y mecanismo de análisis de mercado, detallada anteriormente, ha proporcionado insights cruciales sobre las dinámicas actuales del mercado y las preferencias de los consumidores. A través de las encuestas y entrevistas realizadas, hemos logrado recopilar datos valiosos que son fundamentales para el desarrollo de nuestro Planeamiento estratégico (To Be), los cuales mencionamos en el párrafo previo. En el siguiente capítulo, utilizaremos este conjunto de datos como base para elaborar nuestras propuestas estratégicas y recomendaciones.



# CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (TO BE)

## 5.1 Misión, Visión, FODA, Objetivos y Estrategia

### 5.1.1. Misión

Brindar una educación de calidad y adaptada a las necesidades de nuestros usuarios a través de una plataforma web de cursos y desarrollo personal con la finalidad de fortalecer capacidades educativas y aportar en la reducción de la brecha laboral peruana.

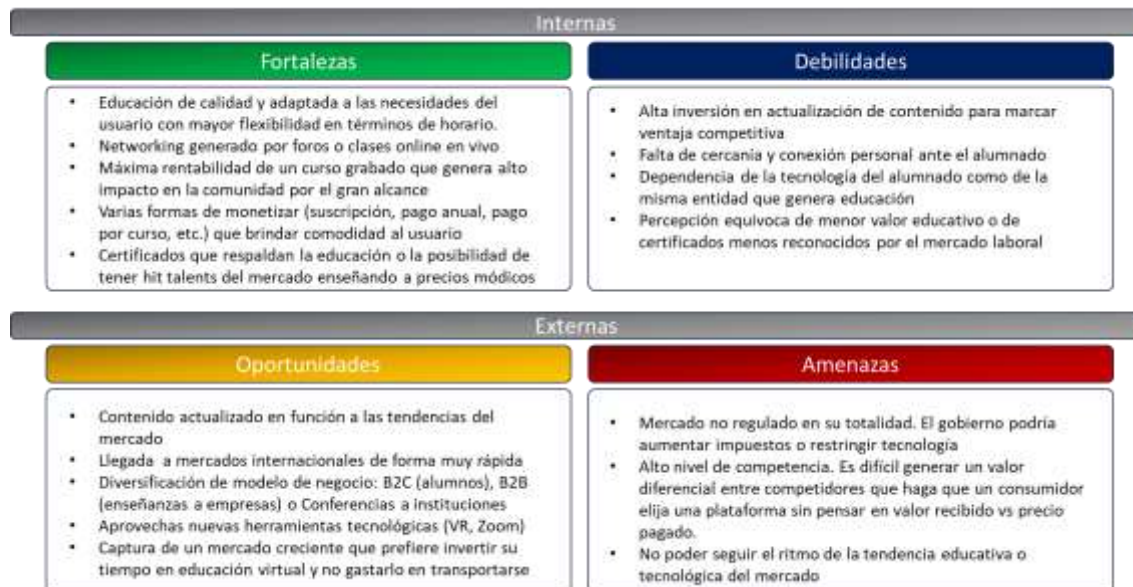
### 5.1.2. Visión

Ser referente en la mejor formación de talentos en el Perú. Nos esforzamos en fortalecer las habilidades técnicas y blandas de nuestros usuarios a través de cursos de calidad y con un servicio de desarrollo personal durante su estancia con nosotros con la finalidad de aportar en la reducción de la brecha laboral peruana.

### 5.1.3. FODA

Para el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), aplicado a nuestro Plan de Negocios consideraremos lo siguiente:

Ilustración 15 FODA To Be



Fuente: Elaboración propia (2023)

De acuerdo con lo abordado a lo largo del documento, en este análisis FODA, podemos resaltar que nuestra fortaleza principal será diferenciarnos de la competencia, adaptando un grupo de cursos, que se encuentran en nuestra plataforma, y empaquetarlos enfocándonos a las necesidades de nuestros usuarios, ya que al tener como amenaza un alto nivel de competencia, es necesario diferenciarnos del resto. Por otro lado, el mercado de educación virtual se encuentra en crecimiento, a diferencia que en el pasado, ahora es mucho más valorado.

#### **5.1.4 Objetivos**

##### **5.1.4.1. Generales**

Diseñar e implementar un plan de negocio factible y viable con la finalidad de ser referente en el mundo EdTech teniendo una plataforma tecnológica en dónde se pueda brindar educación de calidad que ayude al usuario a fortalecer sus capacidades laborales con la finalidad de que estén mejor preparados para conseguir logros.

##### **5.1.4.2. Específicos**

- Definir y ejecutar estrategias digitales enfocadas en la adquisición y retención de usuarios, con la finalidad de aumentar la base de usuarios activos y mejorar la retención de estos, contribuyendo así al crecimiento sostenible de la plataforma por lo menos en un 9% al año.
- Elaborar una investigación de mercado (anual), con la finalidad de identificar las tendencias emergentes en educación y empleo, y con ello, ajustar el contenido de nuestros cursos y sea más atractivo a los usuarios de educación tecnológica en IngenIA.
- Crear contenido de alta calidad a precios competitivos.
- Reclutar y contratar a la mejor plana docente, ofreciéndoles un buen paquete de retribución monetaria.
- Lanzar una plataforma tecnológica user-friendly disponible las 24 horas del día.
- Desarrollar e implementar un sistema de certificación digital por cursos o paquetes de cursos completados que brinden un respaldo a nuestros usuarios.

- Definir e implementar un sistema de retroalimentación a nuestros usuarios, brindado como máximo dentro de un SLA de 48 horas posteriores a la finalización de cada curso.
- Implementar encuestas de satisfacción para nuestros clientes y lograr una tasa de respuesta mayor al 50%, utilizando los resultados para mejorar la plataforma de manera continua.

### 5.1.5. Estrategia

#### Modelo de negocio

- Marca
  - Nombre de la marca: ingenIA
  - Logotipo: se busca un estilo minimalista y directo en dónde se puede identificar la diferencia entre “ingen” (ingenio o genialidad) y “IA” (Inteligencia Artificial). Al ser una sola palabra, genera fácil recordación.

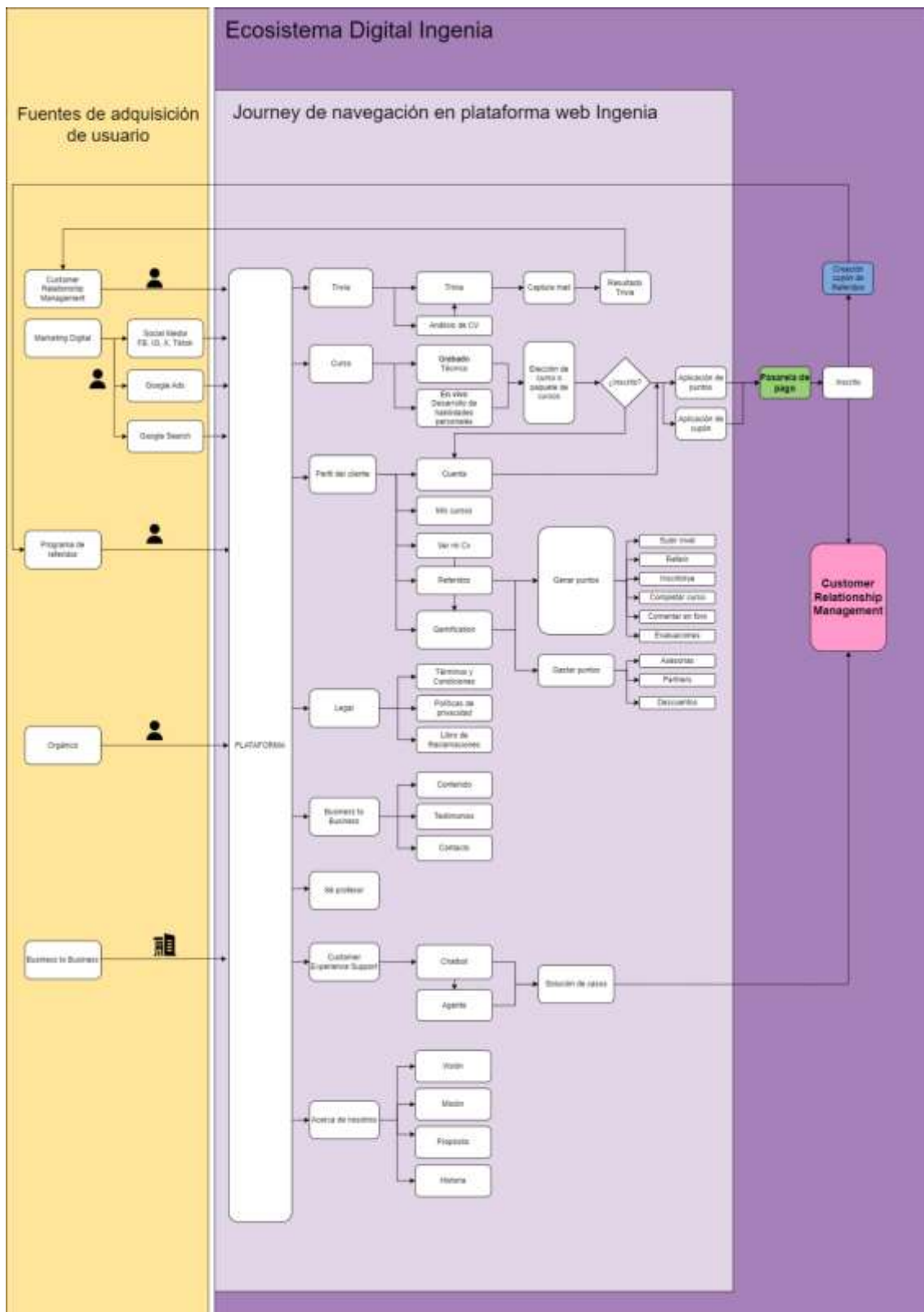
Ilustración 16 Logotipo de marca ingenia



Fuente: Elaboración propia en [studio.tailorbrands.com](https://studio.tailorbrands.com) (2023)

- Mensaje de la marca: Se quiere expresar de forma simple y directa que mediante una plataforma ingeniosa y apalancada en Inteligencia artificial el usuario podrá aprender de forma lúdica involucrando tecnología y las últimas tendencias del mercado en términos educativos.
- Flujo: Se presenta el diagrama de flujo de los clientes con la plataforma desde la adquisición hasta la retención de estos.

Ilustración 17 Diagrama de flujo de interacción de usuario



Fuente: Elaboración propia (2023)

Se tendrán 5 mecanismos de adquisición de cliente: Programa de referidos para generar adquisición a bajo costo, CRM cuando se obtiene data de los leads por el uso de la funcionalidad de trivia de la plataforma, Marketing digital (Paid Media), Orgánico por la misma interacción de las personas con la plataforma y el word of mouth y por último, business to business, el cual será guiado por el Product & Partner Lead.

Los puntos de contacto en dónde aplicará conexiones la inteligencia artificial son: Trivia, Análisis de CV y el resultado de la trivia. Este será parte del valor diferencial al comparar con otras plataformas. Este servicio será gratuito para atraer Leads y luego, mediante CRM se buscará la adquisición de los clientes.

Se tendrá 2 tipo de cursos: Cursos grabados de carácter más técnico y cursos en vivo. Los cursos en vivo serán avocados al desarrollo de habilidades personales. Dentro de la encuesta y las entrevistas personales surgió la gran relevancia de tener en el portafolio interacción en vivo con el profesorado. Al ser un programa híbrido (cursos grabados y cursos en vivo) se obtiene lo mejor de ambos mundos.

El cliente podrá ingresar a su perfil para ver su cuenta, revisar el progreso de cursos, mejorar su CV en función a los trabajos que desee postular, reconocer los puntos que ha ganado por el programa de referidos y por último, aplicar a la plataforma de Gamification. Un gran insight que se descubrió en la etapa exploratoria de investigación es que el mayor problema de las plataformas educativas es retener clientes; entonces, mediante un programa de Gamification buscamos que los usuarios interactúen al máximo con la plataforma para obtener puntos y luego, aplicarlos para desbloquear descuentos en los cursos, asesorías extras con los profesores y descuentos en productos con los partners como librerías, empresas de venta de tecnología o empresas de salud mental y física.

Otra fuente de ingreso importante será la plataforma Business to Business (B2B) la cual consiste en brindar los servicios de la plataforma a empresas mediante una atención especializada.

El éxito de la plataforma considera tener cursos de calidad elaborados por excelentes profesionales. Para ello, se tendrá al Research & Talent Lead quien investigará al mercado para saber las tendencias de educación y con ello, encontrar a la plana docente respectiva. Para atraer más profesores, se incorpora un sistema de “Sé profesor” en dónde podrán revisar los cursos de interés, reservar una entrevista con el Research & Talent Lead para que después pueda crear contenido.

El servicio al cliente es fundamental en una plataforma Tech E-commerce. En las debilidades que se identificaron en el análisis FODA, los competidores usaban un servicio de chat para quejas o reclamos, pero había interacción humana. En la propuesta, se busca incorporar un chat inteligente para ayudar al cliente en su proceso de queja o reclamo, pero también se tendrán agentes que asistirán a los usuarios en sus dudas.

Considerando la parte legal, se agregará los términos y condiciones, la política de privacidad y el libro de reclamaciones, el cual es obligatorio en toda la plataforma online.

Por último, se agregará una sección de Acerca de nosotros en dónde el usuario podrá ver la visión, misión, propósito e historias de éxito de la compañía para afianzar la confianza.

### **Análisis de Estrategia**

Se ejecutará un análisis de estrategia en el TO BE aplicando 6 herramientas con su respectivo análisis.

- **Diferenciación y Análisis de Porter:** Con este análisis estamos buscando identificar ventajas competitivas que sean únicas comparado con lo que actualmente está en el mercado. La diferenciación que buscamos se enfoca en lo que hace único a nuestra plataforma, mientras que con el análisis de Porter vamos a entender cómo esas características únicas se mantienen frente a lo que responde el mercado.
- **Business Model Canvas y Cadena de Valor:** Lo que buscamos con esta herramienta es complementar la estructura global del negocio (Canvas) como el detalle de cómo cada parte del proceso agrega valor (Cadena de Valor). El Canvas nos dará una visión en general de lo que buscamos, mientras que con la cadena de valor complementaremos cada parte del proceso.
- **VRIO y Mapa de Estrategia BSC:** Con el análisis VRIO estamos la originalidad del proyecto mediante 4 dimensiones: Valor, rareza, imitación y organización. También, ver como esas dimensiones se entrelazan con la perspectiva del cliente, procesos internos, aprendizaje/conocimiento y la parte financiera.

## **Diferenciación**

En el caso ingenIA, se tendrá una estrategia de Diferenciación de producto/servicio; debido a que, se busca ofrecer un servicio percibido como superior al que se encuentra en actualmente en el mercado, brindando una asesoría integral adicional, que vendrá acompañada del curso que puedas tomar acorde al propósito que tengas (mejorar tu perfil, tener una buena entrevista, mejorar la forma en cómo te expresas, etc.).

- Se utilizará la inteligencia artificial para personalizar las recomendaciones de los cursos en base a los intereses de los usuarios.
- Se contará con feedback y seguimiento que nos ayudará a identificar objetivos profesionales para luego recomendar oportunidades laborales acorde la meta.
- Mientras la competencia se basa en habilidades técnicas, también estaremos enfocados en habilidades blandas.
- Se contará con opciones de coaching y mentoring para proporcionar guía personalizada mejorando la experiencia del aprendizaje.
- Engagement del usuario para aumentar el compromiso y motivación de los clientes.

## **Porter**

En base a las 5 Fuerzas de Porter, desarrollamos los siguientes puntos:

- Rivalidad entre competidores existentes
  - El mercado es competitivo; sin embargo, los elementos diferenciadores son la calidad de cursos disponibles, la experiencia del usuario con la plataforma y los paquetes a ofrecer con el seguimiento correspondiente, serán importantes elementos diferenciadores.
  - Nuestra plataforma contará con estrategia y paquetes por curso/bloque.
- Poder de negociación con proveedores
  - Los profesores y profesionales que dictarán los cursos son expertos en la materia que serán los encargados de desarrollar los cursos.
  - La plataforma se encargará de generar relaciones a largo plazo y duraderas con promociones dirigidas por IA.
- Poder de negociación de los clientes

- Los clientes de la plataforma son personas que buscan mejorar su CV, nutrirse de conocimientos, buscan cursos en línea, etc.
- Se deberá mantener una actualización de cursos de interés para tener a los clientes en expectativa.
- Precios diferenciados y ofertas por paquetes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.
  - Si bien existen actualmente opciones similares, el punto diferenciador es el acompañamiento durante el curso con elementos complementarios y coaching para tener el máximo provecho que funciona como barrera de entrada mezclada con la tecnología avanzada.
  - Si existen promociones importantes de fidelización y el cliente
- Amenaza de entrada de nuevos competidores:
  - Sobre este punto, resaltaremos las estrategias de diferenciación con respecto a la competencia, la estrategia de retención de clientes y la importancia de la plataforma que estará analizando el feedback constante con los resultados después de llevar los cursos.

### **Business Model Canvas**

Comparando el business model canvas As Is con el To B, tenemos importantes puntos diferenciadores; por ejemplo, el mantener un modelo híbrido que, a diferencia de otros modelos de negocio, hacemos uso de contenido grabado y online. Adicionalmente a ello, los cursos incluyen el desarrollo de habilidades blandas y técnicas de forma transversal, con opciones de coaching y mentoring. Y finalmente, metodología de premiación en base a puntaje que no se observa en otra plataforma actual de mercado.



Ilustración 18 Business Model Canvas To Be



Fuente: Elaboración propia (2023)

### Cadena de valor

En base al análisis de las actividades involucradas en los procesos que tiene IngenIA para brindar una educación de calidad y adaptada a las necesidades de nuestros usuarios, podemos mencionar que los componentes clave bajo un análisis de cadena de valor de servicios son la Dirección, Recursos Humanos, Tecnología de la información y data e infraestructura, los cuales a su vez se encuentran en constante relacionamiento con Marketing, CRM, Administración y Atención al cliente. Se considera lo aprendido en la cadena de valor As Is para crear una cadena de valor To Be la cual se potencia con la estructura correcta para llevar un ecosistema digital apalancado en inteligencia artificial, esquema de gamificación y retroalimentación constante para el usuario para generar una máxima retención. A continuación, el resultado del análisis:

## Ilustración 19 Cadena de valor To Be



**Fuente:** Elaboración propia (2023)

## Análisis VRIO (Valor, rareza, imitabilidad y organización)

A través del análisis VRIO podemos evaluar qué ventajas tiene IngenIA respecto al valor que esta ofrece, la rareza, la imitabilidad y organización de esta. A continuación, el análisis:

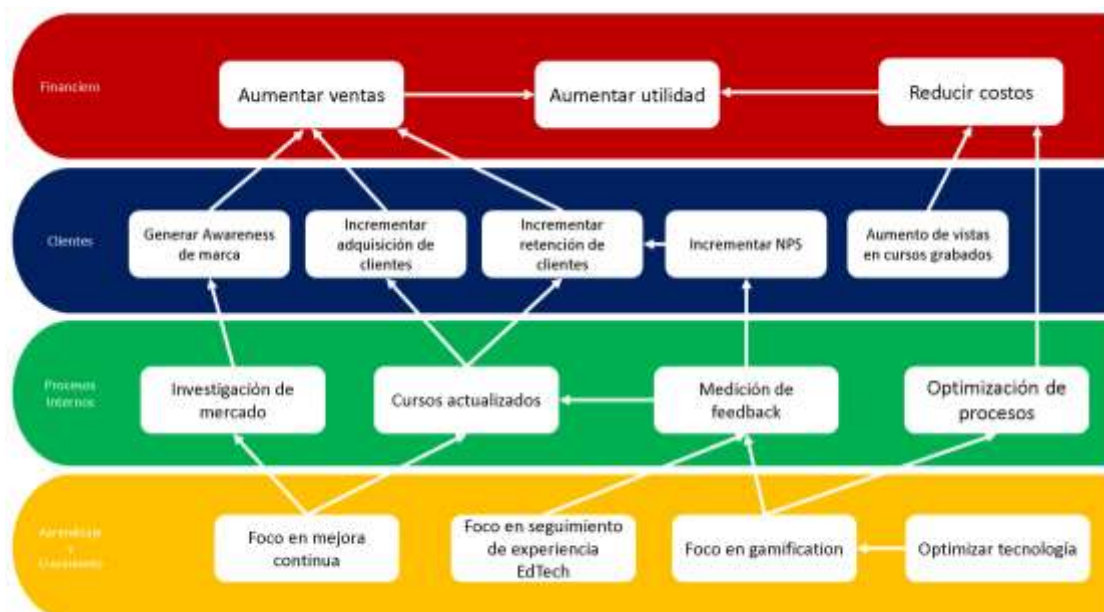
- **Valor:** IngenIA busca brindar un servicio diferenciado al mercado, a través del cual nuestros clientes no solo van a aprender habilidades técnicas, sino también van a desarrollar habilidades blandas a través del desarrollo personal que obtendrán durante su estancia con nosotros. Asimismo, otorgamos valor al seleccionar o reclutar a expertos en cada curso, los cuales estarán motivados por el plan de beneficios que tendrán (gamificación).
- **Rareza:** Brindar cursos técnicos o de desarrollo personal de manera virtual hace unos años era poco frecuente, actualmente la educación está migrando más a ser desarrollada sin estar físicamente en un lugar escuchando una clase. La educación virtual cada vez más está siendo común a nivel de las instituciones educativas y en las organizaciones. Sin embargo, la rareza la podemos identificar en el paquete de beneficios y recompensas (gamificación) que tendrán nuestros clientes y nuestros colaboradores, los cuales no se ven comúnmente en el mercado para el mundo de educación virtual.

- **Imitabilidad:** Si bien el paquete de recompensas que ofrecemos a nuestros usuarios y colaboradores no es usado en la industria de educación virtual, esta sí puede ser un modelo que puede ser desarrollado en cualquier otra compañía, sin embargo, la imitabilidad de la parte tecnológica es más compleja.
- **Organización:** En IngenIA estamos aprovechando al máximo los recursos con los que contamos, tal es así que hemos definido inicialmente 3 Gerencias principales a nivel de toda la organización las cuales son: Growth Manager, Marketing Manager y Finance Manager, asimismo nuestra estructura organizativa se está definiendo con la finalidad de que esta sea la más eficiente con los recursos monetarios con los que se contarán al inicio de operaciones.

### Mapa de Estrategia BSC

Se analizará bajo 4 perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) en función a los objetivos de la compañía y las ventajas competitivas.

Ilustración 20 Mapa de estrategia BSC



Fuente: Elaboración propia (2023)

Desde la perspectiva financiera, se busca aumentar las ventas y reducir costos para aumentar las utilidades de la empresa. El foco será utilidades, ya que el proyecto busca generar un rápido retorno dentro de los 4 años de inicio.

Para generar un aumento de ventas es importante concretar 3 objetivos:

- Generar Awareness de marca: Fundamental para generar leads que se convertirán en usuarios. Para ello, la estrategia de Marketing Digital (Paid Media) debe ser potente y optimizada desde el inicio. También, se debe promocionar el programa de referidos para reducir los costos de adquisición. Por último, participar en eventos relacionados al rubro del EdTech para promocionar la marca.
- Incrementar adquisición de clientes: Profundizar en el marketing de contenido en redes sociales. Potenciar las estrategias de Google Search, Google Ads y Social Media. Importante brindar una experiencia excepcional para que el Word of mouth genere adquisición.
- Incrementar retención de clientes: Foco en el uso de CRM y programas de feedback al alumnado. Potenciar el programa de gamification para incentivar al usuario a ganar puntos que pueda usarlos en la misma plataforma. El NPS será un indicador clave para medir la satisfacción de cliente y en qué puntos de la cadena se debe aplicar mejoras para garantizar un excelente servicio.

Para reducir costos, se emplean 2 estrategias:

- Aumento de vistas en cursos grabados: Una vez grabado un curso se debe maximizar las inscripciones de este (vistas), ya que con el mismo activo sigues generando utilidad incremental; además, mediante la gestión de contenido dentro de la misma plataforma, se usa como publicidad entre los mismos usuarios de la plataforma. La idea no crear tantos cursos, sino explotar la inscripción de los ya creados. La investigación del mercado y el seguimiento al aprendizaje del alumnado serán claves para desarrollar el objetivo.
- Optimización de procesos: Buscar la automatización de ciertos procesos como la interacción entre el profesorado y el Product & Partner Lead. Optimización de tiempos de atención de agente de servicio al cliente. Automatización de reportes sobre feedback de aprendizaje, NPS o consultas a Servicio al cliente.

Un componente fundamental en la estrategia del proyecto la mejora continua. Esta se alimenta desde 2 frentes: La escucha activa del usuario durante todo el proceso y el aprendizaje continuo en función a la recolección de data que aportan a la optimización de los algoritmos de las funcionalidades como la trivia. Para ello, a nivel de procesos internos se debe hacer seguimiento a los siguientes puntos:

- Investigación de mercado: Para siempre tener los cursos que tendencia que permitirá a la plataforma ser reconocida por el público objetivo generando Awareness de marca.
- Cursos actualizados: Muy alineado a la investigación de mercado. Lo que busca este objetivo es generar nuevos clientes o aumentar la retención de estos ofreciendo un portafolio actualizado.
- Medición de feedback: Alineado a la estrategia de mejora continua que escucha a los clientes optimizar procesos de la plataforma o procesos del diseño del aprendizaje. El objetivo de este punto buscar tener un alto NPS que nos permita generar alta satisfacción y a la vez, difusión de la marca.

Por último, en términos de aprendizaje y crecimiento, se tiene como base la mejora continua a nivel aprendizaje de cara al usuario y también, la retroalimentación de los algoritmos en función a la data recolectada como se mencionó anteriormente y que aporta mucho a la investigación de mercado como guía en la búsqueda en las últimas tendencias del aprendizaje y en tener los cursos actualizados. También, como pilar de aprendizaje, se hará foco en la experiencia del usuario en nuestro mundo Edtech. Para ello, algunos puntos a considerar son: correcto UX&UI y contenido todo el tiempo en función a los comentarios de los usuarios gracias al feedback continuo. Soporte constante automatizado y también, mediante agentes que responden una necesidad de interacción humana. Aumentar la retención del usuario haciendo sentir que el aprendizaje es “un juego” que puede disfrutar en el camino y por ello, la estrategia de gamification será clave. Por último, estar preparado para integraciones de tecnología emergentes para seguir brindado lo más actualizado al usuario. Por último, buscar la optimización de tecnología que permita ahorrar en costos, ser escalables y brindar una mejor experiencia será un objetivo transversal en todo el proceso dentro del ciclo de vida del producto. Algunos puntos a considerar en la optimización de tecnología: mejora de los componentes de la infraestructura de data y procesamiento, uso de la nube de forma flexible para limitar el uso de las capacidades en función a la demanda, optimización de los tiempos de carga de la plataforma, ya sea en la interacción con los distintos módulos o la visualización de videos (grabados u online), seguridad de los datos personales, multiplataforma y por último, incorporar feedback de los usuarios traduciendo hacia la tecnología.

## 5.2 Matriz de coherencia estratégica

Tabla 10 Matriz de coherencia estratégica

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Técnicas e instrumentos	Metodología
La formulación del problema para "Ingenia" gira en torno a desarrollar una plataforma educativa en línea que responda a las necesidades específicas del mercado laboral peruano, brindando educación especializada y herramientas para mejorar la empleabilidad y el desarrollo de habilidades en un contexto de alta informalidad laboral y crecientes demandas de habilidades especializadas.	<p>Diseñar y desarrollar una plataforma web educativa integral que utilice evaluaciones de capacidades y aspiraciones laborales para proporcionar recomendaciones personalizadas de empleos y cursos de desarrollo profesional, con el fin de mejorar significativamente la empleabilidad y el desarrollo de habilidades de los usuarios en el contexto peruano:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Crear una interfaz de usuario intuitiva y accesible.</li> <li>2) Desarrollar algoritmo de evaluación</li> <li>3) Implementar sistema de recomendación personalizada</li> <li>4) Incorporar cursos grabados con opciones de coaching o mentoring en habilidades blandas</li> <li>5) Evaluar el impacto en la empleabilidad y desarrollo de habilidades blandas.</li> </ol>	<p>IngenIA desarrolla y ofrece una plataforma de evaluación integral que analiza las capacidades y habilidades del usuario para que se le recomiende cursos de desarrollo y/o acompañe su desenvolvimiento para que el usuario pueda mejorar la empleabilidad y desarrollar nuevas habilidades.</p>	<p><b>Independientes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Curso Ofrecido</li> <li>2) Características de la interfaz del usuario</li> <li>3) Contenidos de los cursos</li> <li>4) Estrategias de marketing y publicidad</li> <li>5) Retroalimentación constante.</li> <li>6) Eficacia del algoritmo de evaluación</li> </ol> <p><b>Dependientes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Desarrollo de habilidades técnicas y blandas</li> <li>2) Satisfacción del usuario</li> <li>3) Tasa de finalización de cursos</li> <li>4) Tasa de retención de usuarios</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Tasa de finalización de los cursos.</li> <li>2) Satisfacción y experiencia del usuario.</li> <li>3) Engagement en la plataforma (frecuencia de uso de la plataforma)</li> <li>4) Eficiencia en la interfaz de la web.</li> <li>5) Retroalimentación del usuario.</li> <li>6) Evaluaciones del curso.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Encuestas y feedback de nuestros usuarios para medir la satisfacción (NPS)</li> <li>2) Análisis de la data completada por la trivia.</li> <li>3) Evaluación de la experiencia del usuario.</li> <li>4) Monitorear resultados de los usuarios y seguimiento de avances.</li> </ol>	<p>Tipos y nivel de investigación</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Investigación mixta (cualitativa y cuantitativa)</li> <li>2) Experiencia del usuario / Eficacia de la plataforma.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia (2023)

### 5.3 Estrategia de modelo operacional

En base al diagrama de flujo desarrollado en la parte de estrategia podemos indicar que nuestra estrategia de modelo operacional se desarrollará en base a lo siguiente:

#### Estrategia de adquisición de usuarios

Con la finalidad de adquirir nuevos usuarios, vamos a desplegar 5 mecanismos que apoyaran a conseguir nuestro objetivo, estos son los siguientes:

- **Atracción de nuevos usuarios con marketing digital (Paid media):** En IngenIA vamos a desarrollar una estrategia de atracción de usuarios, iniciando por la definición de políticas y procedimientos de marketing digital, tales como la difusión masiva a través de plataformas social media (Facebook, Instagram, Twitter y TikTok), anuncios y publicidad en aplicativos y plataforma web a través de Google Ads así como a través de búsquedas en Google search.
- **Orgánico por la propia interacción de las personas con la plataforma:** Otra de nuestras estrategias es implementar desplegar ofertas y publicidad en la misma plataforma, así como diseñar e implementar una plataforma user friendly, con la finalidad de atraer a nuevos usuarios.
- **Customer Relationship Management:** Como parte de la estrategia de Customer Relationship Management, en IngenIA hemos definido que los usuarios que han completado la Trivia, pero no llegan a inscribirse ni ser usuarios, van a pasar por esta evaluación (CRM) con la finalidad de no perder foco en potenciales nuevos usuarios.
- **Programa de referidos:** Otra de las estrategias que vamos a desplegar en IngenIA es otorgan un plan de recompensas para los referidos que traigan nuestros usuarios. Para ello, todos nuestros usuarios van a contar con un código de usuario, el cual deberá de ser usado por los referidos, cuando estos lleguen a comprar un curso y ser parte de nosotros.
- **Business to business (B2B):** Establecer convenios con empresas para otorgarles planes de capacitación para su personal.

## **Estrategia de retención de usuarios**

Con la finalidad de retener usuarios vamos a desarrollar una estrategia de gamificación, la cual constará en 2 momentos: ganancia o generación de puntos y uso/gasto de puntos.

En el caso de la ganancia o generación de puntos se otorgarán puntos por usuario cuando este se inscribe en un nuevo curso, finaliza un curso, realiza comentarios en los foros asignados a cada curso, completa y aprueba las evaluaciones (examen o test), por referir a nuevos usuarios y finalmente, implementaremos un sistema de evolución por niveles y se otorgaran puntos a los usuarios si estos pasan de nivel.

En el caso de uso/gasto de puntos estos podrán ser usados por los usuarios en asesorías personalizadas y de desarrollo personal, promociones con nuestros aliados (partners) y descuentos en cursos

## **5.4 Estrategia de tecnología**

Se analizará la estrategia de tecnología de distintas perspectivas basándose en el flujo de usuario:

### **Adquisición**

El modelo tiene 5 formas de adquirir usuarios: Plan de referidos, CRM aplicado hacia leads, Marketing digital, Orgánico y B2B partners. A continuación, se detallará la estrategia y tecnología empleada en cada una:

- **Plan de referidos:** Cuando el cliente se inscriba a la plataforma adquiriendo un curso, se le brindará un cupón único y una plantilla de difusión para que pueda recomendar a la plataforma. Ese cupón otorgará un porcentaje de descuento al referido. El principal beneficio para el referente será acumular puntos que podrá usar dentro de la plataforma de rewards consiguiendo descuento en cursos, descuentos en partners o asesorías con los profesores. Esa suele ser una medida rápida de captación de usuarios y también, una económica. Para que funcione, la plataforma debe ser publicitada de forma constante y así, el usuario referente pueda promocionar a ingenIA sin ninguna fricción. Se busca que el referente sea un Brand lover y la publicite más allá del beneficio del cupón de referido. Se debe considerar 2 factores en términos de tecnología: Creación de cupones en función a una base de datos activa (ningún cupón se repite) y verificación de seguridad



para no generar auto-referimiento; es decir, que un mismo usuario se cree varias cuentas para generar varios cupones y poder usar el beneficio para sí mismo.

- CRM aplicado hacia leads: Una de las funciones más atractivas de la plataforma será “Haz la trivia” y “Mejora tu CV”. Para poder acceder a ellas, es necesario generar un registro mediante email a la plataforma. Ese servicio será gratuito, ya que busca un primer acercamiento al usuario mostrando la potencia de la plataforma sin ningún compromiso. Cuando se captura el mail, se podrá emplear CRM para mandar mails o alimentar la plataforma de paid media para ofrecerles contenido de interés y así, pueda convertir. Lo interesante del modelo es que un usuario que brinda su mail, lo más seguro es que querrá el servicio de “Haz la trivia” o “Mejora tu CV” y ahí, se puede obtener más data para segmentación de usuario haciendo que los mensajes sean más receptivos.
- Marketing digital: Se usará una estrategia de paid media en las principales plataformas de social como Facebook, Instagram, Twitter (X), LinkedIn, YouTube y TikTok. Se establecerá dos estrategias: Awareness (dar a conocer la marca de ingenIA y la propuesta de valor de la misma) e Inscripciones (que buscarán dar ofertar de cursos para conseguir conversiones). También, se aplicará Google Search para que las búsquedas relacionadas a educación o aprendizaje estén relacionadas con la plataforma. Se agregará una estrategia pagada de Google Ads para posicionar a la marca mediante palabras claves. Además, se invertirá en menor medida en publicidad Display, la cual le permite al usuario ver nuestros anuncios en webs de su preferencia y de forma relacional. Es importante que no se debe abusar de esto método, ya que puede considerarse como SPAM y generar un efecto negativo en el consumidor. Por último, se puede emplear una estrategia de KOL (Key opinión leader) para generar publicidad a la marca.
- Orgánico: El objetivo será que los usuarios que visiten la plataforma se conviertan en leads y luego, se inscriban a la misma. Para ello, se necesita tener una correcta estrategia de contenido, UX y UI. La aplicación de SEO (Search Engine Object) será fundamental para lograr la correcta atracción de los usuarios. Algunos factores a tener en cuenta: establecer contenido de alta calidad con el lenguaje idóneo para el público objetivo, cargas optimizadas entre pantallas y reproducción de videos, velar por los enlaces de direccionamiento para que no exista errores tipo 404 que degraden la fiabilidad de la plataforma ante Google, aplicar métodos

de monitoreo de performance, estar al pendiente de la reputación en redes y en los ranking de Google y por último, que sea un sitio inclusivo; es decir, que los colores y formas mostrados consideren necesidades especiales de los usuarios o ciertas vulnerabilidades físicas.

- B2B Partners: Como se mencionó, otra fuente de ingreso será la venta de cursos acondicionados a las empresas. Aquí se emplean 2 mecanismos de adquisición: mediante el Product & Partner lead que se encargará de buscar empresas en el mercado que les interese la propuesta de valor de la plataforma y mediante el módulo de B2B dentro la plataforma. El contacto final lo tendrá Product & Partner lead como gestor de cuenta, solo que la plataforma lo ayudará a conseguir clientes de forma orgánica. En términos tecnológicos, se tendrá un módulo con el contenido y la propuesta de valor referente a B2B; también, se agregará algunos testimonios de empresas que ya hayan gozado del servicio para brindar mayor fiabilidad y por último, un enlace simple de contacto en dónde se pedirá datos simples para aterrizar la propuesta y que llegará a la bandeja de entrada del Product & Partner lead para que se encargue de gestionar la cuenta.

## **Landing Page**

La landing page (página principal) se compondrá de 4 elementos con distintas funcionalidades. Muy importante que cuando un usuario ingrese por primera vez, se presente la validación de cookies. Se tendrá la opción de que se pueda aceptar todos los permisos o que el usuario pueda aceptar permisos de forma personalizada. Por último, el usuario tendrá la capacidad de denegar todas las cookies. A continuación, se detallará los 4 componentes de la Landing Page.

- Header
  - Perfil del cliente: Será el portal en dónde el usuario podrá ver los puntos ganados y acceder a las otras opciones como revisión de cuenta (Aquí podrá editar o completar ciertos datos como género, cumpleaños o gustos), curriculum vitae, puntos por referidos y el portal de gamification.
  - Sé un profe: En este módulo los profesionales podrán acceder para ver los cursos potenciales a dictar o crear contenido. Pasarán por un proceso de registro en dónde tendrán que completar datos y reservar una agenda con el Research and Talent Lead.

- Cursos: El usuario podrá ver la totalidad de cursos que tiene la plataforma correctamente clasificados y con filtros para hacer más sencilla la búsqueda y selección.
- Acerca de nosotros: En este módulo se podrá revisar la visión, misión y propósito de la empresa ingenIA. También, se colocará la historia y logros de la compañía para brindar mayor fiabilidad a los usuarios.
- Contenido
  - Buscador: Será implementará un buscador inteligente basado en tecnología parecida a los motores de Algolia<sup>10</sup> el cual contemplará caracteres extraños, reconocimientos de errores de tipeo, asociación de palabras claves, relacionamiento predictivo, funcionalidad de autocompletar datos, soporte de varios idiomas y con interfaz amigable.
  - Trivia / Mejora tu CV: Será de las funcionalidades más potentes y atractivas de la plataforma. El usuario ingresará al módulo de trivia y la plataforma le hará una serie de preguntas con opciones múltiples y opciones de relleno para poder recomendar cursos ideales y posibles puesto de trabajo. Para poder acceder a este servicio, el usuario debería generar un registro de mail. De esa manera, se podrá aplicar CRM en caso el cliente no decida matricularse a un curso. Otra funcionalidad clave será “Mejora mi CV”. En esta opción, le pedirá que ejecute la trivia de forma imperativa para que el sistema tenga retroalimentación y así, pueda brindar una recomendación de CV más adecuada. El usuario tendrá que subir (cargar a la plataforma su CV) para que pueda ser analizado. El resultado será un CV modelo con las recomendaciones otorgadas por la plataforma. Este servicio solo se podrá usar una vez por usuario. El identificador será el mail registrado. Además, al realizar la lectura del CV, se identificará si los datos del usuario coinciden con el mail registrado por un tema de antifraude. Este mecanismo permitirá conseguir leads que después se inscribirán a la plataforma.
  - Cursos gratuitos: Se mostrarán cursos gratuitos que hayan tenido muy buena calificación y gran cantidad de vistas para generar interés en los

---

<sup>10</sup> Motor de búsqueda basado en Inteligencia Artificial

- posibles leads. Para poder acceder al curso gratuito, te pedirá un registro de mail el cual servirá como punto de contacto para la aplicación de CRM.
- Testimonios: En función a la buena experiencia de los usuarios o clientes B2B con la plataforma, se colocarán testimoniales bajo su consentimiento y entrevista para generar mayor confiabilidad de la marca ingenIA hacia posibles leads. Esta exposición de contenido estará a cargo del Product & Partner Lead en la parte BackOffice de la plataforma.
  - Anuncios / Beneficios: En esta sección se mostrarán los cursos de mayor tendencia de la semana, noticias relevantes del mercado o la realidad sociopolítica del país, anuncios relevantes del mundo EdTech, las mejores promociones, eventos para duplicar puntos y cualquier información que podría ayudar a retener a los usuarios ya inscritos de la plataforma y a atraer usuarios nuevos.
  - Reconocimientos: Se anunciará si la plataforma consigue algún premio o reconocimiento para generar prestigio a la compañía.
- Footer
    - Términos y Condiciones: Se expondrán datos de la compañía, medios de contacto, definiciones legales de cada actor e interacción con el sistema, validaciones de uso de la plataforma, metodología de creación y almacenamiento de datos de usuarios, acerca de promociones, acerca del pago, acerca de servicios de asesorías, sobre propiedad intelectual, sobre limitaciones de responsabilidad, acerca de garantía y certificaciones, indemnizaciones y políticas ante desastres.
    - Libro de reclamaciones: Por obligación de la entidad INDECOPI se debe brindar con facilidad de forma virtual y física el Libro de reclamaciones. Este debe contener las consideraciones de llenado, tipo de reclamación (queja o reclamos), identificación del problema, nombre y apellido del agraviado, tipo de documento, número de documento, dirección, teléfono, correo electrónico, elección del bien (producto o servicio), monto reclamado, descripción del reclamo y políticas de aceptación de T&C y políticas de privacidad. Al finalizar el proceso, se debe disparar 3 envíos de información: 1. Un resumen en PDF al usuario 2. Un correo a INDECOPI 3. El caso completo al equipo de CX para que pueda atenderlo en un SLA de 48 horas.

- Políticas de privacidad: Se debe mostrar información sobre qué datos se usará del usuario y el porqué de estos. La lista incluye datos de contacto, preferencias de cursos, histórico de compras, trazabilidad de la web y datos de comunicación. Los racionales de los datos son para brindar el servicio de la plataforma ingenIA, mantener la seguridad e integridad del servicio, investigación y desarrollo, marketing, publicidad y motivos legales. También, se le informa al cliente como es que sus datos son compartidos y con qué entidades. Por últimos, se anuncia que tecnología se emplea durante el proceso de extracción de data y los derechos ARCO<sup>11</sup> del usuario.
- Contacto: Se brindarán los canales de contacto oficial de la plataforma como chatbot, agentes CX, correos de atención y Libro de reclamaciones. Para el chatbot se empleará PLN (Procesamiento de lenguaje natural), conexión con nuestra base de datos de respuestas predefinidas, integración con método de análisis para identificar los problemas más relevantes y hosting dinámico para capacidad. Para los agentes de CX se brindará una herramienta parecida a Zendesk para que todo esté interconectado y se pueda llevar la trazabilidad de los casos. En el caso de correo y libros de reclamaciones, también se gestionarán mediante la plataforma de atención de tickets parecida a Zendesk.
- Cookies: Tendrán los criterios de rechazo total, aceptación parcial y personalizada y aceptación total. Se considera la capacidad de almacenamiento de data (preferencias de sitio) y retrieval (capacidad para recordar datos del usuario y mostrarle información ad hoc en sus próximas visitas).
- Lateral
  - Carrito de compras: El usuario podrá ver qué cursos está comprando, las promociones arraigas a la compra, el puntaje que se llevaría asociado a gamification y el monto total a pagar.
  - Customer Experience: Como elemento flotante se tendrá acceso al chatbot para resolver duda, consultas o quejas.

---

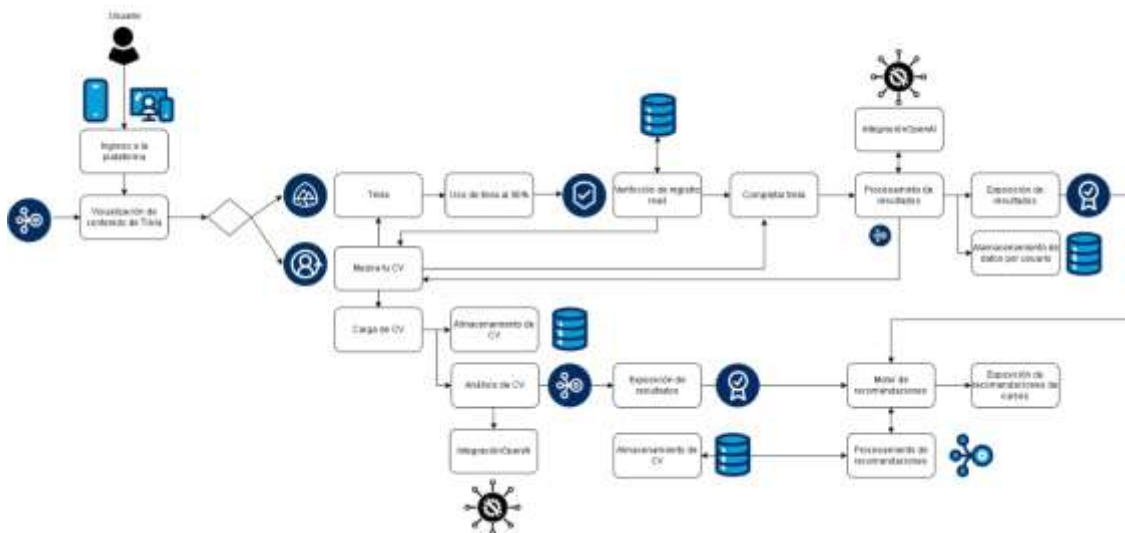
<sup>11</sup> ARCO: Acceso, rectificación, Cancelación y Oposición

## Procesos Core

- **Trivia & Mejora mi CV**

El usuario ingresa a la plataforma para visualizar el contenido. Podrá acceder tanto a la parte de la trivía como la “Mejora tu CV”. Podrá acceder de forma gratuita a la trivía hasta el 90%; luego, le pedirá generar registro sin costo asociado. Ahí se produce una validación con nuestra base de datos de clientes. Se completará la trivía con una integración con OpenAI para brindar recomendaciones de cursos y trabajos ideales. Para poder acceder a la funcionalidad de mejora tu CV, tendrá que hacer la trivía necesariamente. También, se integrará con OpenAI para análisis de contenido y brindar recomendaciones. Ambos procesos se integrarán con el motor de recomendaciones para presentar cursos idóneos.

Ilustración 21 Diagrama de software de Trivia y Mejora tu CV



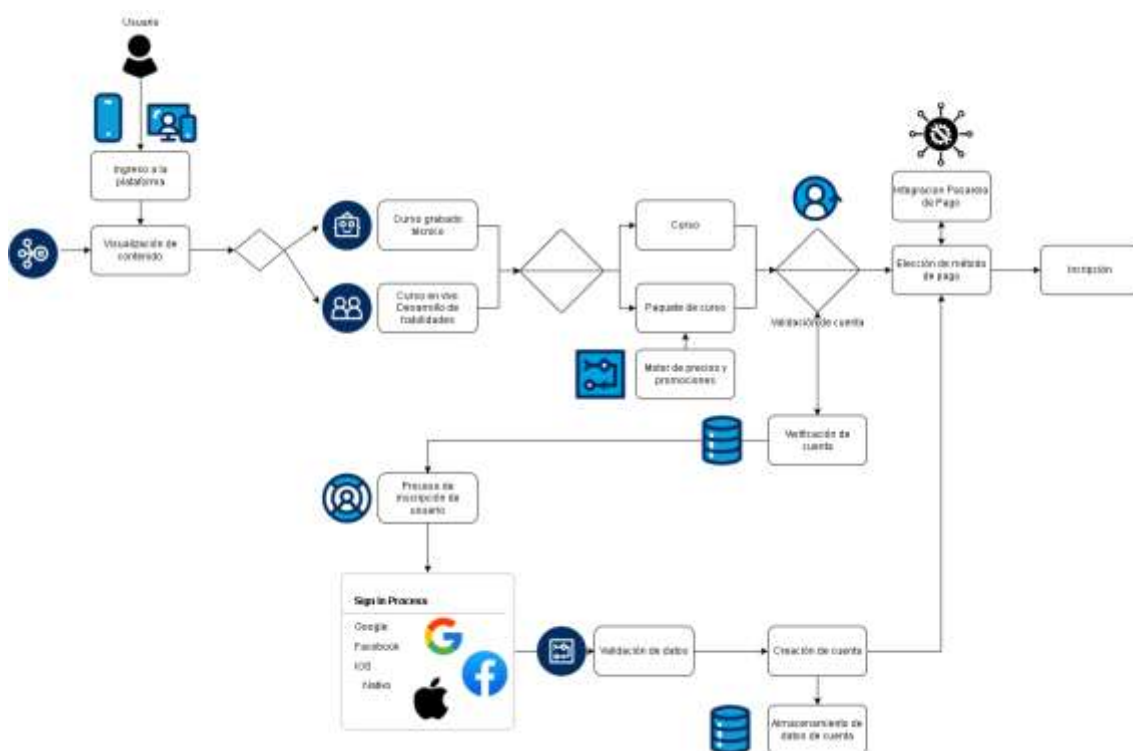
Fuente: Elaboración propia (2023)

- **Inscripción de cursos**

El usuario ingresa a la plataforma para visualizar el contenido. El usuario puede elegir cursos directamente en la plataforma sin pasar por un proceso de trivía. Los cursos disponibles son: grabados de un carácter más técnicos y en vivo orientados al desarrollo de las habilidades personales. El usuario podrá elegir cursos de forma individual o paquete de cursos. En el caso que el cliente decida por un paquete de cursos, se activará el motor de precios y descuentos para sugerir agrupaciones. En esta etapa podrán colocar un cupón de descuento si lo tuviesen o usar los puntos

obtenido en el módulo de Gamification. Para poder acceder a un curso es importante que el usuario esté registrado a la plataforma. El sistema lo validará y en caso no lo esté, lo enviará al flujo de registro. Las opciones de ingreso son mediante social Log In (Google, Facebook y IOS) y también, se contempla una opción nativa en dónde tendrá que registrar el correo. El usuario al tener cuenta podrá proceder con el pago. Para ello, se realiza una integración con una pasarela de pago en dónde se verificará riesgo de fraude mediante un 3DS sin verificación de mensaje. Si la respuesta de la plataforma de pagos es positiva, finaliza el flujo con la inscripción. Es importante mencionar que un usuario inscrito a la plataforma podrá acceder a un foro para subir dudas o consultas. También, podrá agendar asesorías en función a los puntos que suma por el programa de gamification.

Ilustración 22 Diagrama de software Inscripción cursos



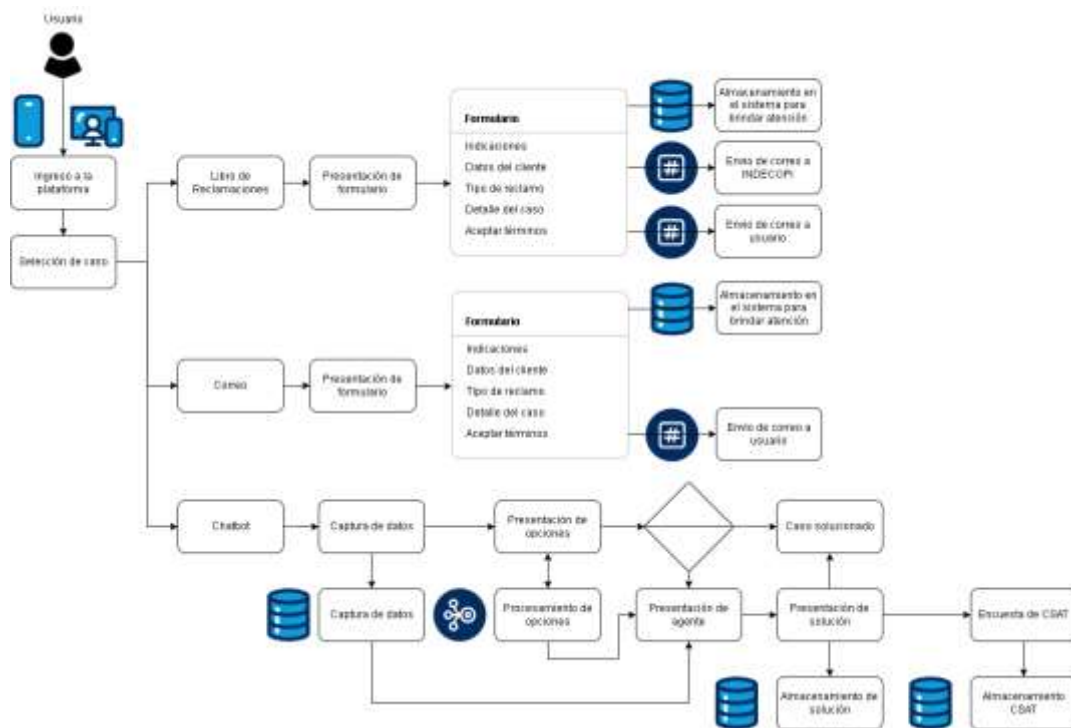
Fuente: Elaboración propia (2023)

- **Soporte CX**

El usuario ingresa a la plataforma con alguna queja, consulta o reclamos. Tiene 3 vías de contacto: Libro de reclamaciones, Correo y chatbot. El libro de reclamaciones es imperativo determinado por la entidad INDECOPI y debe ser

visible al usuario. Se pondrá en el Foster para que esté disponible en todo momento. Al ingresar al libro de reclamaciones, se le presentará la información de cómo proceder y el formulario de registro. Una vez completado, se detonarán 3 acciones: Envío de correo a INDECOPI, envío de correo al usuario y almacenamiento del caso para que los agentes de CX puedan atenderlo en un plazo no mayor a 48 horas. Si el contacto es por correo, se brindará un formulario sencillo para que el usuario rellene datos de contacto y el detalle del caso. Se enviará un correo a la plataforma y una copia al cliente. Por último, se tiene el chatbot. Estará en la pantalla lateral de forma flotante para que el usuario pueda acceder a él sin dificultades. El chatbot pedirá algunos datos de contacto y los almacenará para luego, se le briden al agente en caso sea necesaria su intervención. A medida que el usuario interactúe con el chatbot, se activará un motor de recomendaciones y opciones para asistirlo. En caso la ayuda no sea suficiente, un agente se conectará. El agente recibirá los datos de contacto e información resumida del caso para que el usuario no sienta fricción al momento de la atención. Cuando el caso se cierra, se pasará una encuesta de CSAT para medir la satisfacción de la atención. Una vez presentada la solución, se cierra el caso.

Ilustración 23 Diagrama de software para Soporte CX



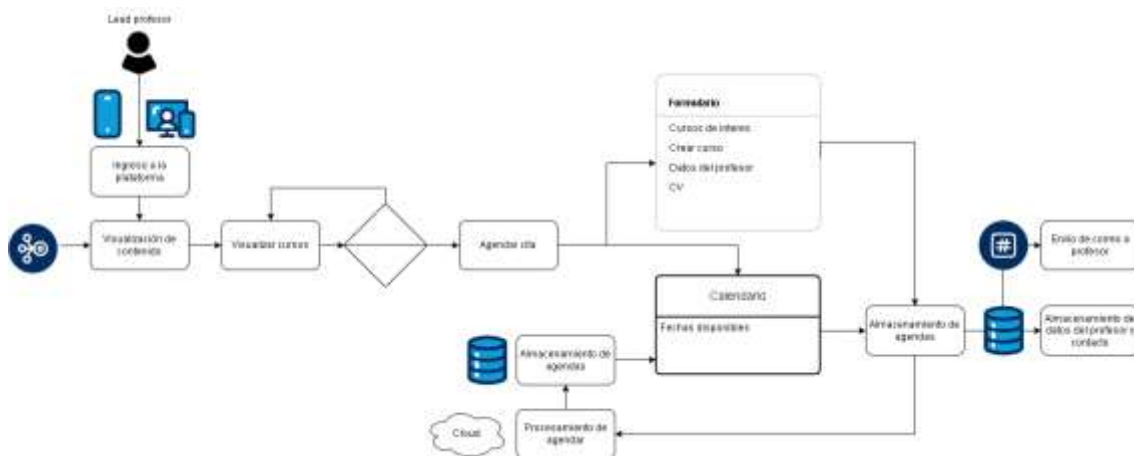
Fuente: Elaboración propia (2023)



- **Sé un profesor**

El profesor lead ingresa a la plataforma y visualiza el contenido de la plataforma. El profesorado es esencial para que la plataforma funcione; entonces, se le brindará un acceso rápido en el Header. Para poder agendar una cita con el Research and Talent Lead tendrá que revisar algunos cursos de la plataforma. Se tendrá un sistema de validación monitoreado por cookies. El lead profesor procederá a agendar una cita y se desplegará 2 elementos: Formulario y Calendario. El formulario pedirá los cursos de interés a enseñar, datos del profesor y CV. También, el profesor tendrá la posibilidad de mencionar si es que quiere enseñar un curso que no está en la curricula. El calendario mostrará las fechas y horarios disponibles para que se pueda reservar una cita con el Research and Talent Lead. Se almacenará la petición y en la nube, se procesará la agenda. Una vez que la agenda se haya guardado, se enviará un correo de confirmación con todos los datos pertinentes y se almacenará toda la información.

Ilustración 24 Diagrama de software de Sé un profesor



Fuente: Elaboración propia (2023)

### Legal

Al capturar datos del usuario por la trivia y mejora tu CV, se debe alertar al mismo en todo momento cómo se tratarán sus datos. Para ello, se debe aplicar la Ley de Protección de Datos Personales que consiste en pedir el correcto consentimiento del usuario y también, no permitir la manipulación de estos.

Al crear cursos grabados o de forma online es importante mencionar la propiedad intelectual de los mismos y los derechos de autor. También, se debe tener mecanismos de protección ante uso indebido del mismo.

Al brindar certificados, se debe cumplir con todos los requisitos de la entidad emisora para que tengan la validez correspondiente.

Al manejar una pasarela online, se debe tener claras las políticas de cobro y devolución. También, al ser una compañía que crea contenido a partir del expertise de los profesores y se les remunera por ello, se debe tener una política de pagos alineada a la contabilidad de la empresa y las expectativas del mismo profesorado.

Se tendrá constante comunicación con el usuario por CRM, agentes u otros mecanismos de interacción. El usuario debe saber de forma sencilla de estos métodos y brindar su consentimiento en todo momento. No se podrá contactar directamente al whatsapp del usuario por temas comerciales.

La pauta mediante Paid Media será vital para la adquisición de usuarios; entonces, se debe tener una política y normas sobre publicidad engañosa.

### **CRM (Customer Relationship Management)**

La tecnología a emplear será Braze la cual permite segmentación de usuarios, envío de mails, generación de webpush y analítica de interacción de usuario mediante eventos.

Se debe considerar desde la adquisición de usuarios el mecanismo de interacción que en este caso, será el mail a mediada de Golden records apalancado de la trivia.

Se podrá enviar mails con el consentimiento del usuario para brindar recomendaciones de cursos, promociones y noticias de interés.

Una vez que el usuario esté inscrito, se podrá usar otros datos de interés para hacer la comunicación más efectiva como por ejemplo los passion points brindados por encuestas.

También se usará el CRM para enviar informes de progreso para incentivar al usuario a que se conecte a la plataforma complementado con las estrategias de Rewards y Gamification.

Por último, se enviarán encuestas de NPS para medir la satisfacción del usuario y también, una encuesta de verificación de meses después de haber culminado el programa para retroalimentar la plataforma siguiendo la estrategia de mejora continua.

### **Sistema de Rewards & Gamification**

El usuario tendrá la capacidad de ganar puntos mediante distintas acciones y gastarlos en ciertos módulos de la plataforma. A continuación, algunas aplicaciones:

- Obtención de puntos:
  - Cuando se supere niveles por haber completado cursos
  - Cuando se obtenga notas sobresalientes en los exámenes que se incorporan en cada curso
  - Cuando otros estudiantes se logran matricular por el programa de referidos con el código de cupón del usuario emisor
  - Cuando un usuario se inscribe a un curso
  - Cuando un usuario culmina un curso
  - Cuando un usuario comenta en los foros de aprendizaje
- Aplicación de puntos:
  - Para obtener descuentos en cursos
  - Para separar asesorías especializadas con los profesores disponibles
  - Para generar descuentos en tiendas asociadas a la plataforma

### **Componentes de tecnología**

- Sistema de Aprendizaje con Feedback del Usuario: Implementación de inteligencia artificial para recomendar cursos en función al input del usuario.
- Modelo Tecnológico de los Cursos: Foco en la creación de cursos interactivos incorporando exámenes para medir el rendimiento y brindar feedback.
- Uso de AWS para Almacenamiento y Escalabilidad: AWS proporcionará robustez, flexibilidad y una amplia gama de servicios, facilitando el manejo de grandes volúmenes de datos y garantizando la escalabilidad ante el aumento de usuarios.
- Proceso de Warm-Up y Aprendizaje en Momento Cero: Inicialmente, se realizará un proceso de calentamiento y aprendizaje para establecer la base de datos y comprender las necesidades de los usuarios. Eso ayudará a que las

recomendaciones sean más precisas y por lo tanto, la retención aumente en el tiempo.

- **Mejora Continua y Autoaprendizaje Post-Lanzamiento:** Después del lanzamiento, se seguirá un modelo de mejora continua basado en autoaprendizaje en función a la inscripción de los usuarios y el desarrollo de los mismos. También, se incorporará el resultado de las encuestas que se hacen a los graduados para afinar el sistema de recomendaciones.
- **Integraciones:** Desarrollo e implementación de APIs para la integración con otras herramientas y sistemas como OpenAI, Zendesk y Braze.
- **Disponibilidad y Contingencias Tecnológicas:** Al tener cursos grabados que se pueden acceder en cualquier momento del día, se necesita un protocolo de disponibilidad garantizado por AWS.

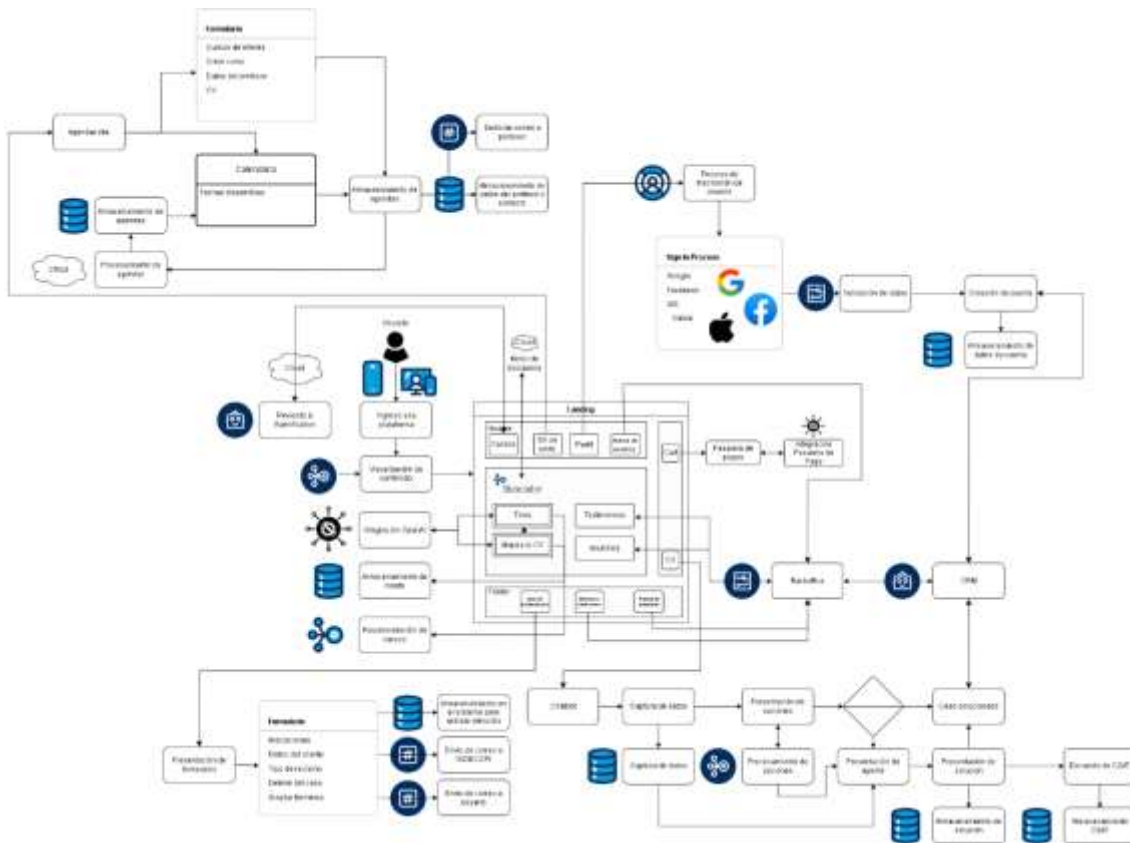
## **Arquitectura**

En función al diagrama de arquitectura, se evidencia los principales puntos de contacto del ecosistema digital:

- **Flujo de autenticación:** Creación de cuenta mediante mecanismo nativo por la plataforma o Single Sign On para social como Google, Facebook o Apple iCloud.
- **Interfaz de Usuario (UI):** Gran contenido visual dividido por 4 elementos interactivos como header, core, footer y lateral.
- **Gestión del contenido:** Administrados por un CMS para modificar banner, posición de videos, informes claves de usuario, etc. Gestionado desde el backoffice mediante módulos y publicación en tiempo real.
- **Motor de Recomendación:** Aplicación de algoritmos de aprendizaje automático para personalizar recomendaciones de cursos basadas en datos de entrada del usuario mediante la integración con OpenAI.
- **Sistema de Gamificación:** Creado y customizado para la máxima participación del usuario con el objetivo de ganar puntos y pueda emplearlos en la misma plataforma y así, incentivar la retención.
- **Arquitectura Cloud:** Servicios en la nube para el procesamiento de datos y almacenamiento escalable brindado por AWS.
- **Pasarelas de Pago:** Integración con pasarelas de pago para procesar transacciones financieras de manera segura integrado con 3DS y ofrecido por PayU.

- CRM: Conexión con un sistema CRM (Customer Relationship Management) para el seguimiento y gestión de interacciones con los usuarios con webpush y mailings. Además, la captura de usuarios mediante el proceso de uso de datos por Golden records mediante la tecnología de Braze.
- Backoffice: Para la gestión de contenido de la plataforma, administración de bases de datos, control de accesos y mantenimiento de sistemas.
- Servicio al Cliente: Implementación del chatbot para agilizar las consultas de los usuarios y sistema de traspase a agente con el historial de la conversación mediante la tecnología de Zendesk.

Ilustración 25 Diagrama de software y arquitectura



Fuente: Elaboración propia (2023)

## 5.5 Organización, roles y perfiles

La organización estará a cargo de las siguientes personas:

- Growth Manager que será el encargado del crecimiento del negocio generando las estrategias correspondientes. Tendrá a cargo la administración de los siguientes puestos:
  - Research and Talent Lead, encargado de la investigación de mercado y atraer/contratar profesores
  - Learning and Facilities Lead, encargado de la experiencia de aprendizaje en los cursos brindados y asegurar que las clases que sean en vivo cuenten con el correcto aprendizaje y estén acorde a la curricula que sea determinada. A su cargo, tendrá la reportería de:
    - Agentes CX, encargados de brindar asesoría, atender las consultas y/o quejas que puedan tener los alumnos.
  - Product & Partner Lead, encargado de la estrategia digital, análisis de producto y atención B2B. A su cargo tendrá la reportería de los siguientes puestos:
    - Editores, los encargados de transformar los cursos a videos.
    - CRM, los encargados de la administración y envío de los mails, webpush y Journeys.
- Marketing Manager, encargado de diseñar e implementar una estrategia de marketing integral, enfocad en la adquisición de nuevos usuarios como en la retención. El encargado tendrá habilidades analíticas, creativas y liderazgo. Tendrá a cargo los siguientes puestos:
  - Redes sociales Paid media, encargado de gestionar las campañas publicitarias en todas las redes sociales, optimizando los anuncios, analizar rendimiento de las campañas.
  - Copy Writer, encargado de desarrollar el contenido escrito para marketing y comunicaciones.
- Gerente de Administración y Finanzas, responsable de supervisar todas las operaciones financieras, gestionar el presupuesto de la plataforma, el análisis financiero, la gestión del riesgo, etc.
  - Análisis de datos, enfocado en interpretar y analizar datos para generar insights estratégicos. Incluye evaluar la competitividad de precios,

monitorear indicadores clave de negocio, y proporcionar información valiosa para optimizar estrategias en marketing, desarrollo de productos y decisiones de crecimiento.

- Business Partner, encargado de la gestión de recursos humanos, asegurando que las prácticas de administración de personal y reclutamiento respalden los objetivos de la organización. Facilitará la comunicación entre la administración, finanzas y otros departamentos de la empresa.

### 5.6 Riesgos y mitigación (matriz)

Los principales riesgos que hemos identificado para la implementación del plan de negocio están relacionados a las actividades y procesos Core de IngenIA, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 11 Matriz de riesgos y mitigación

Riesgo	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Plan de acción	Área responsable
Posibilidad de que las estimaciones y proyecciones financieras no sean exactos	3	4	Elaborar un estudio de mercado. Validación cruzada de la información obtenida Requerir servicios de asesoría con expertos	Gerencia de Finanzas y Administración
Posibilidad de no recaudar los fondos suficientes requeridos para desarrollar e implementar el proyecto	3	4	Definir estrategias de financiamiento diversificadas, desde varios frentes. Elaborar y desplegar una propuesta de financiamiento por parte del sector público. Presentar la propuesta a varios inversores.	Gerencia de Finanzas y Administración
Posibilidad de contratar a un proveedor que no cumpla con la experiencia y expertise suficiente para diseñar y desarrollar la plataforma tecnológica, alineada a los objetivos de la compañía	3	5	Criterios rigurosos de selección, revisión de antecedentes y referencias	Gerencia de Finanzas y Administración
Posibilidad de que la plataforma tecnológica no contenga las funcionalidades definidas por la empresa o que esta no cumpla con los requisitos mínimos planteados	3	5	Elaboración de la arquitectura del proyecto. Elaboración de una hoja de ruta o un check list de requerimientos de funcionalidades de la plataforma. Definición de sesiones de Assessment con el proveedor para validar el cumplimiento de la hoja de ruta o los requerimientos de la plataforma.	Gerencia de Finanzas y Administración

Riesgo	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Plan de acción	Área responsable
Posibilidad de no cumplir con plazos de entrega de los entregables proporcionados por el proveedor	2	3	Definición de acuerdos de niveles de servicios con el proveedor a través del cual se puedan medir el cumplimiento de las fechas y entregables, caso contrario se apliquen penalidades. Que los pagos al proveedor puedan darse en base al grado de cumplimiento del proveedor.	Gerencia de Finanzas y Administración
Posibilidad que la plataforma y la información que esta utiliza, no se encuentre integrada con los aplicativos o sistemas de la empresa.	3	3	Definición y ejecución de planes de prueba exhaustivos de la plataforma en la fase de desarrollo para evaluar la integración entre los datos. Definir un equipo de técnico y especializado encargado evaluar la integración entre sistemas.	Gerencia de Finanzas y Administración
Posibilidad de lanzar un modelo de entrenamiento de datos con información insuficiente o sin calidad de esta. (Warm up)	3	5	Evaluar la calidad e integridad de la información usada en el desarrollo de las funcionalidades de la plataforma. - Mantener un espacio de almacenamiento en la nube donde se pueda salvaguardar la información en caso existan inconvenientes.	Gerencia de Finanzas y Administración
Posibilidad que no se cumpla con la personalización de la plataforma y que el uso de esta sea complejo.	3	3	Retroalimentación constante con usuarios, iteraciones ágiles	Gerencia de Finanzas y Administración
Posibilidad de que la plataforma se encuentre fuera de línea por fallos cibernéticos o relacionados a riesgos no financieros.	3	5	Definición de políticas de seguridad de la información y ciberseguridad. Seguimiento del tiempo de reacción ante fallos cibernéticos o riesgos no financieros.	Gerencia de Finanzas y Administración
Posibilidad de lanzar al mercado un producto con deficiencias no subsanadas o regularizadas y sin cumplir con la fecha de despliegue.	4	4	Seguimiento y monitoreo en tiempo real, de la fecha y del lanzamiento del proyecto.	Gerencia de Finanzas y Administración & Marketing Manager
Posibilidad de que no se cumpla con la fecha de lanzamiento del proyecto.	3	4	Seguimiento y monitoreo oportuno de las aristas que influyen o truncan el lanzamiento de la plataforma.	Gerencia de Finanzas y Administración & Marketing Manager
Posibilidad de que la marca no sea reconocida o que esta sea poco reconocida en el mercado peruano.	3	4	Definir e implementar estrategias de marketing digital a través de redes sociales.	Marketing Manager
Posibilidad de contratar a profesores que no cuenten con la capacidad y experiencia suficiente	3	5	Definición e implementación de estrategias de reclutamiento enfocadas en la capacidad y experiencia de los docentes.	Growth Manager



Riesgo	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Plan de acción	Área responsable
para elaborar cursos de calidad.				
Posibilidad que los cursos desplegados a través de la plataforma no sean de calidad o que estos puedan generar una fuga de usuarios.	4	4	Definición e implementación de procedimientos de evaluación de la calidad del contenido de los cursos en forma y fondo	Growth Manager

Fuente: Elaboración propia (2023)

## 5.7 Cultura y gestión del cambio

Con respecto a Ingenia, es fundamental adoptar una cultura organizacional dinámica, excelencia educativa, innovadora y centrada en el usuario, que facilite la adaptación y el crecimiento en el cambiante panorama de la educación en línea. Esto incluye ser receptivos a los cambios, fomentar la innovación continua para nuestra plataforma, manteniendo un firme compromiso con nuestros usuarios. Los aspectos clave de cultura y gestión del cambio en los que estaremos enfocados serán los siguientes:

- Cultura centrada en la innovación y tecnología:
  - Promoveremos una cultura que valore la innovación constante, no solo en tecnología educativa; sino también, en procesos internos y enfoque del negocio. Esto implica estar abierto a nuevas tecnologías, metodologías de enseñanza y cambios en las necesidades del mercado.
- Enfoque en el Aprendizaje Personalizado:
  - Nuestra cultura de "Ingenia" reflejará pasión por el aprendizaje personalizado. Esto incluye un compromiso con la comprensión de las necesidades y preferencias de los estudiantes en base a los resultados que obtendremos con las encuestas y feedback constante, para la adaptación del contenido, métodos de enseñanza; y con ello, satisfacer las necesidades de nuestros usuarios.
- Compromiso con la Excelencia Educativa:
  - Mantener altos estándares de calidad en todos los aspectos de la plataforma, desde la revisión del contenido del curso, la experiencia del usuario y el soporte/atención al cliente. Esto implica una dedicación constante a mejorar, mantener la calidad y relevancia de los cursos ofrecidos.

- Cultura de Feedback y Mejora Continua:
  - Fomentar un entorno donde el feedback constructivo es valorado y utilizado para impulsar mejoras continuas. Esto significa no solo recopilar y actuar según las opiniones de los usuarios; sino también, fomentar un entorno interno donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus ideas y sugerencias.
- Diversidad, Inclusión y Accesibilidad:
  - Crear una cultura que celebre y fomente la diversidad tanto en el equipo de trabajo como en la base de usuarios. Esto incluye asegurar que la plataforma sea accesible para personas de diferentes orígenes, habilidades y niveles de experiencia, inclusive un sistema de puntuación por desarrollo en la plataforma.
- Responsabilidad Social Corporativa:
  - Integrar un sentido de responsabilidad social en la cultura de la empresa, Ingenia busca contribuir positivamente a la sociedad a través de iniciativas de educación accesible para todos y tener programas de becas para usuarios que no puedan acceder a la misma en base a puntuación.
- Flexibilidad y Adaptabilidad:
  - En un sector que evoluciona rápidamente como la educación en línea, es vital que la cultura organizacional de Ingenia promueva la adaptabilidad y la flexibilidad, permitiendo a la empresa responder rápidamente a los cambios del mercado y a las necesidades de los usuarios.

## 5.8 Finanzas (modelo de retorno)

El modelo de retorno considera la inversión inicial que comprende investigación, licitación de proveedores, pagos únicos determinados por SetUP de sistema, customizaciones del sistema y campaña de intriga. También, se tiene costos variables que irán en función a la venta o la captura de clientes. Por último, se tiene gastos asociados al mantenimiento de la plataforma y los procesos asociados al negocio. Esto se considera como capital de trabajo y estará dentro de la inversión inicial apalancada por deuda.

Tabla 12 Matriz de costos y FEE

### Costos

Concepto Inversión	Monto S/	Concepto Costo Variable	Monto S/
Investigación de mercado	10,000.00	Consulta Trivia	0.10
Licitación de proveedores	15,000.00	Consulta Mejora tu CV	0.10
Sistema BackOffice	15,000.00	Pasarela de pago	2.80%
Sistema Legacy	30,000.00	Sales & Marketing	1.50
Customización sistema Legacy	20,000.00	CRM	0.20
Servicio de Implementación y Asesoría	20,000.00	Paid Media	0.20
SetUP CRM	10,000.00		
SetUP OpenAI	5,000.00		
SetUp Zendesk	3,000.00		
SetUp AWS	5,000.00		
Información de entrenamiento	10,000.00		
SetUp UX & UI	10,000.00		
SetUp Pasarela de pago	5,000.00		
SetUp Paid Media	10,000.00		
Campaña de intriga	25,000.00		

FEE Mensual	Monto Mensual S/	Monto Anual S/
Open AI	2,500.00	30,000
CRM	2,000.00	24,000
Zendesk	1,700.00	20,400
Plataforma	4,000.00	48,000
Alquiler de oficinas	3,000.00	36,000
Agentes	4,500.00	54,000
Curso grabado		425,000
Curso online		57,000
Sistema de Rewards & Gamifications	1,800.00	21,600
Legal	1,000.00	12,000

Fuente: Elaboración propia (2023)

## Detalle de costos de cursos

Se tiene 2 tipos de cursos: grabados y online. Como se relevó en la encuesta es importante que cada curso brinde una certificación. Se plantea la creación de 50 de cursos grabados con renovación anual y la creación de 6 cursos online aplicados al desarrollo de las habilidades personales. Cada curso debe pasar por un proceso de edición.

Tabla 13 Costos asociados a la creación de cursos

	Conceptos	Monto Anual S/
<b>Cursos grabados</b>	Crear contenido (Contenido + Evaluacion	3,000.00
	Edición de contenido	500.00
	Certificado	5,000.00
	# cursos	50.00
	<b>Costo total</b>	<b>425,000.00</b>
<b>Cursos online</b>	Crear contenido	3,500.00
	Tiempo de profesor de dictado	600.00
	Sesiones de feedback	400.00
	Certificado	5,000.00
	# cursos	6.00
	<b>Costo total</b>	<b>57,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia (2023)

## Capital de trabajo, Gasto Financiero y Financiamiento

La inversión total será S/ 921,000 que incluye el SetUp inicial y el capital de trabajo para el primer año de operación. De esa inversión total, se obtendrá un préstamo mediante una entidad financiera S/ 728,000 a una TEA 11%.

Tabla 14 Presupuesto de gasto financiero

<b>TEA</b>	11.00%			
<b>Gasto financiero</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Deuda (S/)	728,000	728,000	485,333	242,667
Interes (S/)	80,080	80,080	53,387	26,693
Amortización (S/)		242,667	242,667	242,667
Pago(S/)	80,080	322,747	296,053	269,360

Fuente: Elaboración propia (2023)

El 79% de la inversión será por entidad bancaria y el 21% restante será por accionistas. Para ello, se calculará el CAPM<sup>12</sup>, el cual involucra la relación de deuda y patrimonio, el beta apalancado y las tasas referenciales del mercado y la industria.

Tabla 15 Cálculo de CAPM

Concepto	Tasa
Deuda/Patrimonio	0.79
Beta Desapalacado	1.63
Beta Apalancado	2.53
Rf	2.50%
Rm	6.50%
<b>CAPM</b>	<b>12.6%</b>

<b>Capital de trabajo</b>	728,000.00
<b>SetUp</b>	193,000.00
<b>Total Inversión</b>	<b>921,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia (2023)

En términos de deuda, la TEA del 11% se descuenta el 30% por el impuesto a la renta que luego, se devolverá en el Flujo Financiero. El COK<sup>13</sup> es de 12.6% en función a los ratios del mercado que espera el accionista. Realizando el ponderado en función a los pesos de la inversión, se obtiene un WACC<sup>14</sup> de 8.7%

Tabla 16 Cálculo de CPPC

Tipo de financiamiento	Importe	Porcentaje	Costo	Costo Ponderado
Deuda (S/)	728,000	79%	7.7%	6.1%
Accionistas (S/)	193,000	21%	12.6%	2.6%
<b>Total (S/)</b>	<b>921,000</b>			<b>8.7%</b>

Fuente: Elaboración propia (2023)

<sup>12</sup> Modelo de valoración de capital para el retorno (Capital Asset Pricing Model)

<sup>13</sup> Costo de oportunidad del capital. También llamado CAPM o COK.

<sup>14</sup> Costo medio de ponderado de capital. Siglas en inglés: Weighted Average Cost of Capital.

## **Ingresos y Costos**

Los ingresos se componen por 3 fuentes: Ingresos por cursos grabados, ingresos por cursos online y por último, ingreso por B2B (Venta de paquetes de cursos a empresas).

A continuación, se detallará cada tipo de ingreso:

- **Ingreso por curso grabado:** Los usuarios podrán elegir un curso o grupo de cursos ya grabados en la plataforma para poder acceder al contenido cuantas veces deseen y los horarios que los usuarios prefieran. Los cursos por paquete suelen tener un descuento promocional para hacer más atractiva la propuesta. Suele ser un ingreso con mayor rentabilidad, ya que al crear el material una sola vez, se puede vender muchas veces en función a la capacidad de publicidad y el “boca a boca” de los consumidores.
- **Ingreso por curso online:** Los usuarios podrán adquirir cursos que se transmitirán en vivo y tendrán interacción directa con el profesor. Este curso debe ser agendado, ya que depende de los tiempos del docente. Si bien es cierto es una fuente menos rentable, ya que involucra un costo directo en función al tiempo impartido por el profesor, suele ser bastante atractivo en función al estudio de mercado realizado. Este tipo de curso también puede ser ofrecido como paquete promocional.
- **Ingreso por B2B:** La empresa no solo tiene un canal B2C (Business to consumer), sino también tendrá un acercamiento B2B (Business to Business) dirigido a ofrecer los servicios de educación a empresas interesadas a capacitar a su personal. Se estima que esta fuente de ingreso tendrá una menor representatividad, ya que el mercado es un poco más limitado.

A continuación, se presenta la proyección de ingresos y costos.

Tabla 17 Matriz de ingresos

<b>Ingresos</b>					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
# Cursos	3	3	3	3	3
# Personas cursos	12,000	12,600	13,230	13,892	14,586
Precio Curso	50	50	50	50	50
<b>Ingreso Curso</b>	<b>1,800,000</b>	<b>1,890,000</b>	<b>1,984,500</b>	<b>2,083,725</b>	<b>2,187,911</b>
# Paquete de cursos	1	1	1	1	1
# Personas Paquete cursos	6000	6,300	6,615	6,946	7,293
Precio Paquete	170	170	170	170	170
<b>Ingreso Curso</b>	<b>1,020,000</b>	<b>1,071,000</b>	<b>1,124,550</b>	<b>1,180,778</b>	<b>1,239,816</b>
# Empresas	96	101	106	111	117
# Personas por Empresa	80	80	80	80	80
Precio por persona	6	6	6	6	6
<b>Ingreso Curso</b>	<b>46,080</b>	<b>48,384</b>	<b>50,803</b>	<b>53,343</b>	<b>56,011</b>
<b>Ingreso total</b>	<b>2,866,080</b>	<b>3,009,384</b>	<b>3,159,853</b>	<b>3,317,846</b>	<b>3,483,738</b>

Fuente: Elaboración propia (2023)

Los costos variables están en función a las personas que se inscriben a los cursos y también, los gastos asociados a ciertas funcionalidades como la trivia, mejora tu CV y Paid media que busca la captura de leads.

Tabla 18 Matriz de costos variables

<b>Costos variables</b>					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
# Personas trivia	180,000	189,000	198,450	208,373	218,791
# Mejora tu CV	90,000	94,500	99,225	104,186	109,396
# Pasarela de pagos	18,000	18,900	19,845	20,837	21,879
# Personas Sales & Marketing	72,000	75,600	79,380	83,349	87,516
# Personas CRM	90,000	94,500	99,225	104,186	109,396
# Personas Paid Media	360,000	378,000	396,900	416,745	437,582
<b># Personas Impactadas</b>	<b>810,000</b>	<b>850,500</b>	<b>893,025</b>	<b>937,676</b>	<b>984,560</b>
Costo Consulta Trivia	18,000	18,900	19,845	20,837	21,879
Costo Consulta Mejora tu CV	9,000	9,450	9,923	10,419	10,940
Costo Pasarela de pago	25,200	26,460	27,783	29,172	30,631
Costo Sales & Marketing	108,000	113,400	119,070	125,024	131,275
Costo CRM	18,000	18,900	19,845	20,837	21,879
Costo Paid Media	72,000	75,600	79,380	83,349	87,516
<b>Costo Total</b>	<b>250,200</b>	<b>262,710</b>	<b>275,846</b>	<b>289,638</b>	<b>304,120</b>

Fuente: Elaboración propia (2023)

### Gastos administrativos

Se considera todas las interacciones (Open AI) y servicios de BackOffice para operar el negocio. Además, en este presupuesto se toma en cuenta la creación de cursos, el sistema

de rewards y plataformas satélites como el CRM o Zendesk. Por último, están los gastos de alquiler de oficina, los agentes para CX y las asesorías legales.

Tabla 19 Matriz de gastos administrativos

<b>Gastos de administración</b>					
<b>Año</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Open AI	30,000	28,800	27,648	26,542	25,480
CRM	24,000	23,040	22,118	21,234	20,384
Zendesk	20,400	19,584	18,801	18,049	17,327
Plataforma	48,000	46,080	44,237	42,467	40,769
Alquiler oficinas	36,000	34,560	33,178	31,850	30,576
Agentes	54,000	51,840	49,766	47,776	45,865
Curso grabado	425,000	408,000	391,680	376,013	360,972
Curso online	57,000	54,720	52,531	50,430	48,413
Sistema de Rewards & Gamifications	21,600	20,736	19,907	19,110	18,346
Legal	12,000	11,520	11,059	10,617	10,192
<b>Gastos administrativos</b>	<b>728,000</b>	<b>581,376</b>	<b>558,121</b>	<b>535,796</b>	<b>514,364</b>
<b>Sueldos</b>	<b>1,863,000</b>	<b>1,900,260</b>	<b>1,938,265</b>	<b>1,977,031</b>	<b>2,016,571</b>
<b>Gastos Adm. Y Ventas</b>	<b>2,591,000</b>	<b>2,481,636</b>	<b>2,496,386</b>	<b>2,512,827</b>	<b>2,530,935</b>

Fuente: Elaboración propia (2023)



## Estado de Resultados y Flujo Financiero

Tabla 20 Estado de resultados y flujo financiero

Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Ventas (S/)		2,866,080	3,009,384	3,159,853	3,317,846	3,483,738
Costo Ventas (S/)		- 250,200	- 262,710	- 275,846	- 289,638	- 304,120
<b>Utilidad Bruta (S/)</b>		<b>3,116,280</b>	<b>3,272,094</b>	<b>3,435,699</b>	<b>3,607,484</b>	<b>3,787,858</b>
Gasto Adm. y Ventas (S/)		- 2,591,000	- 2,481,636	- 2,496,386	- 2,512,827	- 2,530,935
<b>Utilidad Operativa (S/)</b>		<b>525,280</b>	<b>790,458</b>	<b>939,313</b>	<b>1,094,657</b>	<b>1,256,922</b>
Gasto Financiero (S/)		- 80,080	- 80,080	- 53,387	- 26,693	-
<b>UAI (S/)</b>		<b>445,200</b>	<b>710,378</b>	<b>885,926</b>	<b>1,067,964</b>	<b>1,256,922</b>
Impuesto Renta (S/)		- 133,560	- 213,113	- 265,778	- 320,389	- 377,077
<b>Utilidad Neta (S/)</b>		<b>311,640</b>	<b>497,265</b>	<b>620,148</b>	<b>747,575</b>	<b>879,846</b>

Flujo Fondo Financiero	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión (S/)	- 193,000					
Deuda (S/)	- 728,000					
Amortización Intangible (S/)		19,300	19,300	19,300	19,300	19,300
Valor Libro (S/)						77,200
Amortización deuda (S/)		- 242,667	- 242,667	- 242,667		
<b>Flujo Fondo Financiero (S/)</b>	<b>- 921,000</b>	<b>88,273</b>	<b>273,898</b>	<b>396,781</b>	<b>766,875</b>	<b>976,346</b>
<b>Periodo de recuperó</b>		<b>- 839,816</b>	<b>- 608,146</b>	<b>- 299,492</b>	<b>249,145</b>	<b>891,544</b>

<b>CPPC</b>	8.7%
<b>VAN</b>	891,544
<b>TIR</b>	31%
<b>Periodo Recuperó</b>	Año 4

Fuente: Elaboración propia (2023)

La compañía genera utilidad neta positiva desde el primer año. Dentro del flujo financiero se debe considerar la amortización de la deuda. Además, se debe incluir de forma positiva la amortización de intangibles por la inversión y el valor el libro al final del periodo de evaluación.

Se tiene un VAN positivo de S/ 891,544 y un TIR de 31%, lo cual hace el proyecto rentable y atractivo para el accionista. El periodo de recuperó en función al valor presente es de 4 años.

## Estado de situación financiera

La razón corriente es mayor a 1; es decir, la compañía tendría la capacidad de afrontar deuda corriente con los activos corriente sin caer en capacidad ociosa de los mismos activos. También, en caso de tener que liquidar la deuda corriente con el patrimonio de la compañía es factible, ya que el ratio de endeudamiento es menor a 1 y tiene un nivel de solvencia positivo y no se tiene tanta dependencia de entidades externas. Por último, el ratio de endeudamiento de largo plazo es menor a 1; por lo tanto, la empresa tiene la capacidad de afrontar sus deudas a largo plazo sin estar supeditado a entidades externas.

Tabla 21 Estado de situación financiera

Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Capital Trabajo (S/)	728,000	Deuda Corriente (S/)	402,827
Activo No Corriente		Pasivo No Corriente	
Activos a largo plazo (S/)	<b>921,000</b>	Deuda No Corriente (S/)	269,360
		<b>PASIVO TOTAL (S/)</b>	<b>672,187</b>
		PATRIMONIO	
		Capital Social (S/)	702,915
		Utilidad Neta (S/)	273,898
ACTIVO TOTAL (S/)		PASIVO Y PATRIMONIO TOTAL (S/)	
	<b>1,649,000</b>		<b>1,649,000</b>

	Inicio Año 2
Razón Corriente	<b>1.81</b>
Activo corriente (S/)	728,000
Pasivo corriente (S/)	402,827
Endeudamiento Patrimonio Corto Plazo	<b>0.57</b>
Deuda (S/)	402,827
Patrimonio (S/)	702,915
Endeudamiento Patrimonio Largo Plazo	<b>0.38</b>
Deuda (S/)	269,360
Patrimonio (S/)	702,915

Fuente: Elaboración propia (2023)

## 5.9 Finanzas (sensibilidad modelación de datos)

Para el modelo de sensibilidad se propone una alianza con el Estado Peruano. La intención es brindar a los NINI's una plataforma educativa de calidad financiada por el Ministerio de Educación.

El presupuesto anual del Estado para educación es de S/ 41,966,000,000 y financia más de 600 proyectos. En el país, existen 350,000 NINI's que no generan ingresos formales para el Estado. La propuesta sería la siguiente: Brindar la plataforma educativa de ingenIA a NINI's potenciales para ayudarlos a conseguir empleo y hacerlos participes de la PEA. De esa manera, podrían pagar impuestos que entrarían en las arcas del estado.

Este programa sería totalmente on top al modelo original financiero.

Las variables a considerar son: aumento del ingreso en función a factor de captura del 0.2% de los NINI's potenciales, aumento de costos variables, aumento de gasto por inclusión de personal dedicado al programa y por último, gasto por servicios medio-ambientales. Un NINI dentro del programa podrá graduarse si ayuda a plantación de un árbol al finalizar los 12 cursos ofrecidos.

Tabla 22 Modelo de sensibilidad financiera

Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Ventas (S/)		3,356,080	3,523,884	3,700,078	3,885,082	4,079,336
Costo Ventas (S/)		- 259,930	- 272,927	- 286,573	- 300,901	- 315,947
<b>Utilidad Bruta (S/)</b>		<b>3,616,010</b>	<b>3,796,811</b>	<b>3,986,651</b>	<b>4,185,984</b>	<b>4,395,283</b>
Gasto Adm. y Ventas (S/)		- 2,736,375	- 2,624,819	- 2,637,536	- 2,652,100	- 2,668,482
<b>Utilidad Operativa (S/)</b>		<b>879,635</b>	<b>1,171,992</b>	<b>1,349,115</b>	<b>1,533,884</b>	<b>1,726,801</b>
Gasto Financiero (S/)		- 89,430	- 89,430	- 59,620	- 29,810	
<b>UAI (S/)</b>		<b>790,205</b>	<b>1,082,562</b>	<b>1,289,495</b>	<b>1,504,074</b>	<b>1,726,801</b>
Impuesto Renta (S/)		- 237,062	- 324,769	- 386,848	- 451,222	- 518,040
<b>Utilidad Neta (S/)</b>		<b>553,144</b>	<b>757,793</b>	<b>902,646</b>	<b>1,052,852</b>	<b>1,208,761</b>
Flujo Fondo Financiero	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión (S/)	- 193,000					
Deuda (S/)	- 813,000					
Amortización Intangible (S/)		19,300	19,300	19,300	19,300	19,300
Valor Libro (S/)						77,200
Amortización deuda (S/)		- 271,000	- 271,000	- 271,000		
<b>Flujo Fondo Financiero (S/)</b>	<b>- 1,006,000</b>	<b>301,444</b>	<b>506,093</b>	<b>650,946</b>	<b>1,072,152</b>	<b>1,305,261</b>
<b>Periodo de recuperó</b>		<b>- 728,583</b>	<b>- 299,951</b>	<b>207,420</b>	<b>976,486</b>	<b>1,838,138</b>
<b>CPPC</b>		8.7%				
<b>VAN</b>		1,838,138				
<b>TIR</b>		50%				
<b>Periodo Recuperó</b>		Año 3				

Fuente: Elaboración propia (2023)

Dado este modelo, se tiene un VAN positivo de S/ 1,838,138 y un TIR de 50%, lo cual hace el proyecto rentable y atractivo para el accionista. El periodo de recupero en función al valor presente es de 3 años.

Para hacer la propuesta atractiva hacia el Estado, se brinda el siguiente flujo financiero considerando que un NINI potencial completa el programa ingresando a la PEA.

Los supuestos son los siguientes: Considerando la RMV<sup>15</sup> de S/ 1,025 y el gasto asociado al consumo es del 32%. Aplicado el IGV<sup>16</sup> del 18% lo cual sería el ingreso para el estado y restando los costos de ingenIA por invertir en el proyecto daría como resultado la utilidad hacia el Estado.

Tabla 23 Propuesta de cashflow para el Estado peruano

Cashflow	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
# NINI		700	735	772	810	851
Ingreso NINI x RMV		10,045,000	10,547,250	11,074,613	11,628,343	12,209,760
Gasto asociado al consumo 32%		3,214,400	3,375,120	3,543,876	3,721,070	3,907,123
IGV 18%		578,592	607,522	637,898	669,793	703,282
Costo (Ingreso IngenIA)		- 490,000	- 514,500	- 540,225	- 567,236	- 595,598
Utilidad		<b>88,592</b>	<b>93,022</b>	<b>97,673</b>	<b>102,556</b>	<b>107,684</b>

<b>VAN</b>	381,095
------------	---------

Fuente: Elaboración propia

<sup>15</sup> Remuneración mínima vital

<sup>16</sup> Impuesto General a las ventas

## 5.10 Plan de implementación

Hemos diseñado un plan de implementación de los accionables identificados con una duración de 1 año, luego de identificar y evaluar los objetivos, estrategia y riesgos del plan de negocios para IngenIA. A continuación, el plan de implementación presentado a través de un diagrama de Gantt:

Ilustración 26 Gantt de implementación

Fases	Tareas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Investigación	Investigación de mercado y tecnología	■											
Pre- Set Up	Elaboración del Business Case		■										
	Recaudación de fondos – 1 mes			■									
	Licitación de proveedores de tecnología. - 1 mes			■									
Set Up	Seguimiento del proveedor (Assessment)				■	■							
	Entrega del sistema legacy y verificación de la entrega del proveedor					■							
	Evaluación de la integración entre sistemas de IngenIA					■	■						
	Entrenamiento de los datos que sirvan para la plataforma						■	■	■				
	Customización del sistema legacy					■	■	■	■				
	Prueba del funcionamiento del sistema									■			
	Capacitaciones al staff – 2 meses							■	■				
	Lanzamiento 1 mes												■
	Implementación de sistema ERP para IngenIA – 1 mes						■	■					
Marketing	Campaña Paid Media y awareness									■	■	■	
Reclutamiento del Staff	Reclutamiento de personal de la empresa			■									
Reclutamiento de profesores	Investigación, contacto y propuesta			■	■	■							
Elaboración de contenido	Desarrollo de contenido						■	■					
	Revisión del contenido								■	■	■		
	Carga del contenido en la plataforma											■	
Gobierno	Definición y formalización de políticas y procedimientos				■	■	■	■					

Fuente: Elaboración propia

## 5.11 Aportaciones de los autores

A lo largo de la presente tesis se ha buscado contribuir con la solución de la problemática identificada en los capítulos iniciales: ayudar en la reducción de la brecha laboral y educativa en el Perú. Las aportaciones de los autores son las siguientes:

- **Identificación de una necesidad del usuario y un mercado:** Mediante la aplicación de entrevistas de profundidad se pudo encontrar las oportunidades que aquejan a los usuarios al momento de buscar empleo o llevar un curso en línea en alguna web. Mediante la aplicación de encuestas representativas se pudo encontrar una demanda y la propuesta de valor que adapta a los requerimientos. Esto se puede utilizar como fuente secundaria para otras investigaciones o planes de implementación de plataformas educativas o laborales.
- **Hallazgos aplicables de un mapa de interacción para validar hipótesis:** Se brinda una serie de recomendaciones y resguardos en cada punto de interacción del usuario del journey en una plataforma web educativa para que sobre estas se puedan crear planes de construcción web a nivel frontend y backend considerando todo el ecosistema digital.
- **Atributos claves para una propuesta de valor completa:** Se identifica cuáles son las funcionalidades más relevantes para el usuario que deben estar en una plataforma web educativa para generar máxima conexión y retención con el consumidor. Estas son: Mejora mi curriculum vitae, reconocimiento de gustos e intenciones laborales para recomendación de cursos, sistema de selección de cursos grabados o separación de cursos online, gamificación, CRM, sesiones de refuerzo con docentes a través de puntos de bonificación y feedback constante a través de mecanismos de evaluación.
- **Aportaciones estratégicas:** Se brinda todo lo necesario para llevar el plan de negocio a la realidad con análisis y recomendaciones estratégicas, plan de empresa, creación de cultura, organigrama funcional y de business analytics, estrategia de tecnología y el modelo operacional.
- **Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad del plan de negocio:** Se demuestra mediante un VAN positivo, un TIR mayor al WACC y un periodo de recupero menor dentro de lo esperado que el plan de negocio se puede ejecutar.

## **CONCLUSIONES**

**INGENIA SE DESTACA POR SU INNOVADORA PROPUESTA EN EL CAMPO DE LA EDUCACIÓN EN LÍNEA, ENFOCADA EN PERSONALIZAR LA ENSEÑANZA MEDIANTE EL USO DE DATOS Y ANÁLISIS PARA ADAPTAR LA EXPERIENCIA EDUCATIVA A CADA USUARIO, LO QUE INCREMENTA SIGNIFICATIVAMENTE LA EFECTIVIDAD DEL APRENDIZAJE. ESTE ENFOQUE RESPONDE A LA EVOLUCIÓN CONSTANTE HACIA UNA EDUCACIÓN VIRTUAL DONDE LA PERSONALIZACIÓN ES CRUCIAL PARA MEJORAR TANTO EL RENDIMIENTO COMO LA RETENCIÓN DE LOS ESTUDIANTES**

**INGENIA ABOCA SUS ESFUERZOS EN REDUCIR LA BRECHA LABORAL Y POTENCIAR LAS CAPACIDADES EDUCATIVAS DE UNA FORMA INNOVADORA Y LÚDICA. CON UN ENFOQUE EN EL AUMENTO DE CAPACIDADES TÉCNICAS Y EL DESARROLLO DE HABILIDADES PERSONALES, INGENIA OFRECE UNA RESPUESTA DIRECTA A LAS DEMANDAS CAMBIANTES DEL MERCADO LABORAL, FACILITANDO ASÍ UNA FORMACIÓN MÁS COMPLETA Y ACCESIBLE.**

**INGENIA DEFINE UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN INCREMENTAL A TRAVÉS DE UN PROCESO DE MEJORA CONTINUA PARA RETENER A LOS USUARIOS COMPROMETIDOS Y SATISFECHOS A LARGO PLAZO CON CONTENIDO EDUCATIVO DE ALTA CALIDAD Y RELEVANTE PARA EL MERCADO LABORAL, LA CUAL PERMITE ADAPTARSE DE MANERA EFECTIVA A LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR EDUCATIVO.**

**LA TECNOLOGÍA Y LAS TENDENCIAS EDUCATIVAS EVOLUCIONAN CONSTANTEMENTE; POR ELLO, INGENIA DESARROLLA LA RETENCIÓN DE CLIENTES MEDIANTE REWARDS, GAMIFICATION Y USO DE LA DATA PARA DIFERENCIARSE DE LA COMPETENCIA. ESTA**

**APROXIMACIÓN NO SOLO MEJORA LA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE, SINO QUE TAMBIÉN ESTABLECE UN MARCO SÓLIDO PARA LA FIDELIZACIÓN DE USUARIOS.**

**EL PLAN DE NEGOCIO ES DESEABLE, FACTIBLE Y VIABLE CON UN COMPROMISO CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SOSTENIBILIDAD. ESTE ENFOQUE NO SOLO GARANTIZA LA OPERATIVIDAD A LARGO PLAZO DE LA EMPRESA, SINO QUE TAMBIÉN REFLEJA SU DEDICACIÓN A CONTRIBUIR POSITIVAMENTE AL DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO EN BASE A LAS TENDENCIAS ACTUALES EN EL MERCADO.**



## **RECOMENDACIONES**

**EL PLAN DE NEGOCIOS DEBE TENER UN ENFOQUE CENTRADO EN EL USUARIO PARA DESARROLLAR UN ROADMAP CORRECTO DE LAS FUNCIONALIDADES. PARA ESTO, SE RECOMIENDA REALIZAR UN MÍNIMO DE CUATRO ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD POR USUARIO, BASÁNDONOS EN LA EFECTIVIDAD DE LA RETROALIMENTACIÓN DIRECTA QUE PERMITIÓ IDENTIFICAR LAS NECESIDADES Y PREFERENCIAS DE FUNCIONALIDADES DE LOS USUARIOS CON UN NIVEL DE CONFIANZA DEL 95% EN NUESTRA RECIENTE INVESTIGACIÓN DE MERCADO.**

**SE RECOMIENDA MANTENER UNA ESTRATEGIA CONSTANTE DE ADQUISICIÓN Y RETENCIÓN DE USUARIOS PARA QUE EL MODELO DE GROWTH SEA SOSTENIBLE A LO LARGO DEL TIEMPO. BASÁNDOSE EN LOS DATOS RECOPIRADOS, DONDE UN 74% DE LOS ENCUESTADOS PREFIRIÓ OPCIONES DE PAGO FLEXIBLES Y RECOMPENSAS, INTEGRAR ESTAS PREFERENCIAS EN EL MODELO DE NEGOCIO PUEDE AUMENTAR LA RETENCIÓN DE USUARIOS Y FOMENTAR LA LEALTAD A LARGO PLAZO.**

**ES CRUCIAL QUE EL PLAN DE NEGOCIOS GENERE UN DESARROLLO EFICIENTE DE CONTENIDO, DONDE LAS COLABORACIONES ESTRATÉGICAS SON CLAVE PARA DESTACAR EN EL COMPETITIVO MERCADO DE LA EDUCACIÓN EN LÍNEA, SEGÚN LOS RESULTADOS DE NUESTRAS ENCUESTAS, EL 68% DE LOS USUARIOS VALORÓ POSITIVAMENTE LOS CONTENIDOS QUE INVOLUCRAN COLABORACIONES CON EXPERTOS Y LÍDERES DE INDUSTRIA, LO QUE SUBRAYA LA IMPORTANCIA DE ESTAS ALIANZAS PARA ENRIQUECER LA OFERTA EDUCATIVA.**

**DESARROLLAR UN PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO ES ESENCIAL PARA ABORDAR CUALQUIER INTERRUPCIÓN O CRISIS QUE PUEDA AFECTAR LA OPERACIÓN DE LA PLATAFORMA. BASADO EN LA REVISIÓN DE SISTEMAS SIMILARES Y SUS DESAFÍOS OPERACIONALES,**

**ESTE PLAN DEBERÁ INCLUIR PROTOCOLOS DE RESPUESTA RÁPIDA Y RECUPERACIÓN EFICIENTE PARA GARANTIZAR LA ESTABILIDAD Y CONFIABILIDAD DEL SERVICIO, MITIGANDO POSIBLES PÉRDIDAS Y MAXIMIZANDO LA CONFIANZA DEL USUARIO.**

**ES VITAL QUE EL PLAN DE NEGOCIOS SE MANTENGA AL TANTO DE LAS TENDENCIAS LABORALES Y EDUCATIVAS PARA ASEGURAR QUE LA OFERTA DE CURSOS ESTÉ ALINEADA CON LAS DEMANDAS DEL MERCADO. AL 82% DE LOS USUARIOS LES INTERESAN LAS CERTIFICACIONES QUE AGREGUEN VALOR A SUS CVS, SEGÚN NUESTRAS ENCUESTAS, POR LO QUE ADAPTAR LA OFERTA FORMATIVA A LAS NECESIDADES ACTUALES Y FUTURAS DEL MERCADO LABORAL PUEDE AUMENTAR SIGNIFICATIVAMENTE LA INSCRIPCIÓN Y SATISFACCIÓN DEL USUARIO.**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020, 19 y 20 de mayo). Aportes de la segunda reunión de diálogo virtual con rectores de universidades líderes de América Latina: "La educación superior en tiempos de COVID-19".
- Bertini, M., & Wathieu, L. (2006, mayo). The Framing Effect of Price Format. Harvard Business School Working Paper, No. 06-055. Recuperado de [https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/06-055\\_1d39117b-bffa-46e9-a732-b3554ff3d480.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/06-055_1d39117b-bffa-46e9-a732-b3554ff3d480.pdf)
- BuiltWith. (2023). BuiltWith Technology Lookup. Recuperado de <https://builtwith.com/>
- CEO Level. (2017). La Ventana de Johari y sus 4 Cuadrantes: Potente Herramienta de Autoanálisis. Recuperado de <https://www.ceolevel.com/la-ventana-johari-4-cuadrantes-potente-herramienta-auto-analisis>
- Colectivo23. (2023). Nosotros. Recuperado de <https://www.colectivo23.com/nosotros>
- Diario Oficial El Peruano. (s.f.). Tasa de desempleo se redujo de 13% en 2020 a 10.7% el 2021. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/156992-tasa-de-desempleo-se-redujo-de-13-en-2020-a-107-el-2021>
- El Comercio. (2019). Prueba PISA: Perú ocupa puesto 64 de 77 países, según último reporte [NDDC]. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/prueba-pisa-peru-ocupa-puesto-64-de-77-paises-segun-ultimo-reporte-nndc-noticia/>
- El Comercio. (2021, abril 26). ¿Cuánto creció la educación online en los últimos 20 años y qué retos provoca ese avance? El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/educacion-virtual-cuanto-crecio-la-educacion-online-en-los-ultimos-20-anos-y-que-retos-provoca-ese-avance-columna-transformacion-digital-noticia/>
- EY Perú. (2022). Nuevo ritmo de madurez digital. Recuperado de [https://www.ey.com/es\\_pe/transformacion-con-sentido/nuevo-ritmo-de-madurez-digital](https://www.ey.com/es_pe/transformacion-con-sentido/nuevo-ritmo-de-madurez-digital)
- Fisher, J. F. (2023). Connection Over Content: A New Era for Education Technology. ALI Social Impact Review. Recuperado de

<https://www.sir.advancedleadership.harvard.edu/articles/connection-over-content-new-era-for-education-technology>

Forrester. (2014). Gobierno, Calidad y Protección de los Datos. MBA BAI.

Frue, K. (2020, Junio 14). STEEPLED Analysis: What is it with Examples. Recuperado de <https://pestleanalysis.com/steepled-analysis/>

HolonIQ. (2021). 2021 LATAM EdTech 100. Recuperado de <https://www.holoniq.com/notes/2021-latam-edtech-100>

HolonIQ. (2021, Septiembre 21). 2021 LATAM EdTech 100. Recuperado de <https://www.holoniq.com/notes/2021-latam-edtech-100>

INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). (2021). El 55.0% de los hogares del país accedieron a Internet en el tercer trimestre del 2021. Recuperado de <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-550-de-los-hogares-del-pais-accedieron-a-internet-en-el-tercer-trimestre-del-2021-13269/#:~:text=En%20el%20tercer%20trimestre%20del%202021%2C%20el%20acceso%20a%20Internet,Estad%C3%ADsticas%20de%20las%20Tecnolog%C3%ADas%20de>

Ipsos. (2021). El hogar peruano 2021. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/el-hogar-peruano-2021#:~:text=%C2%BFSab%C3%ADas%20que%20en%20el%20Per%C3%BA%20hay%209.3%20millones%20de%20hogares%3F>

LinkedIn Learning. (2023). Online Learning Platform for Businesses. Recuperado de <https://learning.linkedin.com/>

Ministerio de Educación. (2023, [mes día]). Presupuesto del sector educación se incrementará en 16.9% en el 2023. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/675040-presupuesto-del-sector-educacion-se-incrementara-en-16-9-en-el-2023>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2022, julio 21). El MTPE presenta Encuesta de Demanda Ocupacional (EDO al 2022) realizada a representantes de 8 047 empresas privadas formales. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/634045-el-mtpe-presenta->

encuesta-de-demanda-ocupacional-edo-al-2022-realizada-a-representantes-de-8-047-empresas-privadas-formales

Netzun. (2023). Cursos online para que potencies tu carrera. Recuperado de <https://netzun.com/>

Oré, J. C. (2023). Gobierno, Calidad y Protección de los Datos. MBA BAI.

Platzi. (2023). Para todos tus retos, prepárate en Platzi. Recuperado de <https://platzi.com/home>

PwC Perú. (2022). Gobierno de Datos: Importancia y Beneficios Empresariales. Recuperado de <https://desafios.pwc.pe/gobierno-de-datos-importancia-y-beneficios-empresariales/>

QuestionPro. (2023). Calculadora de muestra. Recuperado de <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>

Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses.

Smowl. (2022). Método STAR: Definición, Ventajas e Inconvenientes. Recuperado de <https://smowl.net/es/blog/metodo-star-definicion-ventajas-inconvenient/#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20de%20entrevista%20STAR%20consiste%20en%20responder%20a%20las,la%20%E2%80%9CR%E2%80%9D%20significa%20resultados.>

Universidad Andrés Bello. (2022). Conoce las principales metodologías de aprendizaje online. Recuperado de <https://advance.unab.cl/eventos/conoce-las-principales-metodologias-de-aprendizaje-online/>

Wandelt, A. (2021, abril 26). ¿Cuánto creció la educación online en los últimos 20 años y qué retos provoca ese avance? El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/educacion-virtual-cuanto-crecio-la-educacion-online-en-los-ultimos-20-anos-y-que-retos-provoca-ese-avance-columna-transformacion-digital-noticia/>

## **ANEXOS**

## **Anexo 1: Entrevista a profesional en psicología experta en headhunting**

### **Datos del experto**

- Nombre: Arena Solano Uribe
- DNI: 73374825
- Especialidad: Psicología
- Experiencia: Headhunting, Cultural y Socio Estratégico

### **Detalle de Entrevista**

Las entrevistas son transcritas tal cual el entrevistado y el entrevistador procedieron en la grabación. Se podría encontrar faltas ortográficas o incongruencias de redacción por la misma naturaleza de una entrevista grabada.

00:00:01 SPK\_1

¿Hola, qué tal? Bienvenida a la entrevista para la tesis, ¿cuál sería su nombre?

00:00:05 SPK\_2

Arena, Solano.

00:00:07 SPK\_1

¿Perfecto y cuál sería su experiencia educativa?

00:00:12 SPK\_2

Yo soy psicóloga egresada y titulada de la Universidad de Lima.

00:00:16 SPK\_1

Genial.

00:00:17 SPK\_1

¿Cuál vendría a ser su experiencia laboral?

00:00:20 SPK\_2

Yo llevo alrededor de 5 años en Recursos Humanos, entre áreas de asesoramiento estratégico al negocio, headhunting y ahora una Jefatura de clima y cultura.

00:00:31 SPK\_1

Listo muchas gracias.

00:00:33 SPK\_1

¿Vamos a realizar una serie de preguntas, nos brinda su consentimiento para hacer la grabación? Sí, perfecto. La primera pregunta es: ¿cuáles son los errores más comunes que observa en los candidatos durante un proceso de búsqueda de empleo?

00:00:47 SPK\_2

Un error común que encuentro bueno, en verdad es que ocultan sus datos técnicos, o sea, el candidato intenta engañar al reclutador diciendo que ha llevado a algunos cursos de Excel o PowerBI o una metodología específica, pero cuando empiezas a ingresar en preguntas y competencia; o le realizas una evaluación técnica, en el momento te das cuenta que no poseen esa habilidad... entonces al final, van errando en esa respuesta y generan poca confiabilidad en el currículum que han presentado.

00:01:20 SPK\_2

Y la otra es de que cuando indagas en competencias blandas.

00:01:26 SPK\_2

Por temor a dar algún defecto, creen que no encajan con los valores o los principios de la compañía y tienden a dar respuestas muy estereotipadas o perfeccionistas: “no fue mi error”, no me gusta que todo quede bien, entonces en verdad... una sensación de que el mismo no se conoce no hace una autorreflexión y por lo tanto está en un estadio laboral de.

00:01:55 SPK\_2

Y inmadurez.

00:01:57 SPK\_2

Y a bueno, después de la inmadurez, otro tema es este que a veces son nerviosos y redundantes en sus respuestas.

00:02:04 SPK\_1

Buenísimo. La siguiente pregunta sería, ¿cuáles son las etapas de un proceso de selección? ¿Desde el aviso hasta la contratación?



00:02:11 SPK\_2

Eh es variable de acuerdo con cada empresa, normalmente desde el aviso. Tú lo que haces es reclutarlos y ves que se tiene.

00:02:20 SPK\_2

Después de eso, haces un prescriben en una llamada de que dependiendo de la persona, a veces es un reclutador que te llama 5 minutos y después de eso ya este preparas algunos de 3 o 5 preguntas que.

00:02:34 SPK\_2

¿Necesitas que la persona te responda en una entrevista, no tienes esa entrevista? ¿En algunos casos son solamente el área de Recursos Humanos, en algunos casos ya entra directamente al jefe y tú evalúas si tiene algunas competencias básicas que necesitas, no? ¿Y en esas entrevistas también haces unas informaciones de qué nivel de análisis donde no la persona, si es que hay algún caso práctico que tú necesitas tenerlo, eh?

00:03:00 SPK\_2

Si es que hay algo que necesita el jefe validar acerca de no solamente el fit con la cultura de la compañía, sino también con el área, con la posición y después de esa primera alineación, normalmente se llega a una segunda entrevista, en algunos casos con un gerente. Después de eso se decide quién es la persona, se les manda examen médico y con eso ya, una vez que le den viabilidad legal de antecedentes penales y examen médico, o ingresa a la compañía.

00:03:27 SPK\_1

Excelente.

00:03:29 SPK\_1

¿Tercera pregunta, cuáles son las principales razones por las cuales los candidatos suelen ser rechazados en las etapas iniciales de selección de personal, como la revisión de currículum y aplicaciones?

00:03:39 SPK\_2

Cuando es netamente currículum la realidad de la mayor de la mayoría de las empresas transnacionales es que esa etapa la hace un reclutador y lo suele rechazar, porque el CV es desordenado o no cumple cierta experiencia técnica que se encuentra mínima como

requerida en el perfil del puesto o cursos específicos, en caso no sé sea una persona que va a trabajar con bases de datos y no sale Excel en su CV, probablemente no lo rechazan en las primeras etapas.

00:04:07 SPK\_2

Entonces normalmente tú analizas este ahorita existen incluso herramientas que te permiten identificar palabras clave y si no sale la palabra clave en tú se ve descartar el se ve.

00:04:19 SPK\_2

Y con eso rechaza muchos candidatos, no. Otro tema también es si es que el candidato se ha cambiado de trabajo en los últimos 6 meses. Muy seguido entre trabajos, los hules descartar porque va a ser una persona que no va a durar mucho tiempo tu Combi en tu compañía, no, entonces yo agruparía en esos grandes campos, si es que es desordenado, él se ve, no tiene palabras clave o no cumple la experiencia mínima para considerar que es una persona que valga a retener o llevar a tu.

00:04:45 SPK\_1

¿Compañía de acuerdo siguiente pregunta, cómo influyen las habilidades de comunicación y la presentación personal en la decisión de contratar a un candidato?

00:04:54 SPK\_2

Si ya la persona pasa entrevista influye muchísimo, no, porque cada vez hay una tendencia más en las compañías grandes, sobre todo evaluar habilidades blandas porque el aspecto técnico lo tienen muchas personas.

00:05:09 SPK\_2

¿Entonces, cuando ya hay muchas personas con la misma capacidad, el aspecto de habilidades blandas pasa a ser un diferencial porque te da la intuición de cómo esta persona se puede desenvolver con diferentes stakeholders y qué tan fácil va a ser para ella negociar ciertas cosas a fin de lograr un objetivo común, no, entonces es algo que los reclutadores buscan hoy en día, no? El convencimiento, el convencimiento que esa persona va a poder crecer va a poder convencer a sus clientes. ¿Va a poder tener la habilidad de transformarse, de crecer mucho más allá, no?

00:05:42 SPK\_2

Entonces, eso es un punto muy importante. Obviamente que la persona se encuentre, no sé limpia, seria, etcétera. Son aspectos básicos para poder sobrellevar la entrevista.

00:05:54 SPK\_1

¿De acuerdo?

00:05:55 SPK\_1

¿Siguiente pregunta, cuáles son los errores más comunes que los candidatos cometen durante las entrevistas de trabajo?

00:06:02 SPK\_2

Un error común es tener mucha ansiedad acerca de lo que está bien o está mal que puedes responder.

00:06:10 SPK\_2

¿Entonces no existe respuesta buena o mala, algo que es muy importante que la gente todavía no interioriza, es investigar a la empresa a la que tú postulas, no?

00:06:20 SPK\_2

Tú o algo que se espera, sobre todo cuando pasas una entrevista de.

00:06:25 SPK\_2

Ya profundidad y no con un reclutador por llamada telefónica. Es que hayas averiguado la empresa. ¿Cuáles son sus valores, qué es lo que buscan? ¿Por qué quieres entrar a esa empresa?

00:06:35 SPK\_2

Sobre todo cuando ya no son puestos de practicante, sino de contratado 1 busca que la persona sepa porque entra y por qué conecta con la compañía, porque eso es un indicio de que se puede quedar más allá de 1 año y al final tú buscas que las personas se queden más en 1 año, porque si no es una mala contratación y te genera una pérdida en lugar de una rentabilidad, entonces si es algo que tú vas indagando y buscando, entonces no averiguar de la empresa estar muy nervioso y parecer muy perfecto. No, no querer mostrar defectos genuinos.

00:07:07 SPK\_2

Que no necesariamente alteren el desenvolvimiento del rol.

00:07:11 SPK\_1

¿Correcto, qué señales de alerta buscan los empleadores durante una entrevista que pueda llevar al rechazo de un candidato?

00:07:20 SPK\_2

¿Eh como señales principalmente, hay inconsistencias, inconsistencias en que te comentó al comienzo de la entrevista, un tema que consideraba su fortaleza y mediante vas haciendo preguntas, caso o preguntas de competencias blandas, va sacando a la luz que no tiene esa fortaleza, no?

00:07:38 SPK\_2

¿Entonces normalmente en una entrevista, si es un buen entrevistador, va a volver a tocar el tema de una u otra forma a lo largo de los 40 minutos que normalmente dura una entrevista para poder sacar si es que existe alguna contradicción, no?

00:07:53 SPK\_2

Luego también otro tema que hacen es si es que existe una un favoritismo o un beneficio esperado. Una expectativa con relación a beneficios corporativos que la organización no brinda lo va a tocar de una forma este.

00:08:10 SPK\_2

Por así decirlo como cautelosa el entrevistador.

00:08:13 SPK\_2

Para que pueda sacar si la persona lo tolera o es algo que va totalmente en contra, porque sí es totalmente en contra algo acerca de El comportamiento organizacional de nos, el modo de trabajo, de la flexibilidad, del comportamiento de líderes, etcétera. La persona probablemente entre se frustra y renuncie. Entonces sí buscas esos como iniciativas de que pueda decir.

00:08:37 SPK\_1

¿Perfecto siguiente pregunta, cuál es la importancia de la investigación de la empresa y la comprensión de la cultura organizacional para un candidato?

00:08:47 SPK\_2

Es muy importante porque demuestra interés y al final la cultura organizacional. ¿Tú mides ciertos comportamientos que tú esperas ver reflejados en capacidades que del día a día, entonces quieras o no? En la entrevista vas a preguntar sobre situaciones en las cuales hayas demostrado esas capacidades, si la persona no conoce cuáles son esas habilidades o valores que se esperan de él, probablemente no tenga una pre una respuesta o una situación identificada y.

00:09:17 SPK\_2

Eh no sea tan fácil para él entrevista y probablemente falle en esas preguntas que son esenciales para poder ver si la persona entra o no entra.

00:09:27 SPK\_1

Correcto.

00:09:28 SPK\_1

¿Pero última pregunta, qué tan valiosa es la información de cursos o certificados? ¿En qué parte de la entrevista suele pesar más?

00:09:37 SPK\_2

Suele pesar más a menos que sea un rol muy específico, o sea, si se acerca un rol que habla acerca tienes que ser un coach de allá. El o un eh scrum Master o un analytics Master o una persona de abogado, laborista, etcétera que ya el puesto te dice que cumple una función específica dentro de la organización. Necesita sí o sí demostrar saber dentro de tu CVY, también de la entrevista que has llevado cursos de formación acerca de ese rol.

00:10:10 SPK\_2

Porque es necesario para cumplir la función.

00:10:13 SPK\_2

En caso no debas tener algún tema específico, ya venía un punto a favor tuyo.

00:10:21 SPK\_2

¿Para complementarlo, es decir, si es que eres una persona que trabaja, no sé, me invento, eh?

00:10:29 SPK\_2

En este en ventas y te gusta mucho la parte de planificación de mercado y es llevado un curso de organización y planificación y secuencial y puedes sacar temas desinformación en la entrevista te va a sumar porque es un diferencial versus otras personas.

00:10:45 SPK\_2

Si no es algo específico que lo pida el rol y que se encuentren el descriptivo del puesto, tú tienes que decirlo a la entrevista como un diferencial y argumentar porque es un diferencial para ti.

00:10:55 SPK\_2

Es súper valioso cuando sale tal cual el descriptivo te agrega un plus si tú sabes cómo venderlo como un potenciador que te diferencia del resto a fin de alcanzar los objetivos que se busca para la posición.

00:11:08 SPK\_1

Perfecto. Muchas gracias y última pregunta.

00:11:12 SPK\_1

¿Cuáles son las habilidades blandas más valoradas por los empleadores y cómo pueden los candidatos demostrarlas eficazmente durante el proceso de selección?

00:11:20 SPK\_2

Una que suena mucho ya hace muchos años, es el tema de colaboración o trabajo de equipo.

00:11:27 SPK\_2

Y la mejor forma de demostrarla existe un modelo de entrevista que se llama Star que tabla de la situación, el tiempo o el contexto.

00:11:36 SPK\_2

La acción y el resultado, entonces la mejor forma de los traba de las personas, demostrar que tienen las habilidades blandas es contar una situación en la cual es activaron estabilidad blanda. ¿Cuál fue el contexto de la situación que hicieron ellos puntualmente y cuál fue el resultado hacia su contexto? Entonces es colaboración, análisis y más y

análisis, no en el sentido de que pudieron hacer algo super complejo si no tener criterio para tomar decisiones que sea algo muy importante y es transversal.

00:12:06 SPK\_2

Eh proactividad para actuar y no esperar a que simplemente le caigan todos los errores, los temas y curiosidad para pensar qué cosa va más allá.

00:12:16 SPK\_2

Y, obviamente también un tema que se da mucho desde el COVID es la habilidad para cambiar planes o procesos en de acuerdo al contexto o lo que se necesite.

00:12:26 SPK\_1

Muchísimas gracias con eso concluiríamos la entrevista. Gracias por su tiempo y su conocimiento.

00:12:31 SPK\_2

Gracias.

## **Anexo 2: Entrevista de profundidad a usuario de plataformas web**

### **Datos del usuario**

- Nombre: Muriel de Piérola Guevara
- DNI: 47025421

### **Detalle de Entrevista**

Las entrevistas son transcritas tal cual el entrevistado y el entrevistador procedieron en la grabación. Se podría encontrar faltas ortográficas o incongruencias de redacción por la misma naturaleza de una entrevista grabada.

00:00:01 SPK\_1

¿Qué tal buenas noches, cómo estamos?

00:00:03 SPK\_2

¿Hola qué tal?

00:00:05 SPK\_1

Un gusto y bienvenida en la entrevista de profundidad para entender un poco más sobre el mercado laboral y educativo de las plataformas que brindan justamente educación y tratan de cerrar un poco la brecha laboral en nuestro país. ¿La primera pregunta, queríamos hacerte es estás de acuerdo con brindar ese servicio? ¿Esa entrevista brindas tu consentimiento?

00:00:25 SPK\_2

Sí, estoy de acuerdo.

00:00:26 SPK\_1

Perfecto por favor podrías decirnos su nombre.

00:00:30 SPK\_2

Yo soy Muriel.

00:00:31 SPK\_1

Excelente y Muriel dime más o menos, eh, qué profesión tienes que haces que te gusta?



00:00:39 SPK\_2

Yo soy abogado y me gusta practicar deportes y me gustan los animales.

00:00:45 SPK\_1

Perfecto, muy bien.

00:00:47 SPK\_1

Entonces vamos a comenzar con la entrevista, son aproximadamente 11 preguntas.

00:00:53 SPK\_1

Y la idea en realidad nos contesta desde la avenida más transparente posible para entender un poco el tema de gustos y preferencias. Vamos con la primera.

00:01:01 SPK\_1

¿Te has metido alguna vez algún curso online y por qué si lo has hecho?

00:01:07 SPK\_2

Sí, he estado en un curso.

00:01:11 SPK\_2

Tengo que precisar de qué tipo de curso es desde ya.

00:01:14 SPK\_1

Pero si gustas la entrevista es suya.

00:01:17 SPK\_2

OK fue un curso de service design.

00:01:21 SPK\_2

Un poco para completar o complementar. Entre mi conocimiento jurídico, lo que podía aportar en el trabajo.

00:01:29 SPK\_1

Perfecto y este curso de service design como si llego a ti tú lo elegiste? ¿Cómo puedes contar un poco más sobre ello?

00:01:38 SPK\_2

Bueno, yo estuve De hecho trabajando un tiempo en una empresa que brindaba estos servicios, esos cursos online y se presentó una vez que salí de trabajar ahí la oportunidad de poder llevar un curso ya de esta vez como alumno.

00:01:55 SPK\_1

¿Perfecto y alguna vez de casualidad? ¿Has sentido curiosidad por tomar un curso online que ves en plataformas en redes, por ejemplo para formarte, ya sean en un ámbito netamente educativo o simplemente por hobby?

00:02:09 SPK\_2

Sí, sí, he visto varios varias opciones estos cursos que son pregrabados. De hecho de distintas plataformas, pero finalmente no los ha llevado a cabo.

00:02:21 SPK\_1

¿Perfecto, hay algún motivo por el cual no hayas tomado estos cursos que has visto en redes sociales, por ejemplo?

00:02:28 SPK\_2

Me parecía que la introducción o la presentación de los cursos era súper sencillo, pero al momento que entraba ya desde el momento de los planes de pago y toda la explicación, me parece sumamente complicado, sumamente engorroso. Entonces era malo que confundía y tenían por ahí material abierto al público, otro que no entendía bien cómo acceder si podía comprar, como que solamente el curso o tenía que comprar como 1 año entero, entonces simplemente por lo engorroso que de las plataformas.

00:03:02 SPK\_2

Decidí desistir de esta compra.

00:03:05 SPK\_1

Perfecto super, muchas gracias. Entonces, volviendo al curso de service design cuando tú lo tomaste, cm más o menos que esperabas de este curso.

00:03:16 SPK\_2

Eh espera, no solamente un bueno. Lo que ofrecía esta empresa era cursos dictados por profesionales que estaban en la cancha. No, o sea, no solamente que supieran.

00:03:32 SPK\_2

Desde un punto de vista catedrático, sino también que ejercieran en el día a día. ¿Entonces esperaba que fueran como profesionales reconocidos en la materia y que bueno poder entender de principio a fin cómo funcionaba, cómo aplicar y demás?

00:03:49 SPK\_1

Excelente y una pregunta.

00:03:52 SPK\_1

¿Nosotros algún diferencial, por ejemplo, a primera vista sobre cursos dictados de forma online? O sea que recibas ahí mismo la información por un profesional, por ejemplo, a ver un video.

00:04:05 SPK\_2

Eh bueno, la principal diferencia es que, de ser posible y de no ser un grupo numeroso, es.

00:04:13 SPK\_2

Mhm más bueno, no sé cómo serán en los pregrabados, pero en todo caso en estos que son en vivo, pues levantar la mano y hacer preguntas ahí mismo y poder resolverlos no y también lanzar al aire una pregunta o debatir YY eso es un plus, no de todas maneras.

00:04:30 SPK\_1

¿Excelente una pregunta, qué cosa rescatas de un curso que es online pregrabado?

00:04:40 SPK\_2

Poder verlo varias veces, no de todas maneras si es eh.

00:04:45 SPK\_2

¿Si está grabado y tienes acceso por un tiempo XAA esta carpeta con este material lo puede repetir? Puedes retroceder, puedes anotar con más calma, más paciencia.

00:04:59 SPK\_1

¿Es decir, perfecto y sobre un curso que te lo dictan en vivo, qué cosas rescatas de valor haciendo un comparativo con 1,1 pregrabado no?

00:05:10 SPK\_2

En me dices qué cosa rescato en vivo ajá a comprar OK en vivo bueno un poco lo que te comentaba antes no, o sea un poco la oportunidad de tener espacio de debate y poder resolver las dudas ahí instantáneamente.

00:05:26 SPK\_1

¿Perfecto si yo tuviese que decirte que te quedas con un método el otro, o sea un pregrabado o 1 online cuál sería?

00:05:36 SPK\_2

Creo que sería 1 grabado si tuviera la posibilidad también de contactar a las personas que dictan, o sea, persona o personas que dictan no si tienen como un contacto y poder mandarles preguntas y poder resolverlas. No me molesta que o sea que se muere un día o dos o 3 días en responderme.

00:05:57 SPK\_2

¿Este porque eso también te da un poco de flexibilidad al momento de conectarte, no? O sea, no, no, no eres como que esclavo de un horario, entonces puedes encontrar el momento en el que mejor te convenga para conectarte, YY atenderla la clase.

00:06:11 SPK\_1

Super muchísimas gracias. ¿Ahora recuerdan un poco sobre lo que mencionaste el curso de design service, qué fue lo que más te gustó? ¿Qué fue lo que más te impactó en este curso?

00:06:25 SPK\_2

Lo que más me gustó fue también lo que te comentaba antes que era la experiencia contada, o sea, era el día a día de un profesional de la materia y cómo lo vivía no en su trabajo que hacía que veía, o sea, más allá de algo muy catedrático, muy como a la teoría, era súper práctico en el sentido de experiencias de casos reales. YY cosas por el estilo.

00:06:53 SPK\_1

Buenísimo. ¿Y qué fue lo que menos te gustó?

00:06:57 SPK\_2

Lo que menos me gustó es que era un grupo muy grande para empezar, entonces no había mucha posibilidad de poder resolver tanto preguntas.

00:07:09 SPK\_2

O que si trabajabas en equipos, algún tema práctico, no había la posibilidad que los profesores pudieran evaluar todos o revisar todos o finalmente tenías una duda o algo. No queda claro como que queda un poco en el aire por ser tan numeroso el grupo y bueno, también existía esta inconsistencia en cuanto a las personas que dictaban no habían unos que eran super buenos y había otro que nada que ver.

00:07:37 SPK\_1

Excelente.

00:07:39 SPK\_1

¿Una pregunta, por qué crees?

00:07:42 SPK\_1

Eh perdón, vamos a una anterior.

00:07:46 SPK\_1

Cuando terminaste el curso no porque llevaste el curso de principio a fin incorrecto.

00:07:51 SPK\_1

Sí, cuando terminas el curso con la expectativa que tú tenías el inicio este curso llegó a cubrir totalmente esas expectativas.

00:08:00 SPK\_2

No.

00:08:01 SPK\_1

Si tu tuvieses que calificar, por ejemplo, del 1 al 10 donde 10 es excelente y cubre todos los expectativas y 1 es no cubre ninguna. ¿Cuánto le pondrías?

00:08:12 SPK\_2

Le pondría un 6.

00:08:13 SPK\_1

¿Un 6 perfecto, qué cosas debió tener o qué cosas debió implementarse para que logre esa nota?

00:08:23 SPK\_2

Eh, una especie de buzón de preguntas y respuestas porque precisamente como era un grupo demasiado grande, alumnos no había oportunidad para poder atender a todos. O sea, muchas cosas, se perdía, muchas cosas se quedan en el aire. También debería haber una consistencia y un no sé algo más.

00:08:44 SPK\_2

Más crítico para poder ah.

00:08:47 SPK\_2

Agrupar a los profesores que van a editar el curso. ¿No puede ser que 1 sea muy bueno y el otro simplemente te decía cosas y por más que le repetía, cómo explico esto? ¿Nunca llegabas a saber, entonces nunca sabías, o sea muy buenas las herramientas que ofrecían, pero OKY cómo las llevo a la práctica? Jamás supieron responder, entonces.

00:09:07 SPK\_2

Lo que hubiese lo que hubiese gustado es que haya alguna manera de poder llegar a esa respuesta de repente.

00:09:13 SPK\_2

Por un tema de horario o que se yo porque estaba muy muy no sé en caliente o tenían que revisar algo. Lo que sea hubiese sido mejor que pudiesen ofrecer algún sitio donde enviar preguntas o donde poder, o sea, no sé un espacio aparte para poder absolverlas YY no hubo es.

00:09:33 SPK\_1

Perfecto super muchísimas. Gracias por el aporte.

00:09:37 SPK\_1

¿Vamos con una siguiente pregunta, eso es un poquito más general bajo tu perspectiva, por qué crees que las personas suelen matricular someterse a estos cursos online?

00:09:49 SPK\_2

Bueno, básicamente porque.

00:09:52 SPK\_2

Puedes meterte a cursos de otros países, o sea, puedes estar en un lugar. YY bueno, el curso lo puede dictar en otra parte del mundo y bueno, si puedes.

00:10:01 SPK\_2

Eh tú.

00:10:03 SPK\_2

Puede pasar, no sé el la diferencia horaria o que se yo si lo hubiese perfecto también es. Es un tema que te ahorras la movilización, no algunos cursos.

00:10:14 SPK\_2

Son saliendo de trabajar y evidentemente, entonces bueno, justo ahora punta y es mucho más complicado moverse para otro sitio, ya es tarde, o sea los he visto también.

00:10:25 SPK\_2

En algún momento YY bueno, muchas personas llegan tardísimo por este tema. Es mucho más práctico poder conectarte virtualmente AA llevar un curso.

00:10:35 SPK\_1

Perfecto un tema de facilidad y flexibilidad. Ahora, si yo tuviese que preguntarte sobre.

00:10:41 SPK\_1

Objetivo porque una persona se metería un curso. ¿Qué crees que es su esa pregunta solamente libre bajo tu actividad, cuál crees que es su fin?

00:10:53 SPK\_2

Bueno ese complementar.

00:10:56 SPK\_2

¿Conocimientos o ampliarlos?

00:10:59 SPK\_2

O bueno descubrir al algún tema de interés no quizás este antes de llevar, no sé, pues algo más como una maestría o qué sé yo, quizás un curso corto estaría bueno como para poder tener un poco los pies en el agua, ir metiendo los pies en el agua y ver qué tal.

00:11:17 SPK\_1

Perfecto una consulta después de esa experiencia de tomar un curso online que en este caso fue totalmente transmitido en vivo y no fue pregrabado.

00:11:27 SPK\_1

¿Llegas a tomar más cursos a posteriori?

00:11:31 SPK\_2

No ese fue el último que yo.

00:11:34 SPK\_1

¿Ok perfecto y la razón por la cual no tomaste más cursos fue por algún sinsabor OO? Cuéntame un poco más.

00:11:43 SPK\_2

Bueno, por lo menos en esta institución donde yo de este último curso no me volvería a meter a otro porque no me gustó la experiencia, siento que no, no fue buena, no fue completa, no fue no, no sentí mucho respaldo este.

00:11:58 SPK\_2

Anteriormente ello un curso en otra institución y que bueno tampoco. Tampoco fue muy buena la experiencia, entonces sí tendría que ser más meticulosa y buscar un poco más. Obviamente es un tema que me interesa, o sea, no, no me cierro a llevar algún curso en el futuro de algún tema que me interese, no, pero sí no repetiría esta última experiencia.

00:12:20 SPK\_1

Perfecto sobre ese punto y de nuevo pensando de forma general.

00:12:27 SPK\_1

¿Cuáles crees que son los motivos o las razones por las cuales las personas?



00:12:31 SPK\_1

Que toman un curso no continúa más cursos o abandonan los cursos.

00:12:36 SPK\_2

De repente por falta de tiempo o falta de flexibilidad no para poder.

00:12:43 SPK\_2

A tenerlos presupuesto también de repente o bueno, quizás una mala experiencia.

00:12:51 SPK\_1

¿De acuerdo? Digamos que y acá poniendo un ejemplo de su posición, digamos que yo te brindo.

00:12:58 SPK\_1

¿Tienes presupuesto ilimitado, tienes tiempo ilimitado?

00:13:03 SPK\_1

Qué haría que tu tomes un curso en una plataforma y vuelvas a tomar otro curso porque te encantó la plataforma OO el séquito de cursos.

00:13:15 SPK\_2

Bueno debe ser una plataforma fácil de utilizar, no comprensible, o sea que puedas entender claramente cuáles son los planes, no, o sea no lo que lo que te contaba que me había pasado con una que simplemente porque era tan complicado y tan difícil. Y en verdad yo no soy una persona mayor ni nada para complicarme con esos temas, pero ella era tan engorroso, tan confuso que eso me hizo desistir. Entonces si ya lo fuera como que supersimple super ordenado YY bueno YY ofrecieron una experiencia completa, no buena, como que bueno, o sea, tanto a nivel académico.

00:13:50 SPK\_2

No, no sé cómo tú, tú.

00:13:54 SPK\_2

¿Harta experiencia del punto de vista como alumno, no, o sea, te ofrecemos esto si tienes alguna duda ven acá o se escribe por acá contacto, nos acá lo que necesite o sea algo más cercano, no?

00:14:04 SPK\_1

Buenísimo con esta pregunta, finalizamos Muriel, si tu tuvieses que describir la plataforma.

00:14:12 SPK\_1

Educativa perfecta para ti.

00:14:14 SPK\_1

¿Qué cosas debería tener acaso él de una lluvia de ideas?

00:14:18 SPK\_2

A ver nuevamente algo sencillo, algo que sea.

00:14:26 SPK\_2

No necesita que lo sea extremadamente barato, que, o sea que el que empecé un precio justo, pero que sea este completo, no que sea algo de calidad, que tenga consistencia, o sea que el nivel de quien te enserio el material esté completo, o sea, sea contundente, tenga facilidad o cercanía con la persona que dicta o las personas en la en.

00:14:54 SPK\_2

Como se dice en la administración, en la, en la logística, lo que sea para poder absolver dudas, preguntas, cualquier cosa, no.

00:15:06 SPK\_1

Perfecto.

00:15:07 SPK\_1

Listo muchísimas gracias, algo más que te gustaría agregar, solo hemos conversado.

00:15:12 SPK\_2

No, eso creo que ya lo dice todo.

00:15:17 SPK\_1

Buenísimo, agradecerte de nuevo por tu participación, Muriel y cualquier cosa. Estaremos en contacto. Buenas noches.

00:15:23 SPK\_2

Listo muchas gracias. Buenas noches.

### Anexo 3: Encuesta

¡Hola! Muchas gracias por participar en la encuesta de estudio de mercado para nuestra tesis. Son preguntas referente a tu experiencia como usuario de cursos virtuales.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLATAFORMA WEB DE CURSOS Y COACHING PARA FORTALECER CAPACIDADES EDUCATIVAS Y REDUCIR LA BRECHA LABORAL PERUANA

Esta encuesta será totalmente anónima. La información se usará para desarrollar la tesis propuesta. Al responder y enviar esta encuesta, se brinda autorización para usar la información.

En general, ¿cuántos cursos podrías llevar al año? \*

Colocar números

Texto de respuesta corta

¿Qué tanto valorarías cursos de Desarrollo Personal (liderazgo, entrevista efectiva, habilidades blandas, etc.) en vivo para complementar cursos grabados? \*

Poco valorado      1    2    3    4    5    6    7    8    9    10      Muy valorado

¿Cuánto pagarías por un curso grabado especializado que te ayude a potenciar tu habilidades sumado a una asesoría/coaching en vivo? \*

- S/ 40 - S/ 60
- S/ 60 - S/ 80
- S/ 80 - S/ 120
- Más de S/ 120

¿Qué tanto valorarías una trivía que dé como resultado una recomendación de cursos y trabajos ideales según tu perfil? \*

Imagina una serie de preguntas dinámicas que te consulte sobre preferencias, habilidades y gustos. Sobre ello, mediante Inteligencia de data te brinde una recomendación de cursos para potenciar tus habilidades y posibles trabajos ideales.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Poco valorado            Muy valorado

¿Qué beneficios esperas al finalizar un curso virtual? \*

Podrás marcar más de una opción si deseas. También, podrías agregar una opción más.

- Certificado de finalización de curso
- Mención en redes sociales en modo de felicitación
- Certificados con partnership de instituciones de renombre
- Descuentos para más cursos
- Otra...

¿Cuál sería tu principal objetivo al momento de llevar un curso? \*

Solo podrás marcar una opción

- Conseguir trabajo nuevo
- Buscar un ascenso
- Aprendizaje continuo
- Mejorar mi Curriculum Vitae
- Otra...

¿Qué tanto apreciarías simulacros de entrevista de trabajo y que se te brinde feedback? \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Poco valorado            Muy valorado

¿Cuales serían tus preferencias de pago? \*

Podrás seleccionar más de una si deseas. También, podrías colocar otra opción.

- Pago por curso
- Pago por paquete de cursos (mejores promociones)
- Modelo de suscripción
- Pagos con puntos obtenidos en la plataforma web
- Otra...

---

¿Qué tipo de temas especializados te llama la atención? \*

Podrás seleccionar más de una si deseas. También, podrías colocar otra opción.

- Desarrollo web/pp
- Ciencia de datos (Python, R, etc.)
- Marketing Digital
- UX/UI
- Data y Estrategia para la toma de decisiones
- Ciberseguridad

¿Qué cursos de Desarrollo Personal te llamaría la atención? \*

Podrás seleccionar más de una si deseas. También, podrías colocar otra opción.

- Entrevista Efectiva
- CV Efectivo
- Liderazgo
- Inteligencia Emocional
- Finanzas personales
- Otra...

---

**PREGUNTA OPCIONAL:** Si tuvieses que recibir algún beneficio de una plataforma web educativa, ¿qué sería?

Acá podrás brindar cualquier recomendación acerca de contenido, funcionalidades, beneficios, dinámicas, etc. que desees. Cualquier recomendación es valiosa para nosotros.

Texto de respuesta larga

---

## **Anexo 4: Entrevistas de profundidad para determinar propuesta de valor**

### **Entrevista 1**

Las entrevistas son transcritas tal cual el entrevistado y el entrevistador procedieron en la grabación. Se podría encontrar faltas ortográficas o incongruencias de redacción por la misma naturaleza de una entrevista grabada.

00:00:00 SPK\_1

Hola Melissa Calixto Buenos días solicito autorización para poder grabar la entrevista a profundidad que vamos a realizar.

00:00:10 SPK\_2

Hola Flavio sí autorizó.

00:00:12 SPK\_1

¿Ya perfecto, primero quería saber un poco qué plataformas educativas has utilizado?

00:00:20 SPK\_2

He utilizado anteriormente, lo que es Coursera para llevar diferentes cursos de mi carrera y también usado en las plataformas que me brinda la Universidad, que es parecida de la Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú.

00:00:34 SPK\_2

Y una más utilicé que es Bloomberg que más o menos para ver conceptos de marketing e indicadores financieros.

00:00:43 SPK\_1

¿Y, me podrías contar un poco qué fue lo que más te gustó de cada plataforma y qué fue lo que menos te gustó de cada una de ellas?

00:00:52 SPK\_2

Lo que a mí me gustaba de las plataformas era que pudieran tener.

00:00:58 SPK\_2

Mayor productividad, adaptación, por ejemplo, en cuanto a Coursera me facilitaba poder llevarlo por medio de la laptop, la computadora y también en su plataforma del celular, cosas que quizás con Bloomberg o con los cursos de la Universidad de católica no lo podía hacer tanto. Hay algo que quizás se me dificultaba, era el que no pudiera ver los videos o tomar apuntes en el mismo aplicativo también.



00:01:26 SPK\_2

Y si se muestra citaba al menos en curso, era ya que tenía todo en los videos los sábados transcritos.

00:01:34 SPK\_1

Ya perfecto y qué funcionalidades, herramientas o mecanismos te llama aún más la atención de esas plataformas.

00:01:44 SPK\_2

Me llamó mucho la atención, De hecho, de que pudiera tener, eh? Bastantes cursos, falta variedad de cursos.

00:01:53 SPK\_2

¿Dentro de eso también de que pudiera estar bien estructurado, me gustaba que pudiera desglosar silabus y que pudiera avanzar de acuerdo con mi ritmo porque había cursos en los que no necesariamente tenía que ser algo, eh?

00:02:08 SPK\_2

Empezar en constante, sino que he podido empezar desde el módulo 3 o el 1 o el 5 y rezo facilitaba mucho más rápido que pudiera tenerme aprendizaje.

00:02:20 SPK\_2

Y eso me facilitaba y Así mismo en el poder llevarlo a la par no solo en un dispositivo, sino en diferentes dispositivos o en más de 1.

00:02:29 SPK\_1

Ya perfecto. ¿Y cuáles fueron las dificultades que atravesaste al momento de llevar un curso en alguna plataforma?

00:02:38 SPK\_2

Yo siento el tema de la constancia, a veces se me olvidaba poder continuar con un curso o poder cumplir con cierta meta de horas de trabajo y me gustaba que pudiera tener ciertas, por ejemplo, en el caso de curso eres si no me puedo quejar me mandan un correo o me mandaban un algún tipo de recordatorio para decir tal cosa. Recuerde que hoy día te toca estudiar o llevar tal.

00:03:07 SPK\_2

Eh tal parte del sillao, eso me facilitaba mucho poder mantener la constancia, cosa que no han podido encontrar hasta el momento en otras plataformas.

00:03:16 SPK\_1

¿YAO sea y qué hubiese ayudado a disminuir la dificultad?

00:03:20 SPK\_1

Para ti con las otras plataformas.

00:03:25 SPK\_2

Aparte de los recordatorios, siento que me hubiera ayudado mucho más.

00:03:29 SPK\_2

Quizás el tener.

00:03:32 SPK\_2

Al mismo profesor o profesora que está dictando su zona de preguntas para poder hacer resolver mis dudas y que estas sean respondidas rápidamente. Siento que me habría ayudado mucho más de que solo tener material para para leer.

00:03:47 SPK\_1

¿Ya, qué deberías recibir en función a lo que pagas para sentirte altamente satisfecho con lo recibido?

00:03:57 SPK\_2

1 es el contenido del contenido. Debe ser amigable para poder llevarlo fácilmente, teniendo en cuenta que me encuentro trabajando, entonces debe ser un contenido de.

00:04:11 SPK\_2

Que pueda llevarlo, no solamente en momentos de la noche, sino en la mañana, bajo estrés o bajo. Bajo momentos no es tan estresantes también de que puedan tener.

00:04:25 SPK\_2

Momentos de recordatorio y que pueda tener el prestigio de la de la Universidad o del instituto donde está haciendo dictado.

00:04:35 SPK\_2

Eso siento que es muy importante al momento de poder obtener o querer tener una certificación.

00:04:40 SPK\_1

¿Perfecto, qué tan importante para ti es recibir comunicación constante sobre cursos o actividades? ¿Cuál crees que es el mejor método?

00:04:51 SPK\_2

Tengo que es muy importante para mí y el mejor método.

00:04:55 SPK\_2

Podría ser.

00:04:57 SPK\_2

Por redes sociales pueden ser en este caso sería eh, redes sociales como LinkedIn o también por correo electrónico. Sin embargo, me ha ayudado mucho también recibir recomendaciones de colegas cercanos y también me ha funcionado.

00:05:13 SPK\_1

¿Perfecto y qué debería ofrecerte para que seas un promotor de la plataforma educativa?

¿O sea, qué te debe dar la?

00:05:22 SPK\_1

La plataforma para que tú mismo seas como un promotor de este.

00:05:28 SPK\_2

Siento que podrían aplicarse el tema de los descuentos, ya sea para poder entrar en grupos de 3 personas o de adultos y de tener un descuento extra, motivaría que yo pueda recomendar con más énfasis a mis compañeros o colegas más cercanos.

00:05:47 SPK\_1

Excelente listo Melissa muchas gracias por tu por tu tiempo en brindarme esta entrevista Y nada eso ha sido todo buenas tardes.

00:05:58 SPK\_2

Muchas gracias, Flavio. Buenas tardes.

## Entrevista 2

Las entrevistas son transcritas tal cual el entrevistado y el entrevistador procedieron en la grabación. Se podría encontrar faltas ortográficas o incongruencias de redacción por la misma naturaleza de una entrevista grabada.

00:00:01 SPK\_1

Hola Juan Carlos Román, Buenos días, solicito autorización para poder grabar la entrevista a profundidad que vamos a realizar.

00:00:09 SPK\_2

Sí conforme.

00:00:12 SPK\_1

Eh primero que nada. ¿Qué plataformas educativas has utilizado? ¿Nos podrías contar qué fue lo que más te gustó y qué menos fue lo que te gustó de cada una de ellas?

00:00:24 SPK\_2

Claro a ver he usado eh he usado creatina he usado pulsera he usado x he usado la plataforma de NC.

00:00:43 SPK\_2

Creo que por ahí algún otro que me ha olvidado.

00:00:46 SPK\_2

De todas lo que menos me gustó un.

00:00:52 SPK\_2

El Coursera no tanto.

00:00:55 SPK\_2

O sea sí, sí, me gustó.

00:00:57 SPK\_2

Son bien ordenados.

00:01:00 SPK\_2

En el caso de x sí, me pareció que la plataforma en su momento era un poquito antigua en temas así de o sea, de diseño.

00:01:13 SPK\_2

Porque parecía como que un blog.

00:01:16 SPK\_2

En el tema de creencias y también me gustó, era bien, bien simple, bien simple, bien didáctica.

00:01:23 SPK\_2

Espera no tenía, digamos, para hacer actividades, o sea, no es una web que responsiva, o sea, no, no, no había como para hacer actividades para subir actividades como si había en.

00:01:36 SPK\_2

Un curso y en DMC sí era muy básico porque solamente eran clases grabadas, entonces ahí era super simple.

00:01:47 SPK\_1

Ya perfecto.

00:01:48 SPK\_2

Solo plataformas.

00:01:51 SPK\_1

¿Excelente y qué funcionalidades, herramientas o mecanismos de UX te llamaron más la atención de esas plataformas?

00:02:00 SPK\_2

Las que más me gustó fue en Coursera porque yo llevé unos cursos de programación y había una cerramientos que te evaluaban el código, entonces digamos, ya tenían de por sí un programa dentro de Del curso que te permitía decirte si es que tú tus códigos estaban bien o mal, entonces eso me pareció súper genial porque.

00:02:24 SPK\_2

O sea de por sí normalmente llevar una clase empresarial con un profesor, un profesor nos abastece a revisar la. Los códigos de tantas personas no, si es que no le sale bien, cambio esto de acá era un programa que se dedicaba a corregir.

00:02:42 SPK\_2

El avance que habías hecho era parecía perfecto, genial y.

00:02:48 SPK\_2

Y luego lo que me gustaban de los cursos en general son el tema de las certificaciones, o sea.

00:02:55 SPK\_2

El tema de certificaciones que te dan que son un plus para los para el CD no o sea eso.

00:03:02 SPK\_2

El.

00:03:04 SPK\_2

Pero bueno, principalmente era el oeste este programita que te comente.

00:03:08 SPK\_1

¿Perfecto y cuáles fueron las dificultades que atravesaste al momento de llevar un curso en alguna plataforma y qué hubiese ayudado a disminuir la dificultad?

00:03:19 SPK\_2

O.

00:03:21 SPK\_2

En general en todas las plataformas el tema es acostumbrarse. ¿AA un hábito de llevarlas y programarte un horario, no? En mi caso es un poco difícil programar un horario porque lleva otras cosas, pero por ejemplo, si me parecía bueno que alguno de ellos, como tienen programa o en aplicación en el celular, te da algún tipo de recordatorio para que llegue por lo menos 1 actividad al día.

00:03:48 SPK\_2

No, entonces eso, eso sí, sumaba porque te daba, digamos, un pequeño recordatorio que tienes que llevarlos. Hay algunos que no te dan ningún recordatorio y ya depende de ti si es que ingresas o no ingresas nunca más. Entonces el tema de incentivarte a volver a retomar no es importante también.

00:04:08 SPK\_1

Perfecto y qué deberías recibir en función a lo que pagas para sentirte altamente satisfecho con lo recibido.

00:04:18 SPK\_2

Eh yo me siento satisfecho más que todo con el tema de certificación, porque puedo llevar muchos cursos que De hecho los he hecho, pero si no terminan con certificación, digamos, es como que es un logro más interno que poder adicionarlo a mis eventos, entonces este a mí me parece muy importante el tema de certificación y que tenga obviamente este la validez o el aval de una de una institución que me interesa, no y yo también hay universidades e institutos YY otra otro de menos valoración.

00:05:02 SPK\_1

¿Y perfecto y qué tan importante para ti es recibir comunicación constante sobre cursos o actividades? ¿Cuál crees que es el mejor método?

00:05:11 SPK\_2

Por correo, o sea, en correo siempre es todos los temas académicos y elogios en coger todo lo que me vienen, correos, así como cursos de actualización, cursos de eso y yo siempre lo he visto o en correo o me salen por ahí en LinkedIn, no. Normalmente, la forma que más hábito que me llegaron por correo.

00:05:28 SPK\_1

Perfecto.

00:05:29 SPK\_2

Incluso a veces te sale en sugerencias en base a otros cursos que hay ya has llevado.

00:05:34 SPK\_1

¿Ya excelente y la última pregunta es qué deberían ofrecerte para que seas un promotor de la plataforma educativa?

00:05:49 SPK\_2

Podría ser el tema de los descuentos en las certificaciones, podría ser porque normalmente una certificación te sale unos 4050 dólares.

00:06:00 SPK\_2

Por curso y por ejemplo, no sé, pues si logras.

00:06:06 SPK\_2

Que otra persona puede ingresar en curso a la carpintería podría ayudar. ¿No sé cómo quedó, para también que aumentar de una publicidad de boca a boca, no?

00:06:15 SPK\_2

Pero depende también de qué tan buenos son los cursos.

00:06:18 SPK\_2

Porque cualquiera no, no puede recomendar un curso cualquiera a un colega o.

00:06:26 SPK\_2

¿OO un compañero no?

00:06:29 SPK\_1

Perfecto bueno, Juan Carlos, muchas gracias por tu tiempo y gracias por esta entrevista.

00:06:36 SPK\_2

No perfecto.



### **Entrevista 3**

Las entrevistas son transcritas tal cual el entrevistado y el entrevistador procedieron en la grabación. Se podría encontrar faltas ortográficas o incongruencias de redacción por la misma naturaleza de una entrevista grabada.

00:00:00 SPK\_1

Mira te pase las.

00:00:04 SPK\_1

Pasé las preguntas por el whatsapp.

00:00:07 SPK\_2

Ajá.

00:00:09 SPK\_1

Tú dirás comenzamos.

00:00:11 SPK\_2

Ya listo.

00:00:13 SPK\_1

¿Dice, hola, qué tal Fabricio?

00:00:16 SPK\_1

¿Cuál es tu apellido artículo?

00:00:21 SPK\_1

¿Hola, qué tal? ¿Cómo estás un favor? ¿Tú crees que me puedes dar permiso para grabar esta entrevista?

00:00:30 SPK\_2

Sí, claro.

00:00:31 SPK\_1

Genial mira, son unas preguntitas que no creo que van a durar mucho tiempo.

00:00:35 SPK\_1

Es.

00:00:36 SPK\_2

OK para.

00:00:38 SPK\_1

La elaboración de mi tesis y queremos saber cuál es tu.

00:00:41 SPK\_1

¿Tu apreciación o qué es lo que tú piensas, no, por ejemplo?

00:00:45 SPK\_1

¿Lo primero es qué plataformas educativas has utilizado?

00:00:50 SPK\_2

Eh plataformas virtuales Udemy y coursera.

00:00:55 SPK\_1

¿Genial me podrías contar cómo fue tu experiencia que lo que más te gustó, lo que menos te gustó?

00:01:04 SPK\_2

Lo que más me gustó de ambas es que tenía variedad de cursos, podía aprender desde tocar el piano, aprender a jugar ajedrez, incluso programar. Lo que menos me gustó es que si bien había variedad, hay muchos cursos que están desactualizados.

00:01:20 SPK\_2

Puedo un ejemplo en específico sería que yo quería aprender un lenguaje de programación.

00:01:25 SPK\_2

Pero contaba, estaba basado en libros ya de mucho tiempo que habían quedado desfasados.

00:01:32 SPK\_1

Genial.

00:01:34 SPK\_1

¿OKYY, qué funcionalidades, herramientas o mecanismos de este tipo de plataformas te llamaron la atención?

00:01:42 SPK\_2

Ah, me gusta bastante como tienen organizado los cursos como.

00:01:48 SPK\_2

Puede encontrarlo por categorías y es más, eso me incentiva a mí a buscar cursos de los que ni siquiera tenía planeado aprender.

00:01:57 SPK\_1

¿No perfecto u otra consulta, tuviste alguna dificultad en alguna de estas plataformas?

¿Algo que no te fue bien o algo que de repente?

00:02:10 SPK\_1

¿Tú hubieras querido de que se mejore y que hubiese ayudado para disminuir esa dificultad que tuviste?

00:02:17 SPK\_2

Ah en mi experiencia, dificultad tal vez con alguien de hacer el pago porque era una de las primeras veces que iba a usar una tarjeta para una compra virtual, en este caso el curso y como que no tenía las reglas claras, no, eso fue lo que en un momento me frenó, pero luego poco a poco por mi cuenta pude.

00:02:38 SPK\_2

Resolverlo.

00:02:39 SPK\_1

Genial.

00:02:42 SPK\_1

En qué deberías recibir en función a lo que pagas para sentirte altamente satisfecho con lo que eh, bueno con lo que.

00:02:51 SPK\_1

Tú recibes a través de estas plataformas.

00:02:55 SPK\_2

Ah OK yo sé que compro un curso que si bien son bastante más baratos que si adquirieron un curso presencial, por lo menos lo mínimo que yo esperaría es que.

00:03:09 SPK\_2

Tenga la posibilidad de hablar con.

00:03:12 SPK\_2

¿Tal vez no tenerlo 100% conectado al autor del curso, pero sí me gustaría hacerle alguna que otra pregunta, no?

00:03:22 SPK\_1

Ah genial, o sea, como que tener una interacción directa con el que te dicta el.

00:03:27 SPK\_2

Curso.

00:03:28 SPK\_2

Así es.

00:03:31 SPK\_1

Y un poco en función a ello. ¿Qué tan importante es para ti recibir una comunicación constante sobre los cursos, actividades y cuál crees que podría ser el mejor método del cual te puedes informar de ello?

00:03:44 SPK\_2

Te escuché.

00:03:46 SPK\_1

Hola.

00:03:49 SPK\_2

Hola no hola.

00:03:51 SPK\_1

Sí, ahora sí.

00:03:51 SPK\_2

Se me escucha.

00:03:52 SPK\_1

¿Ya ahora sí te decía, qué tan importante para ti es recibir una comunicación constante sobre los cursos o actividades y cuál crees que es el mejor método para poder enterarte de ello?

00:04:07 SPK\_2

Eh por pedirme la pregunta porque te escuché entrecortado.

00:04:11 SPK\_1

Sí, sí, no te preocupes.

00:04:14 SPK\_1

¿Qué tan importante es para ti recibir comunicación constante sobre cursos o actividades, o sea, sobre los cursos o actividades que se pueden presentar a través de esta plataforma y cuál crees que tú podrías ser el mejor método de comunicación no del cual tú te puedas enterar de ello?

00:04:30 SPK\_2

Ah OK yo sí, considero que es bastante importante recibir qué cursos se vienen por parte de la plataforma, pero.

00:04:38 SPK\_2

Solo cuando se trata en cursos de mi interés, no, por ejemplo, a mí me gustaría recibir actualizaciones de que lenguajes de programación están saliendo OY de instrumentos musicales, por ejemplo, y el mejor método, al menos en mi caso son es el correo electrónico.

00:04:55 SPK\_1

Perfecto.

00:04:57 SPK\_1

¿Y, qué debería? ¿O qué deberíamos de ofrecerte en caso de fuera? ¿Nosotros qué es?  
¿Qué deberían ofrecerte las plataformas para que sean?

00:05:07 SPK\_1

Para que tú seas un promotor de una plataforma educativa, o sea, si en algún momento a ti te gustaría, eh, no sé dar algún.

00:05:16 SPK\_1

¿Eh se cómo algún curso o algo por el estilo, qué?

00:05:23 SPK\_1

¿Usted deberían ofrecer a ti para que tú puedas promover esta plataforma, no?

00:05:29 SPK\_2

Ah ya OK.

00:05:32 SPK\_2

Ajá.

00:05:34 SPK\_1

¿Y te reformulo la pregunta, qué deberían ofrecerte a ti para que tú seas un promotor de la plataforma educativa? ¿Esta plataforma educativa que tenga, digamos, lo que tú esperas?

00:05:45 SPK\_2

¿Ah OKO sea, qué yo esperaría de ustedes para yo recomendarlo?

00:05:50 SPK\_1

Exacto.

00:05:54 SPK\_2

Ah ok lo mínimo que.

00:05:57 SPK\_2

El soporte al cliente, o sea que yo pueda tener una persona física, no me no me gusta tanto en la interacción con un Bot, sino que sí sé que puedo llamar a una persona que

me pueda atender mis consultas, tal vez no resolverlas, no, pero sí al menos recibir mis consultas.

00:06:15 SPK\_2

Yo creo que con eso yo sigo así, recomendaría.

00:06:19 SPK\_2

Al a la.

00:06:20 SPK\_1

Plataforma que haya una interacción constante y una comunicación directa con una persona.

00:06:27 SPK\_2

¿Con un servicio al cliente? No, tal vez no a los a los que dictan el curso, pero sí alguien que pueda recibir mi consulta.

00:06:33 SPK\_1

Genial Fabricio, muchas gracias por tu tiempo.

00:06:38 SPK\_2

OK listo Chao.

00:06:41 SPK\_1

Ya.

#### **Entrevista 4**

Las entrevistas son transcritas tal cual el entrevistado y el entrevistador procedieron en la grabación. Se podría encontrar faltas ortográficas o incongruencias de redacción por la misma naturaleza de una entrevista grabada.

00:00:01 SPK\_1

¿Y ya hola, qué tal Juan pulse al azar cómo estás, eh? Bueno, esta es una pequeña entrevista que voy a realizarte por motivos de eh, bueno, que está relacionado a la una tesis que estamos elaborando nosotros como equipo y lo primero que quería pedirte es permiso para que pueda grabar esta esta conversación y que nos des tu consentimiento.

00:00:25 SPK\_2

¿Hola Pedro, qué tal? Sí estoy bien consentimiento para la grabación.

00:00:29 SPK\_1

¿Genial mira las preguntas van a ser súper rápidas ahí, De hecho, este bueno, yo te las voy a ir lanzando por ahí de repente si tienes alguna duda me comentas primero, eh?

¿Qué te plataformas educativas, has utilizado eh? Bueno, en la fecha no.

00:00:45 SPK\_2

Bueno, hasta el momento he usado más que todo classroom por motivos de la Universidad y por ahí con un curso que he llevado de idioma, pero he usado classroom.

00:00:59 SPK\_1

Genial YY.

00:01:02 SPK\_1

Y también lo que menos te gustó de.

00:01:06 SPK\_2

Por lo que más me gustó, por ejemplo, ve que era dinámico el momento de dejar las actividades, las asignaciones que me deja al profesor en ese momento eran básicamente ya estaba todo el material por todo el periodo de periodo de curso que iba a recibir las asignaciones. También era de manera virtual que yo podía subirme información con el tiempo que tenía hasta el plazo para poder presentarlo. Era muy dinámico y amigable para tanto.



00:01:36 SPK\_2

Para mí como para el profesor, debido que a veces los profesores de universidades un poco este ya de vanidad y no puedo manejar tanto la tecnología, pero era muy dinámico y práctico para poder este manejarlo.

00:01:50 SPK\_1

¿Genial, qué funcionalidades, herramientas o mecanismos de UX te llamaron más la atención de estas plataformas, o sea, de tecnología?

00:02:01 SPK\_2

Ah, mecanismo de tecnología.

00:02:04 SPK\_2

El.

00:02:07 SPK\_2

Más que todo en los materiales, creo yo al momento de mandarnos información y la disponibilidad que yo tenía para poder acceder a los materiales, información que.

00:02:18 SPK\_2

Curso que estaba llevando. Creo que era una gran ventaja ya porque no es necesaria pedir a este si me quiero adelantar una clase o dos clases para ver que vivimos a revisar, creo que ya lo teníamos a comparación, que una clase normal tienes que parar cada semana, que es lo que manera que se están produciendo, pero esta vez ya el curso lo teníamos todo el material por todo el curso podíamos adelantándole y no que más o menos íbamos viendo a al momento que íbamos avanzando por.

00:02:50 SPK\_1

Genial me escuchas todavía.

00:02:53 SPK\_1

¿P, cuáles fueron las dificultades que atravesaste en el momento de llevar un curso en esta plataforma?

00:03:01 SPK\_1

¿Y, qué hubiese ayudado a disminuir alguna dificultad? ¿Esta dificultad, no?

00:03:07 SPK\_2

Si algunas dificultades pueden ser él.

00:03:11 SPK\_2

Eh los al momento de las asignaciones que me dejaban, tenía un límite de espacio para poder subir de información.

00:03:22 SPK\_2

Y sí, es mi caso, me pasaba el límite, todavía no me podía. Este se demoraba en cargar o entonces no descargaba como debía o al momento que me mandaba.

00:03:33 SPK\_2

Sí tenía un tope.

00:03:36 SPK\_1

Genial es común que el almacenamiento que te permitía, digamos, documentar o guardar esta esta plataforma.

00:03:44 SPK\_2

YY sí.

00:03:45 SPK\_1

Ha ayudado a disminuir esa dificultad.

00:03:49 SPK\_2

¿Eh tal vez que es una otra alternativa, no? Si bien este.

00:03:55 SPK\_2

Podían usar un link solamente de una carpeta compartida para volver para subir la información de la independencia, vez para apoyarse ya si es que el servidor no puede subir este ese archivo otra vez, apoyarse de otro aplicativo, tal vez de una carpeta compartida para poder este.

00:04:12 SPK\_2

¿Almacenar la información ahí no?

00:04:16 SPK\_1

Servidor aislado diferente.

00:04:20 SPK\_1

Genial, sí.

00:04:23 SPK\_1

Qué deberías recibir en función a lo que pagas para sentirte realmente satisfecho con lo que recibes y me refiero, por ejemplo, si a ti, si tú en algún momento quisieras no adquirir alguna plataforma.

00:04:35 SPK\_1

Educativa.

00:04:37 SPK\_1

¿O quieres llevar algunos cursos a través de algunas plataformas? ¿Qué deberías recibir en función a lo que pagas para que tú te sientas satisfecho?

00:04:47 SPK\_2

Ya si es que en este caso no si es que fuera un ya una clase grabada por parmente, me gustaría recibir ejemplos. Nuevo casos prácticos de lo que el curso que esté llevando.

00:05:03 SPK\_2

Más que todo para no me alimento, para que no sea toda teoría, sino también sea práctico. Creo que ayudaría bastante y que haya material también adicional, no aparte.

00:05:14 SPK\_1

Y, en el caso que sea en vivo.

00:05:18 SPK\_2

Y, en caso que sea en vivo, el que hay interacción en el chat.

00:05:26 SPK\_2

El expositor que esté narrando sobre el tema debería haber en la opción de ser intuitivo con la persona que está recibiendo en la clase, no el, por ejemplo.

00:05:43 SPK\_1

Conocimiento Y díganos los usuarios.

00:05:47 SPK\_2

Y una pizarra también, o sea, si a veces.

00:05:51 SPK\_2

¿Hablar y que en una charla una clase puede hacer este si bien si te ayuda para la teoría, pero si es que puedes tener una pizarra, un pizarrón virtual, me explico para que sea más interactivo la clase, no?

00:06:06 SPK\_1

Genial.

00:06:08 SPK\_1

¿Qué tan importante para ti es recibir comunicación constante sobre cursos o actividades?

00:06:14 SPK\_1

¿Y, cuál crees que es el mejor método por el cual puedes recibir esta información?

00:06:20 SPK\_2

Eh creo que debería haber una información que la información debería llegarme, depende de este de lo que necesite, nada más que todo que.

00:06:29 SPK\_2

Y el 9 también la información, tal vez en un tiempo se interesaron en curso y toda mi vida me llega la misma información, mismo curso, pero ya en ese momento que yo la tomé, tal vez debería haber cómo un plazo.

00:06:41 SPK\_2

Tal vez para que no sea tan intuitivo, tan intrusivo, no preguntarte si es que sí.

00:06:47 SPK\_2

Sí es que quieres seguir manteniéndolo esta.

00:06:51 SPK\_1

Y a través de.

00:06:54 SPK\_1

¿Como a ti te gustaría que se te comunique correo o redes sociales?

00:07:00 SPK\_2

Yo quería que estuviera bien por correos y sino por una red social más formal como LinkedIn tal vez.

00:07:08 SPK\_2

Que es un.

00:07:10 SPK\_2

No novador también para recibir información ya respecto a nuestra carrera o las cosas profesionales que nos gusta hacerlo.

00:07:18 SPK\_1

Genial.

00:07:20 SPK\_1

Perfecto. ¿Qué deberían ofrecerte para que tú seas un promotor de una plataforma educativa?

00:07:25 SPK\_1

¿O sea, qué esperarías?

00:07:28 SPK\_2

Oh, más que todo, la calidad, no la calidad del contenido que tengan las clases.

00:07:35 SPK\_2

Y por parte de la plataforma que sea este muy interactivo, tanto el alumno y el profesor.

00:07:42 SPK\_2

Que tengan varias herramientas no encuestas de la misma plataforma sin salida, tal vez no encuestas pizarrones online.

00:07:52 SPK\_2

O una serie de gráficos que donde tengo puedan hacer como mapas mentales así de manera intuitiva.

00:08:00 SPK\_1

OK si tú ves entonces que estos cursos o estas clases tienen 1 calidad y existe una interacción entre el profesor y los alumnos, entonces sí recomendarías, digamos, ese esa plataforma.

00:08:15 SPK\_2

Sí recomendaría la plataforma si es que veo que está a punto, si este lo tiene la plataforma que me ofrece como servicio, no.

00:08:25 SPK\_1

Perfecto eso ha sido todo Juan. Muchas gracias por aceptar la entrevista.