



**ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA  
PRIVADA “ZEGEL IPAE”**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS**

**DESARROLLO DE PROGRAMA DE FORMACIÓN EN  
EMPREDIMIENTO PARA JÓVENES: YACHAYWASI**

**Proyecto de Innovación para optar el Grado Académico de Bachiller en Administración de  
Negocios**

**VALERIA GERALDINE CARDENAS LUJAN**

**(0000-0002-0257-8573)**

**MIYASHI ALEXANDRA CHACALTANA CRUZADO**

**(0000-0003-3782-2844)**

**Ica-Perú**

**2022**

*A nuestros padres por su apoyo constante.  
A nuestros docentes por habernos preparado para la  
vida laboral y profesional*

## **Resumen Ejecutivo**

Una de las peores crisis que nos ha tocado vivir en los últimos tiempos, tanto a nivel nacional como mundial, ha sido la pandemia generada por el COVID-19 que afectó a los países alrededor del mundo en muchos aspectos. En nuestro país, muchas empresas se vieron en la necesidad de cerrar sus actividades, ocasionando la pérdida de muchos puestos de trabajo. Esta situación orilló a las personas, sobre todo a los jóvenes a montar sus propios negocios o emprendimientos, sin contar con las capacidades o habilidades necesarias para ello, por lo que muchos de estos negocios no tuvieron buenos resultados. Esto dejó en evidencia que nuestro sistema educativo no prepara a los estudiantes para desarrollar sus capacidades emprendedoras, que no hay una oferta educativa que se pueda adaptar a esta necesidad y sobre todo que las personas, en especial los jóvenes, carecen de los conocimientos y las experiencias necesarias para implementar emprendimientos que puedan ser sostenibles y obtengan buenos resultados.

Habiendo identificado la problemática descrita anteriormente, se planteó el desarrollo de una escuela de emprendedores, denominada Yachaywasi, dirigida para jóvenes entre los 18 y 35 años de la ciudad de Ica donde se ofrecerá un programa de capacitación en emprendimiento que les proporcionará los conocimientos necesarios para implementar y gestionar adecuadamente sus emprendimientos o negocios. El modelo de negocio de la escuela de emprendedores estará basado en el uso de plataformas digitales, lo que permitirá tener un mayor alcance ya que para acceder al programa solo se necesitará contar con un dispositivo tecnológico que cuente con acceso a Internet.

El resultado obtenido de las proyecciones económicas y financieras realizadas como parte del estudio y análisis del proyecto de escuela de emprendedores Yachaywasi demostraron que el modelo de negocio propuesto es viable, sostenible, rentable y que aporta valor a los inversionistas.

# Índice General

Resumen Ejecutivo .....	3
Índice General.....	4
Índice de Tablas .....	6
Índice de Gráficos.....	7
Introducción.....	8
Capítulo 1: Identificación del problema u oportunidad .....	9
Selección del problema o necesidad a resolver .....	9
Validación del problema .....	11
Descripción del cliente.....	22
Capítulo 2: Diseño del producto o servicio innovador .....	26
Aplicación de la metodología Design Thinking .....	26
<i>Empatizar</i> .....	27
<i>Definir</i> .....	29
<i>Idear</i> .....	30
<i>Prototipar</i> .....	31
<i>Evaluar</i> .....	32
Características del producto o servicio innovador validado .....	33
Capítulo 3: Elaboración del modelo de negocio.....	36
Definición de la propuesta de valor del negocio .....	36
Elaboración del lienzo de modelo de negocio .....	38
Descripción del prototipo de lanzamiento .....	42
Capítulo 4: Validación del modelo de negocio .....	43
Aplicación de la metodología Lean Startup .....	43
<i>Crear</i> .....	45
<i>Medir</i> .....	48
<i>Aprender</i> .....	49
Descripción del modelo de negocio validado.....	49
Capítulo 5: Análisis de la rentabilidad .....	51
Determinación del punto de equilibrio.....	51
Determinación de las necesidades de inversión .....	54
Evaluación económica y financiera.....	57
Conclusiones.....	59

Recomendaciones .....	60
Referencias bibliográficas.....	61
Anexos.....	63

## Índice de Tablas

Tabla 1 - Pregunta Nro. 1.....	12
Tabla 2 - Pregunta Nro. 2.....	13
Tabla 3 - Pregunta Nro. 3.....	14
Tabla 4 - Pregunta Nro. 4.....	15
Tabla 5 - Pregunta Nro. 5.....	16
Tabla 6 - Pregunta Nro. 6.....	17
Tabla 7 - Pregunta Nro. 7.....	18
Tabla 8 - Pregunta Nro. 8.....	19
Tabla 9 - Pregunta Nro. 9.....	20
Tabla 10 - Pregunta Nro. 10.....	21
Tabla 11 - Point of View de Yachaywasi.....	29
Tabla 12 - Detalle de los productos ofrecidos por Yachaywasi.....	51
Tabla 13 - Detalle de los costos fijos de Yachaywasi .....	51
Tabla 14 – Proyección de ventas en unidades .....	52
Tabla 15 – Proyección de ventas en soles .....	52
Tabla 16 – Proyección de la demanda y las ventas para los primeros 5 años .....	52
Tabla 17 - Detalle de los costos de ventas de Yachaywasi.....	53
Tabla 18 – Proyección de los costos de ventas para los primeros 5 años de Yachaywasi .....	53
Tabla 19 – Determinación del punto de equilibrio de Yachaywasi .....	53
Tabla 20 – Detalle de la estructura de inversión requerida para el proyecto Yachaywasi .....	54
Tabla 21 – Detalle de la estructura de financiamiento del proyecto Yachaywasi.....	54
Tabla 22 – Detalle de la inversión fija tangible del proyecto Yachaywasi .....	55
Tabla 23 – Detalle de la inversión fija intangible del proyecto Yachaywasi .....	55
Tabla 24 – Detalle del capital de trabajo del proyecto Yachaywasi .....	56
Tabla 25 – Flujo de caja proyectado para los cinco primeros años del proyecto Yachaywasi.....	56
Tabla 26 – WACC o costo promedio ponderado del capital del proyecto Yachaywasi.....	57
Tabla 27 – Valor Actual Neto (VAN) del proyecto Yachaywasi .....	58
Tabla 28 – Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto Yachaywasi.....	58

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Pregunta Nro. 1.....	12
Gráfico 2 - Pregunta Nro. 2.....	13
Gráfico 3 - Pregunta Nro. 3.....	14
Gráfico 4 - Pregunta Nro. 4.....	15
Gráfico 5 - Pregunta Nro. 5.....	16
Gráfico 6 - Pregunta Nro. 6.....	17
Gráfico 7 - Pregunta Nro. 7.....	18
Gráfico 8 - Pregunta Nro. 8.....	19
Gráfico 9 - Pregunta Nro. 9.....	20
Gráfico 10 - Pregunta Nro. 10.....	21
Gráfico 11 - Detalle de la población del departamento de Ica.....	22
Gráfico 12 - Detalle de la población de la provincia de Ica.....	22
Gráfico 13 - Distribución de la población según el NSE al que pertenecen- Perú 2020.....	23
Gráfico 14 - Distribución de la población por departamento según el NSE al que pertenecen – Perú 2020 .....	23
Gráfico 15 – Datos generales del uso de telefonía móvil, Internet y redes sociales - Perú 2021 .....	24
Gráfico 16 - Arquetipo del cliente para el proyecto Yachaywasi .....	25
Gráfico 17 - Metodología Design Thinking .....	26
Gráfico 18 - Mapa de empatía de Yachaywasi.....	28
Gráfico 19 - Brainstorming de Yachaywasi .....	30
Gráfico 20 - Landing Page de Yachaywasi Escuela de Emprendedores.....	31
Gráfico 21 – Descripción de los servicios ofrecidos en Yachaywasi Escuela de Emprendedores .....	31
Gráfico 22 – Formulario de registro de landing page de Yachaywasi Escuela de Emprendedores .....	32
Gráfico 23 - Modelo de operación de Yachaywasi .....	35
Gráfico 24 - Lienzo de la propuesta de valor del proyecto Yachaywasi.....	37
Gráfico 25 - Business Model Canvas o Lienzo de modelo de negocio de Yachaywasi.....	41
Gráfico 26 - Fases de la metodología Lean Startup.....	43
Gráfico 27 - Yachaywasi Escuela de Emprendedores - Lean Canvas .....	46
Gráfico 28 - Sección principal de la landing page de Yachaywasi Escuela de Emprendedores .....	47
Gráfico 29 - Sección “Nuestros Servicios” de la landing page de Yachaywasi Escuela de Emprendedores .....	47
Gráfico 30 - Sección del formulario de registro y chat en línea de la landing page de Yachaywasi Escuela de Emprendedores .....	48

## **Introducción**

Durante la pandemia del COVID-19 se evidenció un incremento en la cantidad de negocios propios o emprendimientos que fueron implementados, en comparación a períodos previos, notándose que particularmente muchos jóvenes se atrevían a ello, pero sin contar con las capacidades y habilidades que se requieren para gestionar un negocio, poniendo a prueba sus conocimientos empíricos. Esta situación dejó en evidencia que las instituciones educativas no capacitan a sus estudiantes en emprendimiento o innovación lo que limita su capacidad para que puedan desarrollar un modelo de negocio que proporcione un producto o servicio innovador que ayude a resolver un problema o satisfacer una necesidad previamente identificada y que además pueda ser sostenible y tener una mayor probabilidad éxito. Por otro lado, para los jóvenes que provienen de un entorno vulnerable el desarrollo de un emprendimiento les permite lograr cierto nivel de independencia económica que les ayude a salir de la pobreza en la que viven, motivo por el cual el fomento y desarrollo de los emprendimientos juveniles es una propuesta que les ayuda a adquirir nuevas competencias y habilidades y les abre muchas posibilidades de mejorar sus condiciones de vida.

Tomando en cuenta la problemática descrita anteriormente, se propone el desarrollo de la escuela de emprendedores Yachaywasi que ofrecerá un programa de capacitación en emprendimiento dirigido especialmente a jóvenes, mujeres y varones entre los 18 y los 35 años, para proporcionarles los conocimientos y herramientas necesarias para la ideación y desarrollo de un negocio propio que ofrezca un producto o servicio que soluciones un problema o satisfaga una necesidad, así como desarrollar las capacidades y habilidades necesarias para gestionar equipos de trabajo y liderar sus emprendimientos. Aprovechando el gran auge que tienen las plataformas tecnológicas actualmente, la propuesta de Yachaywasi considera el desarrollo del programa de capacitación mediante el uso de una plataforma virtual, lo que facilitará el acceso a los participantes ya que no será necesario que se deban desplazar físicamente a un lugar para asistir a las clases debiendo contar con un dispositivo tecnológico que tenga acceso a Internet, el cual en muchos casos ya lo tienen.

## Capítulo 1: Identificación del problema u oportunidad

### Selección del problema o necesidad a resolver

El portal web PQS publicó el artículo “*Cómo promover el emprendimiento en los jóvenes desde las aulas*” (Guzmán, 2021) en el cual se menciona que durante el período de la pandemia por el COVID-19 se ha notado un incremento en la implementación de negocios propios o emprendimientos y fueron muchos los jóvenes que se aventuraron a desarrollar sus negocios propios. Pero, su ímpetu y deseo de superación no son suficientes para lograr el éxito y el crecimiento del emprendimiento iniciado, debiendo desarrollar un estudio previo, así como un plan adecuado para el sector sobre el cual se desarrollará el negocio. El artículo también indica que la academia tiene la responsabilidad de promover el emprendimiento y la innovación entre sus estudiantes para que puedan ser preparados y estén capacitados a montar sus propios negocios de manera creativa y proporcionando soluciones innovadoras a necesidades o problemas previamente identificados que ayuden a sus potenciales clientes. Para desarrollar un emprendimiento con impacto social y que pueda tener sostenibilidad en el tiempo, se recomienda:

- Fomentar el espíritu emprendedor entre los estudiantes, impulsando el desarrollo de su pensamiento crítico con el objetivo de que puedan encontrar oportunidades de negocios a partir de una problemática social y real.
- Impulsar el desarrollo de la creatividad, mediante el uso de herramientas y dinámicas que fomenten la innovación, la creatividad y el ingenio de los estudiantes.
- Establecer espacios para fomentar el emprendimiento, donde se les pueda proporcionar a los estudiantes el acompañamiento y el asesoramiento que requieren para el desarrollo de sus ideas de negocio
- Desarrollar programas de asesoramiento, que permita la orientación de los estudiantes para el desarrollo de sus proyectos para potenciarlos y buscar generar el máximo resultado del emprendimiento.

Según el portal web (Portal Internacional, 2021) que publicó el artículo “*Conoce la realidad del emprendimiento juvenil en Perú y lo que viene*” el emprendimiento juvenil busca desarrollar en los jóvenes, especialmente en las mujeres, las capacidades y habilidades necesarias para emprender y generar las condiciones necesarias para proporcionar una fuente de trabajo en condiciones adecuadas que les permita obtener los recursos económicos que necesitan e incentivar el pensamiento crítico para una

adecuada toma de decisiones. Asimismo, precisa el artículo que, para los jóvenes que provienen de situaciones o condiciones de vulnerabilidad, el emprendimiento les permite alcanzar esa independencia económica que les hace falta para salir de una situación de pobreza y violencia propia del entorno en el que viven, por lo que considera que el emprendimiento juvenil beneficia en su educación, fomenta la adquisición de nuevas competencias, así como promueve el desarrollo de sus habilidades.

Según el estudio *Global Entrepreneurship Monitor Perú 2018-2019*, realizado por el Centro de Desarrollo Emprendedor de la Universidad ESAN (ESAN, 2020), nuestro país se encuentra en el tercer puesto a nivel mundial al registrar la mayor cantidad de emprendimientos en fase temprana registrando un 24.6% habiéndose notado que la gran mayoría de estos emprendimientos son liderados por jóvenes peruanos. El estudio también confirma que nuestro país posee la tasa más alta en cuanto al emprendimiento juvenil en Latinoamérica, por esta razón las empresas microfinancieras se encuentran desarrollando productos y servicios orientados a este segmento, observándose que el 38% de los créditos otorgados han sido asignados a jóvenes entre los 18 y 35 años. Habiendo revisado estas cifras, se puede comprobar que exista un gran potencial para el emprendimiento juvenil en nuestro país, pero a pesar de ello, aún es necesario fomentar entre los jóvenes una educación que desarrolle procesos de formación y empoderamiento que fortalezca su independencia económica. Asimismo, se identificaron algunos factores que limitan el desarrollo de nuevos emprendimientos juveniles, entre los que se pueden mencionar:

- La existencia de desigualdad de oportunidades.
- La existencia de brechas de género muy marcadas.
- Limitaciones o problemas para poder acceder a crédito o financiamiento.
- Falta de conocimientos y capacidades para el desarrollo de emprendimientos.
- Escaso apoyo de parte del entorno familiar.

Por otro lado, según el estudio “*Condiciones de empleo y oportunidades laborales para las y los jóvenes en Loreto*” (Plan Internacional, 2021) identificó que los jóvenes experimentan desigualdad respecto a la formación técnica profesional y a las oportunidades para ingresar al mercado laboral, debido principalmente a que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad y pobreza lo que les genera muchas más barreras que limitan su desarrollo personal, social y económico.

Tomando en consideración la información recolectada y descrita anteriormente planteamos las siguientes hipótesis:

- **Hipótesis Nro. 1:**  
Existe falta de conocimientos y habilidades necesarias para que los jóvenes puedan desarrollar emprendimientos exitosos
  
- **Hipótesis Nro. 2:**  
Dentro de la oferta educativa no existe un programa apropiado para el desarrollo de las capacidades para emprender.
  
- **Hipótesis Nro. 3:**  
Las condiciones de vulnerabilidad y pobreza limitan las capacidades de los jóvenes para que puedan desarrollar sus capacidades personales, sociales y económicas.

### **Validación del problema**

Para poder validar la problemática identificada en las tres hipótesis descritas anteriormente, se consideró la elaboración y aplicación de una encuesta de investigación para conocer cuál es la posición que tienen los jóvenes, respecto al desarrollo de emprendimiento y a su independencia económica. Para poder realizar la validación, se propone que la encuesta sea resuelta por al menos 20 jóvenes, hombres y mujeres entre los 18 y 35 años. El detalle de las preguntas del cuestionario de la encuesta se puede observar en el Anexo Nro. 1

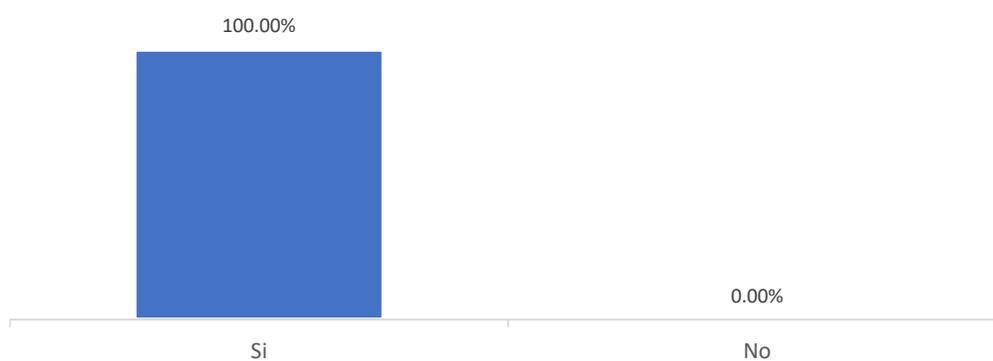
A continuación se describen los resultados obtenidos en la encuesta que ha sido desarrollada por 21 jóvenes:

*Tabla 1 - Pregunta Nro. 1*

<b>1. ¿En algún momento te has planteado ser emprendedor(a)?</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	21	100.00%
No	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia (2022)

*Gráfico 1 - Pregunta Nro. 1*



Fuente: Elaboración propia (2022)

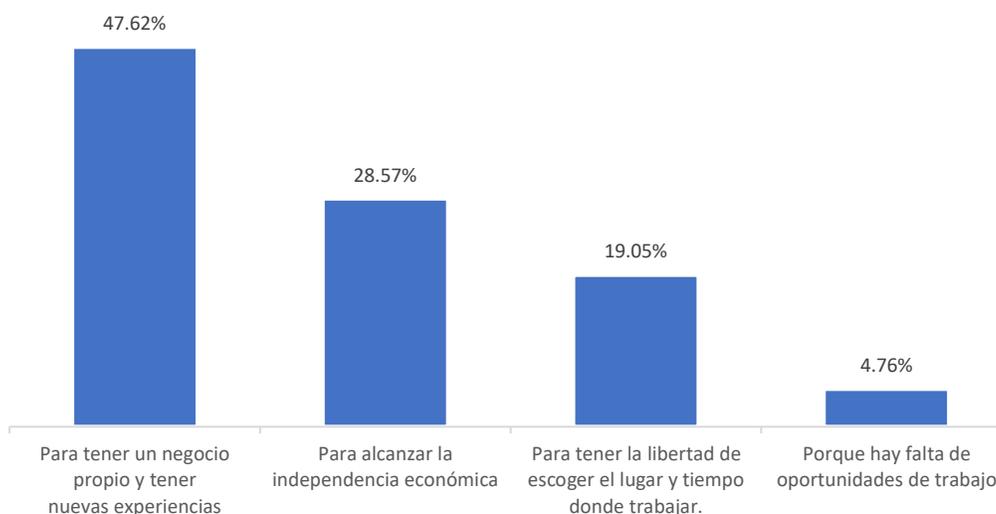
El 100% de las personas encuestadas manifestó que si se ha planteado emprender en algún momento de su vida, lo que nos permite validar que existe un gran espíritu emprendedor en ellos lo cual puede ser un atributo muy importante.

Tabla 2 - Pregunta Nro. 2

2. ¿Por qué te gustaría emprender?		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Para tener un negocio propio y tener nuevas experiencias	10	47.62%
Para alcanzar la independencia económica	6	28.57%
Para tener la libertad de escoger el lugar y tiempo donde trabajar.	4	19.05%
Porque hay falta de oportunidades de trabajo	1	4.76%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia (2022)

Gráfico 2 - Pregunta Nro. 2



Fuente: Elaboración propia (2022)

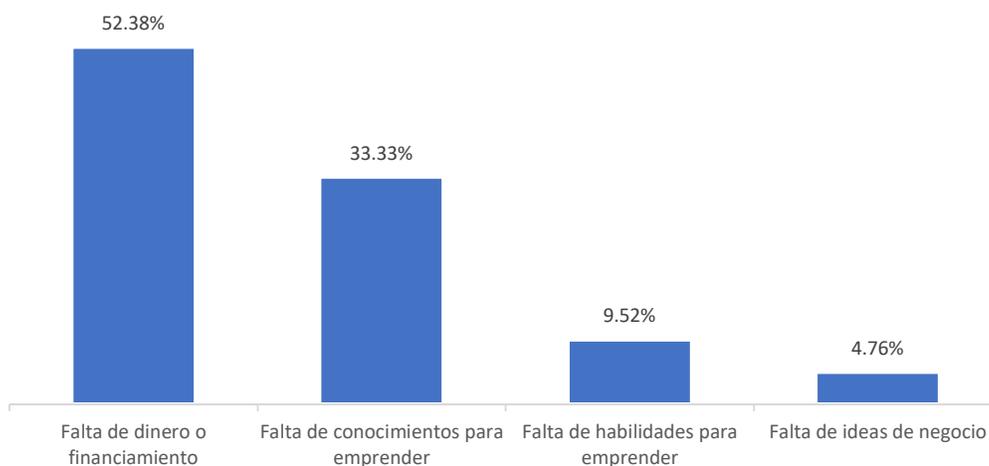
En primer lugar el 47.62% de las personas encuestadas manifestó que les gustaría emprender porque desean tener un negocio propio y nuevas experiencias. En segundo lugar, el 28.57% de los encuestados indicó que desean emprender porque quieren tener independencia económica en sus vidas, en tercer lugar, el 19.05% señaló que prefieren emprender para tener la libertad de elegir dónde y cuándo trabajar y, finalmente, el 4.76% precisó que emprendería porque no encuentra oportunidades laborales en el mercado. Estos resultados nos muestran que la gran mayoría (76.19%) de las personas encuestadas desea emprender porque anhela tener un negocio propio y obtener su independencia económica.

Tabla 3 - Pregunta Nro. 3

<b>3. ¿Qué obstáculos encuentras para emprender?</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Falta de dinero o financiamiento	11	52.38%
Falta de conocimientos para emprender	7	33.33%
Falta de habilidades para emprender	2	9.52%
Falta de ideas de negocio	1	4.76%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia (2022)

Gráfico 3 - Pregunta Nro. 3



Fuente: Elaboración propia (2022)

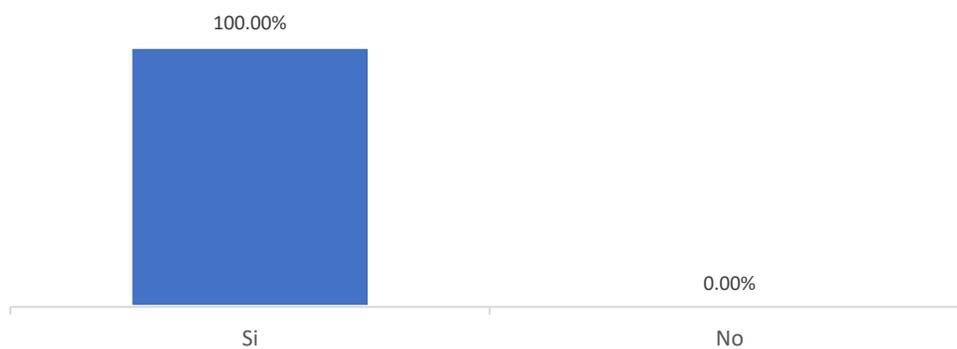
El 52.38% de las personas encuestadas indicó que uno de los principales obstáculos que encuentra cuando desea emprender es la falta de dinero o financiamiento para iniciar, el 33.33% considera que le falta adquirir ciertos conocimientos necesarios para emprender, el 9.52% indicó que no cuenta con las habilidades necesarias para emprender y el 4.76% precisó que le faltan ideas de negocio. Estos resultados nos permiten identificar los principales obstáculos que se presentan en el camino de los futuros emprendedores, siendo el financiamiento y la falta de conocimientos los más relevantes.

*Tabla 4 - Pregunta Nro. 4*

<b>4. ¿Consideras que emprender es una buena alternativa laboral?</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	21	100.00%
No		0.00%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia (2022)

*Gráfico 4 - Pregunta Nro. 4*



Fuente: Elaboración propia (2022)

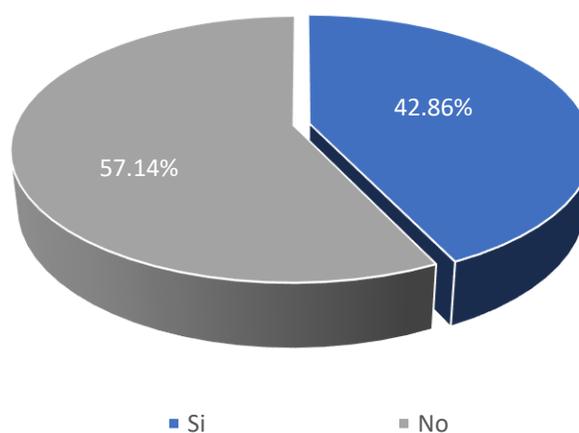
El 100% de las personas encuestadas considera que el emprendimiento es una buena alternativa laboral, lo que nos permite determinar que existe un interés en el desarrollo de esta actividad.

*Tabla 5 - Pregunta Nro. 5*

<b>5. ¿Consideras que es difícil emprender?</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	9	42.86%
No	12	57.14%
Total	21	100.00%

Fuente: Elaboración propia (2022)

*Gráfico 5 - Pregunta Nro. 5*



Fuente: Elaboración propia (2022)

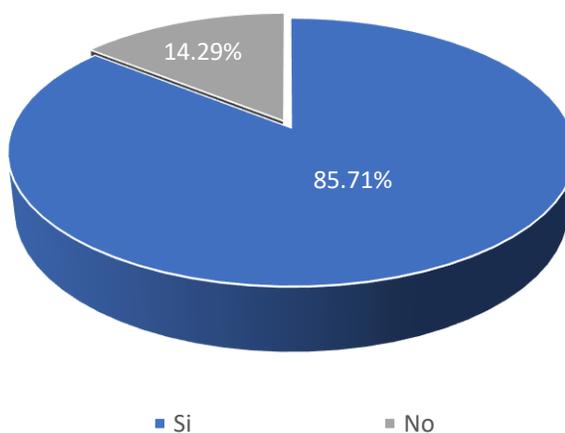
La mayoría de las personas encuestadas (57.14%) considera que no es difícil emprender, mientras que el 42.86% considera que si lo es. Este resultado nos permite asumir que, si las personas consideran que no es difícil emprender, existen otras razones por las que aún no lo han hecho.

Tabla 6 - Pregunta Nro. 6

<b>6. ¿Tienes alguna idea de negocio en mente?</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	18	85.71%
No	3	14.29%
Total	21	100.00%

Fuente: Elaboración propia (2022)

Gráfico 6 - Pregunta Nro. 6



Fuente: Elaboración propia (2022)

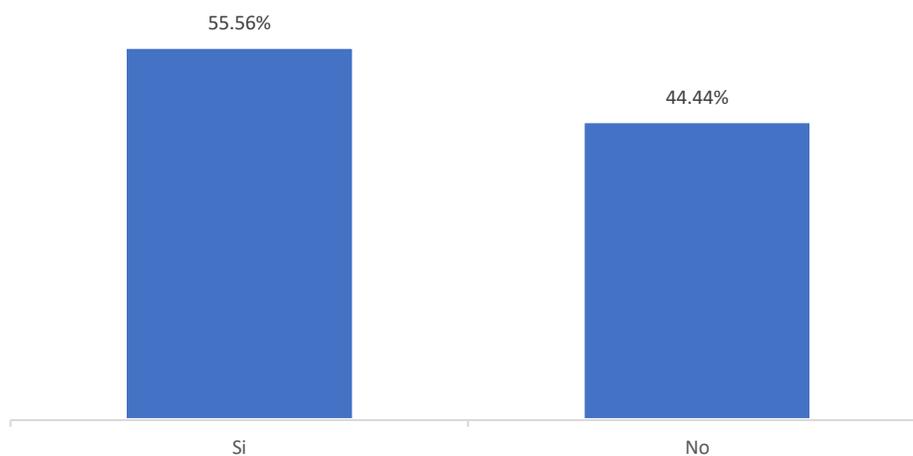
El 85.71% de los encuestados manifestó que cuenta con una idea de negocio, mientras que el 14.29% indicó que no tiene ninguna idea de negocio. Este resultado nos permite establecer que nuestro público objetivo ya ha identificado una oportunidad o una necesidad, pero, que sería conveniente poder validar para que se pueda determinar su viabilidad.

*Tabla 7 - Pregunta Nro. 7*

<b>7. ¿Tienes opciones de financiamiento para desarrollar tu idea de negocio?</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	10	55.56%
No	8	44.44%
Total	18	100.00%

Fuente: Elaboración propia (2022)

*Gráfico 7 - Pregunta Nro. 7*



Fuente: Elaboración propia (2022)

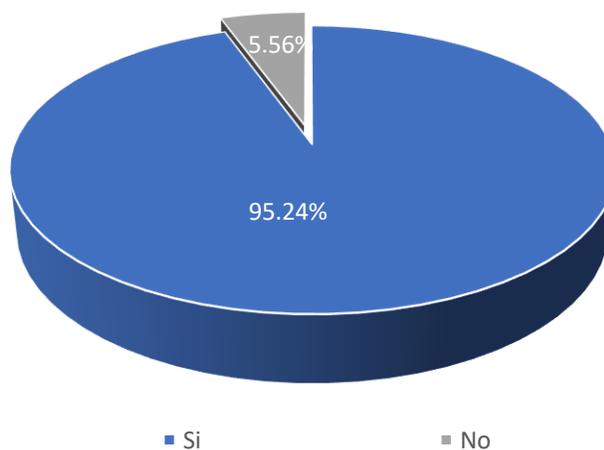
De las personas que indicaron que tienen una idea de negocio en mente (18), el 55.56% manifestó que cuenta con alternativas para financiar su emprendimiento, mientras que el 44.44% indicó que no lo tiene. Este dato nos permite determinar que existe algún motivo relevante por el cual las personas que ya tienen la idea de negocio y cuentan con las alternativas de financiamiento que necesitan para implementarlo se ven limitadas de poder desarrollar su emprendimiento.

Tabla 8 - Pregunta Nro. 8

<b>8. Si tuvieras la capacidad económica para desarrollar tu idea de negocio ¿Te sientes en la capacidad de poder desarrollarla?</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	20	95.24%
No	1	5.56%
Total	21	116.67%

Fuente: Elaboración propia (2022)

Gráfico 8 - Pregunta Nro. 8



Fuente: Elaboración propia (2022)

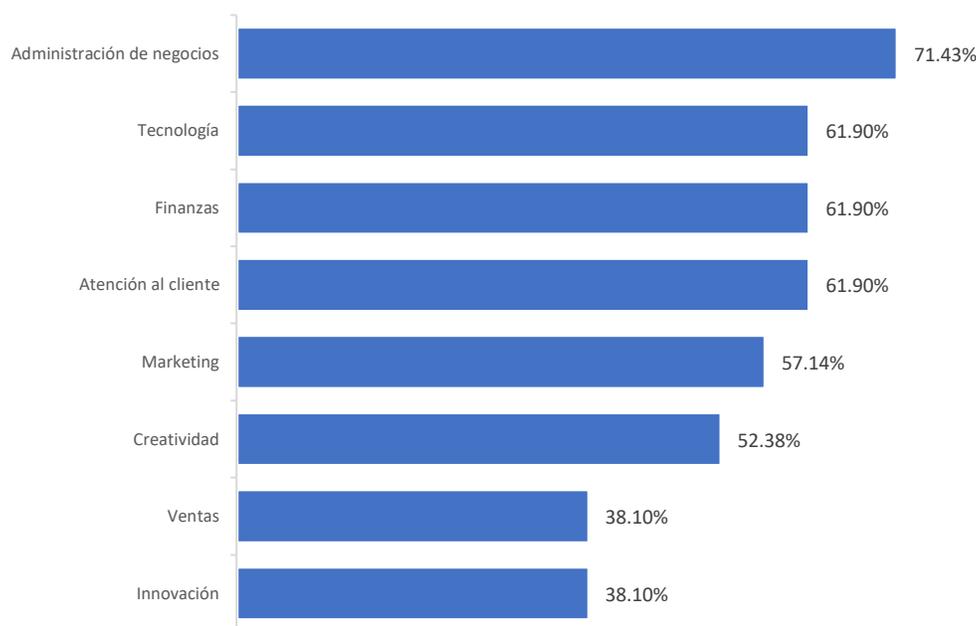
El 95.24% de las personas encuestadas señaló que, si tuvieran la capacidad económica suficiente, si se sienten en la capacidad de desarrollar su idea de negocio o emprendimiento. Este dato nos indicaría que la principal limitante para el desarrollo de sus emprendimientos sería el recurso económico, factor que tiene cierto nivel de concordancia con los resultados obtenidos en la pregunta 3. Pero, también se identificaron como limitaciones u obstáculos la falta de conocimientos y habilidades para emprender, por lo que es relevante confirmar cuáles serían los conocimientos que consideran como necesarios para emprender.

Tabla 9 - Pregunta Nro. 9

<b>9. ¿Qué es lo que consideras importante que debe conocer un emprendedor?</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Innovación	8	38.10%
Ventas	8	38.10%
Creatividad	11	52.38%
Marketing	12	57.14%
Atención al cliente	13	61.90%
Finanzas	13	61.90%
Tecnología	13	61.90%
Administración de negocios	15	71.43%

Fuente: Elaboración propia (2022)

Gráfico 9 - Pregunta Nro. 9



Fuente: Elaboración propia (2022)

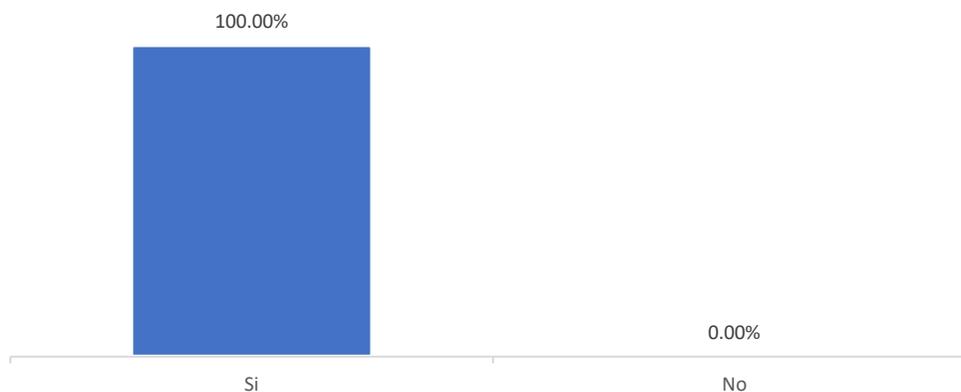
Esta pregunta tuvo respuestas de opciones múltiples lo que permitió a los encuestados elegir más de una opción según su criterio. Los resultados obtenidos nos permiten identificar que hay cuatro temas que son considerados como relevantes: administración de negocios (71.43%), tecnología (61.90%), finanzas (61.90%) y atención al cliente (61.90%). Asimismo, un segundo grupo no menos importante incluye al marketing (57.14%) y la creatividad (52.38%) dejando para el final a las ventas (38.10%) y la innovación (38.10%). Este resultado permitirá enfocar inicialmente nuestra propuesta en los temas más relevantes.

Tabla 10 - Pregunta Nro. 10

<b>10. ¿Estaría dispuesto a recibir formación que le permita adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para que pueda emprender?</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	21	100.00%
No	0	0.00%
Total	21	116.67%

Fuente: Elaboración propia (2022)

Gráfico 10 - Pregunta Nro. 10



Fuente: Elaboración propia (2022)

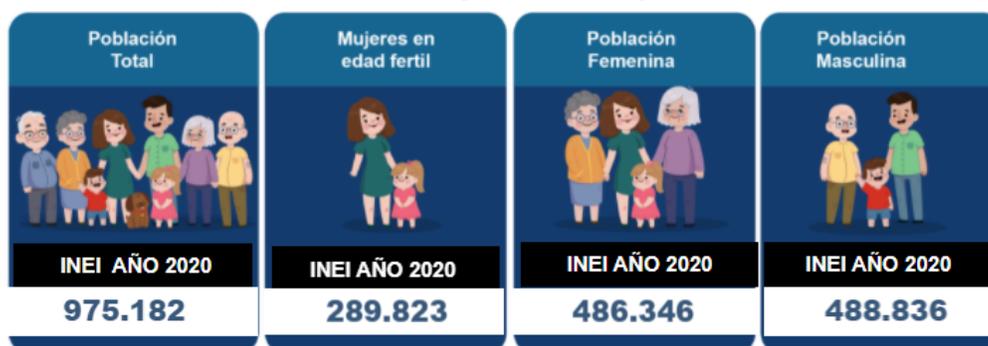
Todos los encuestados sin excepción (100%) manifestaron estar dispuestos a recibir capacitación o formación en los temas que les permitan adquirir los conocimientos y las habilidades que se necesitan para poder iniciarse en el camino emprendedor. Este resultado nos permite inferir que, a pesar de que las personas indicaron estar preparadas para iniciar sus negocios o emprendimientos, consideran o sienten que hay temas que deben aprender y aquí es donde se puede determinar nuestra oportunidad para desarrollar y ofrecer una propuesta de valor.

Después de haber elaborado las hipótesis relacionadas con el presente proyecto, así como de haber recolectado la información relacionada con la encuesta de validación formulada, se determinó que nuestra primera hipótesis “*existe falta de conocimientos y habilidades necesarias para que los jóvenes puedan desarrollar emprendimientos exitosos*” es la que se considerará para la elaboración del proyecto Yachaywasi Escuela de Emprendedores, ya que se ha podido comprobar que el público objetivo, mujeres y varones de 18 a 35 años, mostraron su interés en adquirir los conocimientos y desarrollar las habilidades que se requieren para desarrollar sus emprendimientos, siendo ésta la necesidad que satisfaremos con nuestra propuesta de solución Yachaywasi Escuela de Emprendedores.

## Descripción del cliente

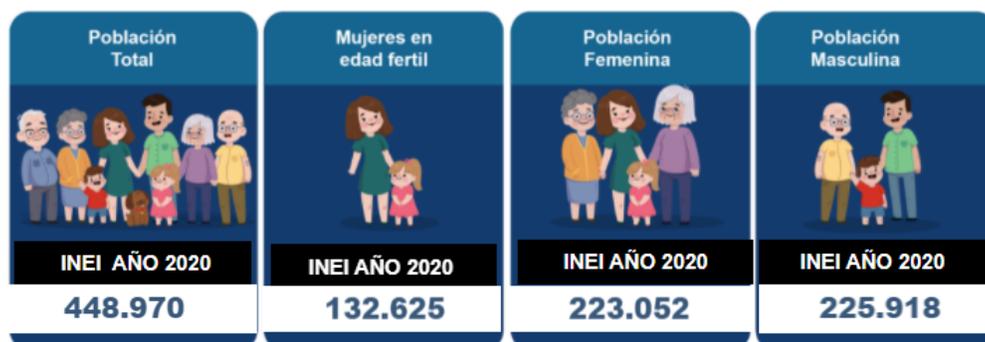
De acuerdo con la estadística poblacional del Repositorio Único Nacional de Información de Salud (Ministerio de Salud, 2022) el departamento de Ica, para el año 2020, registró una población de 975,182 habitantes, de los cuales 486,346 personas son de sexo femenino (49.87%) y 488,836 personas son de sexo masculino (50.13%). Asimismo, para la provincia de Ica se registró una población de 448,970 habitantes, de los cuales 223,052 personas son de sexo femenino equivalente al 49.68% y 225,918 personas son de sexo masculino equivalente al 50.32%

Gráfico 11 - Detalle de la población del departamento de Ica



Fuente: Ministerio de Salud (2022)

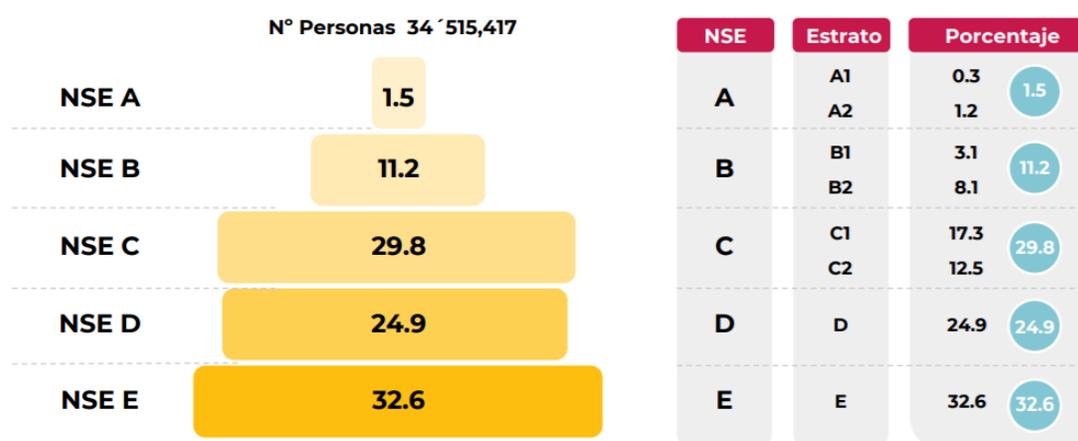
Gráfico 12 - Detalle de la población de la provincia de Ica



Fuente: Ministerio de Salud (2022)

Según el informe *Niveles Socioeconómicos 2020* (APEIM, 2020), Perú registró una población de 34'515,417 habitantes que se distribuyen de acuerdo con el nivel socioeconómico al que pertenecen de la siguiente manera: 1.5% se encuentra en el NSE A, 11.2% se ubica en el NSE B, 29.8% se encuentra en el NSE C, 24.9% está en el NSE D y el 32.6% pertenece al NSE E. Respecto al departamento de Ica, el informe señala que el 10.7% de la población se ubica en los niveles socioeconómicos A y B, en el nivel socioeconómico C se ubica el 46.7%, mientras que en el nivel socioeconómico D se encuentra el 34.8% y, finalmente, en el nivel socioeconómico E se encuentra el 7.8% de la población.

Gráfico 13 - Distribución de la población según el NSE al que pertenecen- Perú 2020



Fuente: APEIM (2021)

Gráfico 14 - Distribución de la población por departamento según el NSE al que pertenecen – Perú 2020

Departamento	TOTAL	NSE AB	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
AMAZONAS	100%	2.4%	13.0%	20.7%	64.0%	4801	1.4%
ANCASH	100%	7.2%	31.1%	22.3%	39.3%	5448	1.3%
APURIMAC	100%	3.4%	10.4%	18.4%	67.8%	3135	1.8%
AREQUIPA	100%	20.4%	41.7%	25.4%	12.6%	5478	1.3%
AYACUCHO	100%	2.8%	8.6%	20.0%	68.7%	3846	1.6%
CAJAMARCA	100%	3.7%	10.1%	15.5%	70.7%	4704	1.4%
CALLAO	100%	20.8%	48.2%	25.3%	5.7%	3852	1.6%
CUSCO	100%	5.5%	17.6%	18.5%	58.4%	4374	1.5%
HUANCAVELICA	100%	0.8%	4.3%	11.0%	84.0%	3518	1.7%
HUANUCO	100%	2.6%	13.6%	18.0%	65.8%	4823	1.4%
ICA	100%	10.7%	46.7%	34.8%	7.8%	5468	1.3%
JUNIN	100%	6.2%	17.0%	23.8%	53.0%	5483	1.3%
LA LIBERTAD	100%	8.7%	27.1%	28.8%	35.4%	6161	1.2%

Fuente: APEIM (2021)

Según el estudio “*Digital Report 2021: El Informe sobre las tendencias digitales, redes sociales y mobile*” (We Are Social & Hootsuite, 2021) Perú registró 33.17 millones de pobladores, el 78% de esta población vive en zonas urbanas. También se identificó que existen 36.14 millones de líneas telefónicas móviles, que representa al 109% respecto a la población total del país. Asimismo, se identificó que existen 19.90 millones de usuarios de Internet, que representa el 59.99% respecto a la población total, 27 millones de usuarios activos en las redes sociales, que equivale al 81.4% respecto a la población total.

Gráfico 15 – Datos generales del uso de telefonía móvil, Internet y redes sociales - Perú 2021



Fuente: We Are Social & Hootsuite (2021)

El perfil de cliente para nuestro proyecto considera a jóvenes, varones y mujeres, entre los 18 y los 35 años que viven en la ciudad de Ica y que pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C.

El arquetipo de cliente que ha sido definido para el proyecto Yachaywasi Escuela de Emprendedores es el siguiente:

Gráfico 16 - Arquetipo del cliente para el proyecto Yachaywasi

Nombre: María Fernanda

Edad: 24 años

Ocupación: Trabaja y estudia

Estado Civil: Soltera



**Personalidad:** Es una persona jovial, alegre y optimista, siempre está atenta a su familia. Se preocupa por cumplir con sus responsabilidades y es muy dedicada tanto en su trabajo como en sus estudios. Es muy sensible y se preocupa porque las personas que ama se encuentren bien.

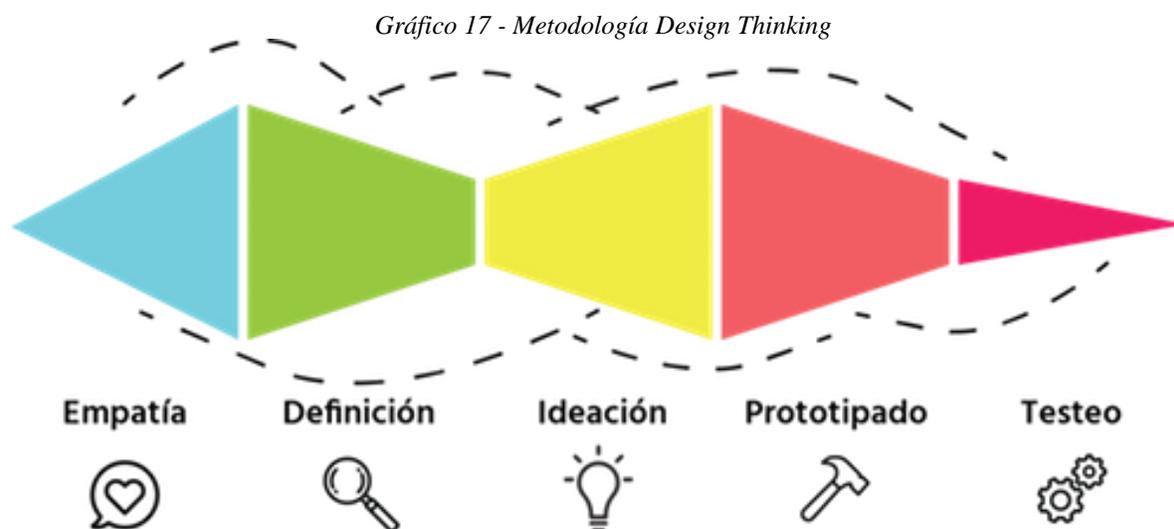
Lo motiva (preferencias)	Lo desmotiva (Puntos de dolor)	Necesidades (que puedes cubrir)	Metas (personales y/o profesionales)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar para poder continuar con su desarrollo profesional y personal.</li> <li>• Esta muy interesada en poder tener un negocio propio.</li> <li>• Le interesa ayudar a las personas a resolver sus problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La desigualdad de oportunidades que existe.</li> <li>• Le preocupa no poder continuar con sus estudios.</li> <li>• Le preocupa que por falta de recursos económicos deba dedicarse a trabajar y dejar de estudiar.</li> <li>• No hay oportunidades laborales adecuadas.</li> <li>• No le enseñaron en la escuela sobre emprendimiento o negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesita aprender sobre negocios y como poder montar su propio emprendimiento.</li> <li>• Necesita aprender las herramientas y métodos que le ayuden a identificar una oportunidad para emprender.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder tener una mayor independencia económica.</li> <li>• Poder continuar con sus estudios.</li> <li>• Montar su propio negocio y dar empleo a personas como ella.</li> <li>• Poder apoyar económicamente a su familia.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2022)

## Capítulo 2: Diseño del producto o servicio innovador

### Aplicación de la metodología Design Thinking

Según Design Thinking en Español (2019) el Design Thinking es una metodología que se emplea para fomentar la generación de ideas innovadoras que buscan comprender y proporcionar solución a un problema o necesidad real que afecta a un grupo determinado de personas. Esta metodología tiene su origen de la forma en que trabajan los diseñadores e inició su desarrollo a principios de la década de 1970 en la Universidad de Stanford, siendo la consultora IDEO la primera en aplicarla con fines lucrativos. En palabras de Tim Brown, CEO de IDEO, el Design Thinking “*Es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado*”. El proceso del Design Thinking es un proceso iterativo que está compuesto por cinco etapas o fases: empatizar, definir, idear, prototipar y testear.



Fuente: Design Thinking en Español (2022)

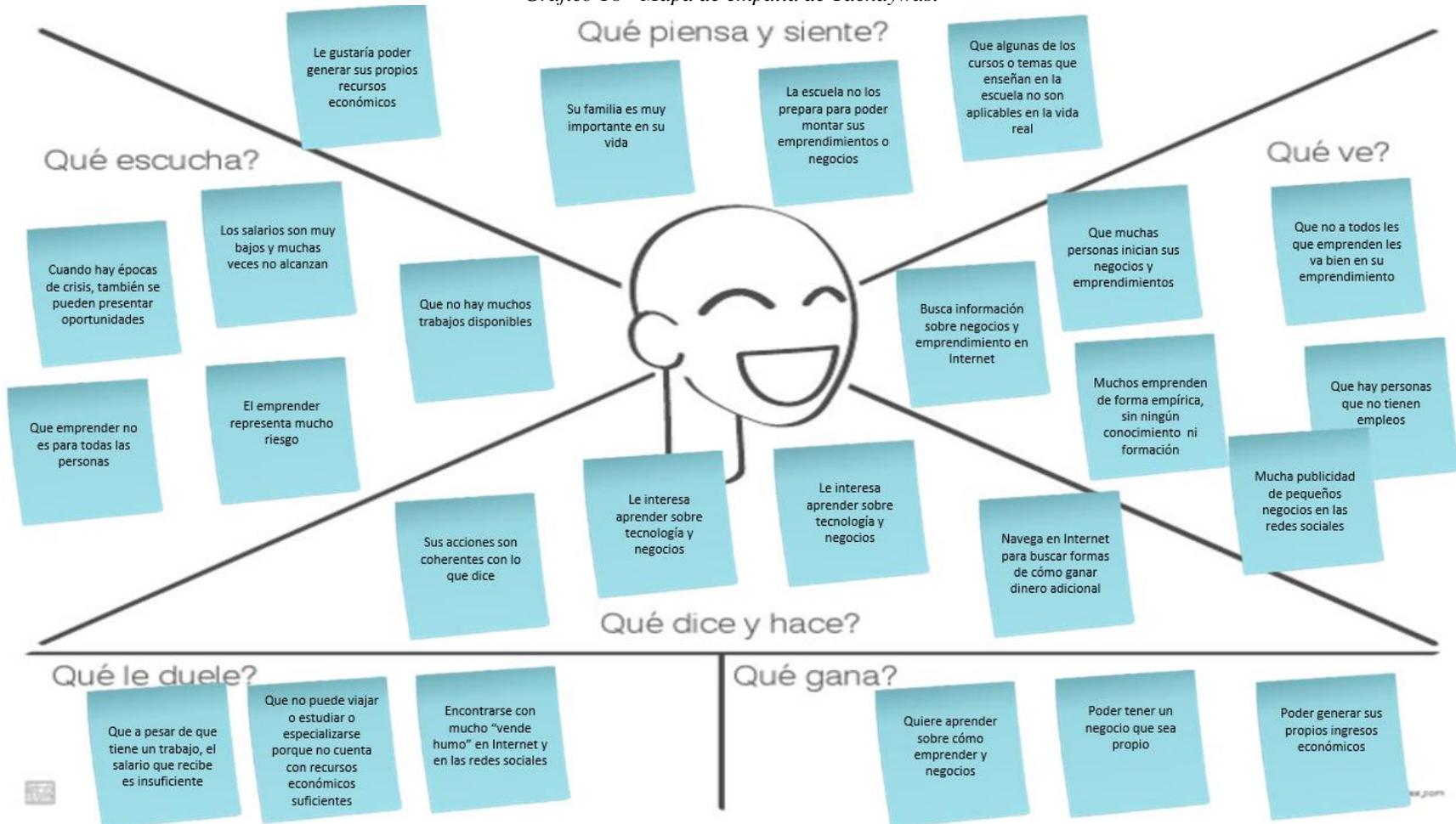
## *Empatizar*

Para iniciar el proceso del Design Thinking es necesario tener una comprensión profunda de cuáles son los problemas o las necesidades de las personas o usuarios que se beneficiaran de la propuesta de solución que se plantea. Para poder trabajar la fase de empatía es posible hacer uso de una gran variedad de métodos o herramientas: storyboard, benchmarking, shadowing, focus group, mapa de empatía, entre muchas otras alternativas.

De acuerdo con Custódio (2021) el mapa de empatía es una herramienta o recurso que se utiliza para diseñar el perfil del cliente ideal para el modelo de negocio que se está trabajando, tomando como base fundamental sus emociones y sentimientos, permite analizar seis aspectos que se encuentran directamente relacionados con estos sentimientos y se realiza para facilitar la comprensión y entendimiento del cliente y de la forma como relacionarse con él.

Para el proyecto de la Escuela de Emprendedores Yachaywasi, palabra quechua que se traduce como “casa del saber”, se eligió la elaboración del mapa de empatía, el cual se ha elaborado a través de la realización de entrevistas a un grupo de personas para poder identificar cuáles son aquellos aspectos que piensa, que siente, que ve, que escucha, los obstáculos que se le presentan, así como las oportunidades que tienen. El mapa de empatía desarrollado se muestra en la siguiente imagen:

Gráfico 18 - Mapa de empatía de Yachaywasi



Fuente: Elaboración propia (2022)

## Definir

Para poder desarrollar la fase de definición se analizó la información recolectada en la fase de empatía mediante el desarrollo del mapa de empatía, que se elaboró en lo que se conoce como un proceso divergente que fomenta la generación de mucha información y datos relacionados con el perfil del usuario o segmento de cliente. Ahora, en esta fase de definición corresponde realizar una actividad de convergencia, debiendo identificar y seleccionar la información que es resaltante para delimitar el problema o necesidad que se desea solucionar. Para ello, se ha utilizado una herramienta que se conoce como el *Point of View (PoV) o Punto de Vista (PdV)* que es una herramienta que facilita la definición de un dolor o problema de un usuario o cliente que se sustenta en los insights o necesidades que fueron identificados durante el desarrollo del mapa de empatía.

Tabla 11 - *Point of View de Yachaywasi*

<b>Persona</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Percepción o <i>Insight</i></b>
Jóvenes entre los 18 y 35 años	No sabe cómo montar o iniciar un modelo de negocio sostenible	Falta de conocimientos o experiencias relacionadas con la generación de un emprendimiento o negocio y que sea sostenible.
Jóvenes entre los 18 y 35 años	Poder generar ingresos adicionales a los que ya genera actualmente.	Desea tener la tranquilidad de poder contar con la capacidad económica suficiente para poder mejorar sus condiciones de vida

Fuente: Elaboración propia (2022)

Otra técnica que también es aplicable para la fase de definición es la que se conoce como “El Reto”. Esta herramienta se utiliza planteando la siguiente pregunta: “¿Cómo podríamos...?”. Considerando las percepciones o *insights* recopilados mediante el mapa de empatía, es posible formular las siguientes preguntas:

- ¿Cómo podríamos ayudar a los jóvenes a adquirir los conocimientos y herramientas necesarias para que pueda iniciar un emprendimiento?
- ¿Cómo podríamos capacitar a los jóvenes para que puedan generar un modelo de negocio que sea sostenible y le genere ingresos adicionales?

## *Idear*

La fase de ideación busca fomentar la generación de una gran variedad de alternativas u opciones. Aquí es importante aquellas actividades que favorecen el pensamiento divergente y para obtener mejores resultados es importante eliminar los juicios de valor, ya que en algunos casos las ideas más “locas” o estrambóticas son las que pueden aportar las soluciones más novedosas.

*Gráfico 19 - Brainstorming de Yachaywasi*



Fuente: Elaboración propia (2022)

Habiendo obtenido una serie de ideas orientadas a proporcionar una solución a la problemática identificada, se puede considerar la siguiente propuesta:

- Desarrollar un programa de formación o capacitación, para jóvenes entre los 18 y los 35 años, para capacitarse en emprendimiento a través de la modalidad virtual.

## Prototipar

La fase de prototipar es la cuarta dentro del Design Thinking y en esta etapa las ideas se transforman en realidad, la construcción de un prototipo vuelve tangibles las ideas y facilita la visualización de las propuestas de solución, así como ayuda a identificar aquellos elementos, aspectos o atributos que deben ser mejorados o incluso cambiados para poder elaborar una propuesta final óptima. Para el proyecto Yachaywasi Escuela de Emprendedores se ha diseñado una *landing page* para mostrar información sobre los servicios ofrecidos y para que los interesados puedan registrar sus datos de contactos y poder evaluar la aceptación de la propuesta.

Gráfico 20 - Landing Page de Yachaywasi Escuela de Emprendedores



Fuente: Elaboración propia (2022)

Gráfico 21 – Descripción de los servicios ofrecidos en Yachaywasi Escuela de Emprendedores  
Nuestros Servicios



Fuente: Elaboración propia (2022)

Gráfico 22 – Formulario de registro de landing page de Yachaywasi Escuela de Emprendedores

Fuente: Elaboración propia (2022)

La landing page del proyecto Yachaywasi Escuela de Emprendedores tiene como objetivo principal transmitir la información relacionada con los programas de formación que se ofrecen para los jóvenes emprendedores. Asimismo, dentro de la landing page se incluye un formulario para que los interesados puedan registrar sus datos de contacto y recibir más información relacionada con los programas, así como también se contará con un chat en línea para que puedan formular sus consultas o dudas y recibir las respuestas a las mismas.

### ***Evaluar***

La evaluación de los prototipos es la quinta y última fase o etapa del Design Thinking. En esta etapa se prueba el prototipo y también se realiza un proceso de investigación para identificar potenciales mejoras obtenidas a partir de la experiencia y aporte de los usuarios, consumidores o *early adopters* con el objetivo de obtener una mejor percepción de su comportamiento al interactuar o conocer el prototipo. Asimismo, esta fase permite conocer cualquier tipo de fallo, error u oportunidad de mejora relacionada con el diseño, las mismas que podrán ser resueltas retornando a las etapas anteriores del proceso.

Para poder realizar esta etapa de evaluación, se mostró el prototipo de la landing page del proyecto Yachaywasi Escuela de Emprendedores a un grupo de jóvenes para que puedan visualizarlo luego de lo cual se obtuvieron los siguientes aportes:

- Se debería indicar el temario y la duración de los programas.
- Se debería indicar cuál sería el modelo del programa de formación, incluir más información.
- Se podría incluir un brochure que pueda ser descargable.

### **Características del producto o servicio innovador validado**

El proyecto Yachaywasi Escuela de Emprendedores ofrece el desarrollo de programas de capacitación relacionados con el emprendimiento y dirigidos a jóvenes entre los 18 y los 35 años que viven en la ciudad de Ica y que pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C. El objetivo de Yachaywasi y proporcionar los conocimientos y las herramientas necesarias para que los jóvenes puedan generar ideas de negocios, desarrollarlas e implementarlas exitosamente potenciando sus habilidades y capacidades, así como emplear adecuadamente las metodologías ágiles para que puedan validar la viabilidad y tracción de su propuesta para que ésta pueda ser sostenible en el tiempo. La propuesta de Yachaywasi es la de capacitar a los jóvenes en las etapas del proceso de emprendimiento, es decir, desde la ideación o generación de la idea de negocio, el diseño del modelo de negocio, la identificación y validación de la propuesta de valor, el diseño del producto o servicio a ofrecer.

En Yachaywasi somos conscientes que la vocación para emprender puede desarrollarse desde una edad temprana, el impulsar la capacidad de autoempleo mediante el desarrollo de estrategias y el uso de las herramientas y metodologías adecuadas es uno de nuestros objetivos, para ello se ha desarrollado un programa que considera los siguiente:

- Identificación o selección del producto o servicio que se desarrollará para satisfacer una necesidad o resolver un problema que hayan sido detectadas en el entorno o el segmento de mercado que deseen trabajar.
- La identificación del equipo de trabajo y la definición de los roles que se deben considerar dentro del emprendimiento.
- El desarrollo de un plan de negocio en el que se identifiquen los objetivos del emprendimiento, se realice el análisis competitivo, cuál será el mercado objetivo y por qué razón fue elegido, desarrollar el plan de marketing y las proyecciones financieras, entre otros.
- Diseñar el prototipo del producto o servicio a ofrecer para poder realizar el testeo

de manera rápida dentro del segmento de mercado al cual está dirigido.

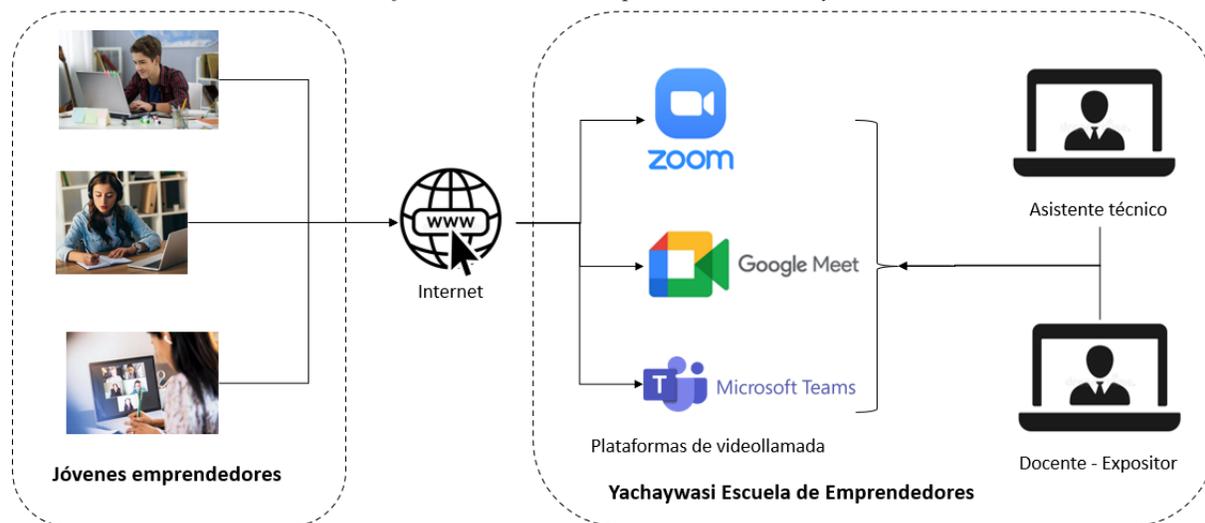
- Diseñar el lanzamiento del producto o servicio al segmento de mercado objetivo habiendo identificado el canal de comercialización apropiado.

Aprovechando el amplio uso de las herramientas tecnológicas, se ha planteado que el programa de capacitación se desarrolle de manera virtual, ya que los participantes podrán asistir desde cualquier lugar en el que se encuentren y conectándose a la plataforma digital desde cualquier dispositivo que tenga acceso a Internet sin necesidad de tener que desplazarse hasta un aula de clase, ofreciendo una mayor comodidad y ahorro de tiempo y dinero en dicho desplazamiento.

Para ello, se ha considerado el uso de las plataformas de videollamada más usadas y con mejor performance que están disponibles en el mercado, tales como Google Meet, Zoom o Teams. Los beneficios o ventajas que ofrecemos dentro del alcance del proyecto Yachaywasi Escuela de Emprendedores son diversas, entre las principales se encuentran:

- Al utilizar la tecnología para el desarrollo de las clases virtuales, jóvenes que residen en otras ciudades, dentro y fuera del país, también pueden participar de nuestro programa.
- Cada una de las sesiones se desarrollará con un marco teórico, para que los participantes puedan conocer las estrategias, herramientas y metodologías que les ayuden a potenciar sus ideas de negocio, así como también se desarrollarán actividades prácticas que tienen como objetivo fortalecer sus propuestas.
- Se compartirán casos de estudio y casos de éxito para que los participantes puedan conocer las mejores prácticas dentro del ecosistema emprendedor y también las puedan aplicar a sus propuestas.

Gráfico 23 - Modelo de operación de Yachaywasi



Fuente: Elaboración propia (2022)

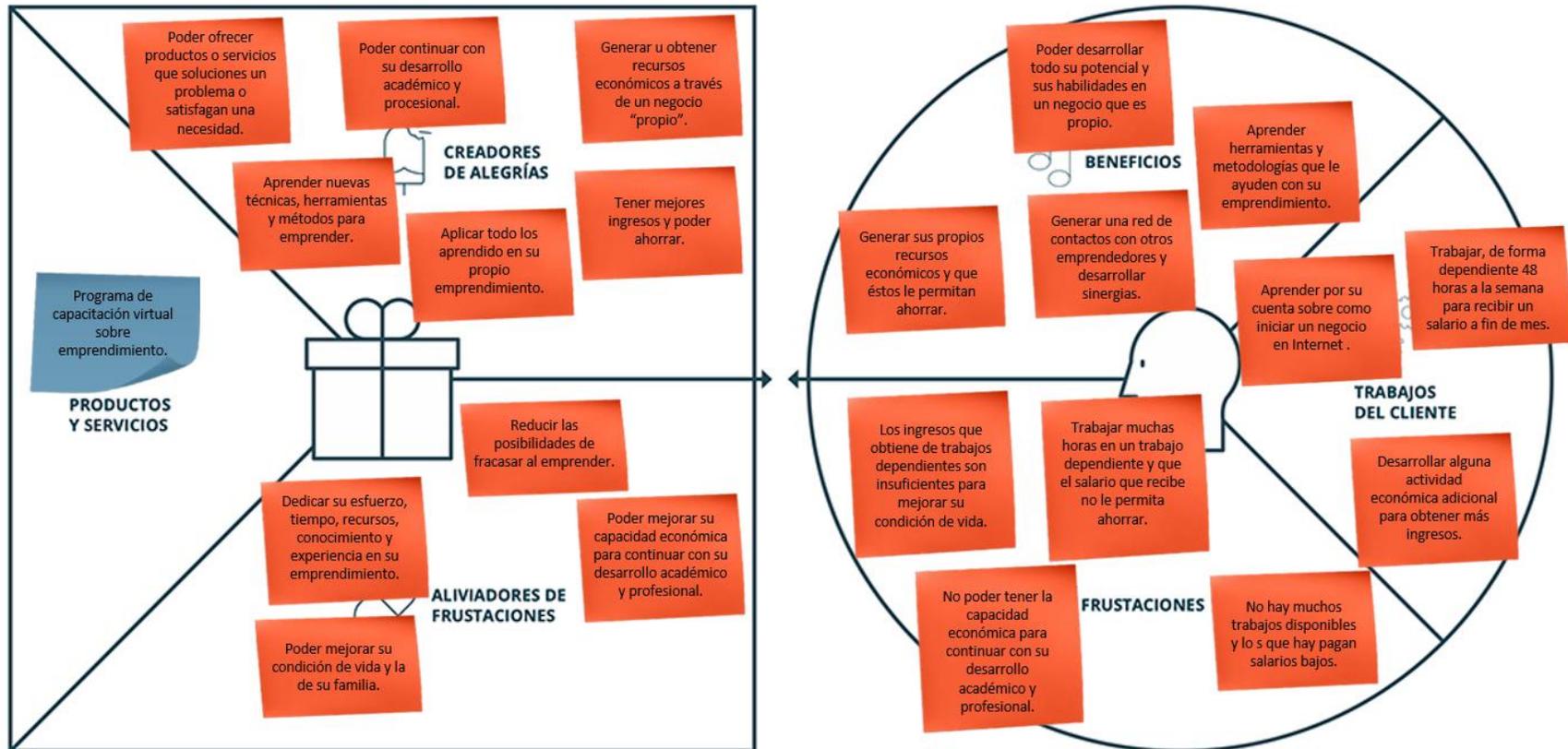
## Capítulo 3: Elaboración del modelo de negocio

### Definición de la propuesta de valor del negocio

De acuerdo con el libro “*Diseñando la propuesta de valor*” (Osterwalder et al., 2015) la definición de “*crear valor*” es aquel conjunto de beneficios que forman parte o están incluidos dentro de la propuesta de valor que es diseñado para poder interesar y captar los clientes. Asimismo, se define la “*propuesta de valor*” como la especificación de aquellos beneficios que los clientes esperan recibir de los productos o servicios que son ofrecidos por un negocio. El mapa de la propuesta de valor explica de una forma organizada y minuciosa cuáles son las características que forman parte de la propuesta de valor ofrecida por un modelo de negocio, ésta se puede segmentar en productos o servicios, alrededor de los cuales se desarrolla y construye una propuesta de valor; creadores de alegrías, donde se describen cómo los productos o servicios ofrecidos proporcionan alegría a los clientes y aliviadores de frustraciones, que detallan cómo los productos o servicios ofrecidos calman las frustraciones del cliente. Por otro lado, el perfil del segmento de cliente explica de forma organizada y minuciosa al segmento específico de clientes al cual se dirige un modelo de negocio y éste es segmentado en trabajos, donde se precisa aquello que el cliente busca resolver en su vida tanto personal como laboral; frustraciones, que describen los resultados negativos o adversos, así como los obstáculos y riesgos que tienen relación con los trabajos del cliente; y las alegrías, que explica la solución o los resultados que los clientes esperan obtener, así como los beneficios que esperan recibir como resultado de su búsqueda.

El Lienzo de la Propuesta de Valor del proyecto Yachaywasi Escuela de Emprendedores se muestra a continuación:

Gráfico 24 - Lienzo de la propuesta de valor del proyecto Yachaywasi



Fuente: Elaboración propia (2022)

## Elaboración del lienzo de modelo de negocio

En el libro “*Generación de modelos de negocio*” (Osterwalder et al., 2011) se define el modelo de negocio como aquel que explica los fundamentos a partir de los cuales una empresa genera, entrega y atrae valor.

A continuación se describen los nueve segmentos que conforman el lienzo del modelo de negocio de Yachaywasi:

- **Segmento de mercado:**

En este bloque se define cual será el segmento de clientes a los cuales se dirige el modelo de negocio. El segmento de clientes de Yachaywasi está constituido por mujeres y varones entre los 18 y los 35 años, que residan en la ciudad de Ica, que pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C y que tienen intenciones de emprender.

- **Propuesta de valor:**

Hace referencia al conjunto de servicios o productos que ofrece el negocio y que aportan valor para el segmento de mercado establecido inicialmente. La propuesta de valor de Yachaywasi es ofrecer un programa de formación virtual en emprendimiento para jóvenes mediante clases sincrónicas y asincrónicas. Asimismo, se proporcionará el acompañamiento requerido para que los participantes puedan desarrollar su idea de negocio e implementar su emprendimiento. También se impulsará la integración de una comunidad de emprendedores entre los participantes, se fomentará el networking, así como las alianzas y sinergias entre sus integrantes.

- **Canales:**

En este segmento se indica cuál será la forma en que Yachaywasi se comunicará con sus clientes para llegar a ellos y ofrecerles su propuesta de valor. Tomando en cuenta que la modalidad de los servicios será virtual, es decir, se utilizarán plataformas digitales para el desarrollo del programa de formación, los canales de comunicación disponibles también serán digitales habilitando para ello una página web, las plataformas de redes sociales de la empresa: Facebook e Instagram, telefonía móvil, mensajería instantánea como WhatsApp Business y correo electrónico.

- **Relaciones con clientes:**

Aquí se describen los tipos de relaciones que se establecerán con los clientes. La propuesta de Yachaywasi es mantener una relación directa con los clientes, para que éstos puedan formular sus preguntas, resolver sus dudas o gestionar algún trámite y requerimiento específico, para ello se habilitarán los canales digitales descritos anteriormente: página web, redes sociales, teléfono móvil, WhatsApp Business o correo electrónico para proporcionar diversos canales de comunicación directa.

- **Fuentes de ingresos:**

Este segmento hace referencia al flujo de caja que se generará como resultado de los productos o servicios ofrecidos a los clientes. En nuestro caso, los ingresos se generarán por el pago de las inscripciones en el programa de formación, así como el pago por los servicios de asesoría o consultoría personalizada que puedan requerir los jóvenes emprendedores.

- **Recursos clave:**

Este segmento hace mención a activos más relevantes que necesita la empresa para que el modelo de negocio propuesta funcione correctamente. Los recursos clave identificado para Yachaywasi son:

- Económico: capital de trabajo.
- Humano: docentes, mentores, personal administrativo y técnico.
- Físico: local comercial, equipos de cómputo, equipos de telefonía, servicio de Internet.
- Intelectuales: uso de licencias de software.

- **Actividades clave:**

Se refiere a las acciones más relevantes que se deben de ejecutar para que el modelo de negocio de Yachaywasi pueda operar sin inconvenientes. Las actividades clave identificadas son: el alquiler del establecimiento comercial donde funcionarán las oficinas de la empresa, la contratación de los docentes y mentores, del personal administrativo y técnico, la adquisición de los equipos de cómputo, de telefonía, así como de las licencias de software, la habilitación de los canales de comunicación con los clientes (página web, redes sociales, teléfono móvil y WhatsApp Business).

- **Asociaciones clave:**

Aquí se describen los socios y proveedores pueden ayudar al correcto desenvolvimiento del modelo de negocio. Entre las principales asociaciones clave se identificaron a: los docentes y mentores, instituciones del estado como Tu Empresa, ProInnovate o el Ministerio de la Producción, el propietario del local comercial que se alquilará para las oficinas administrativas, los proveedores del servicio de hosting y dominio donde se alojará la página web, los proveedores del servicio de Internet, así como del software para las videollamadas.

- **Estructura de costos:**

Este segmento detalla los costos en los que se debe de incurrir para que el modelo de negocio pueda operar con normalidad. Los costos identificados para Yachaywasi son: el costo de alquiler del local comercial donde funcionarás las oficinas administrativas, los salarios de los docentes, mentores, personal administrativo y técnico, el costo por la compra de los equipos de cómputo y de telefonía, las licencias de software, marketing y publicidad.

Tomando en cuenta la descripción realizada de los nueve segmentos del lienzo de modelo de negocio, a continuación se muestra, de manera gráfica el lienzo para una mejor comprensión:

Gráfico 25 - Business Model Canvas o Lienzo de modelo de negocio de Yachaywasi

<p><b>ASOCIACIONES CLAVE</b> </p> <p>Docentes y mentores Organismos del estado: Tu Empresa, ProInnovate, Ministerio de la Producción. Propietario del local comercial. Proveedores del servicios hosting y dominio para la web. Proveedores del servicio de Internet dedicado. Proveedores del software para videollamadas.</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b> </p> <p>Alquiler de local comercial. Contratación de docentes, personal administrativo y técnico. Adquisición de equipos de cómputo, telefonía y licencias de software. Habilitar los canales de comunicación con los clientes: redes sociales, telefonía y WhatsApp Business.</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b> </p> <p>Programa de formación virtual en emprendimiento para jóvenes con clases sincrónicas y asincrónicas. Acompañamiento para el desarrollo de la idea de negocio y la implementación del emprendimiento. Impulsar la integración de una comunidad de emprendedores para desarrollar el networking y las sinergias entre sus integrantes.</p>	<p><b>RELACIONES CON CLIENTES</b> </p> <p>Relación directa con los clientes a través de la página web, las redes sociales, WhatsApp Business o teléfono móvil. Se fomentará el desarrollo de una comunidad de emprendedores para desarrollar una relación de apoyo y colaborativa de largo plazo.</p>	<p><b>SEGMENTOS DE MERCADO</b> </p> <p>Jóvenes, mujeres y varones, con edades entre los 18 y los 35 años, que residan en la ciudad de Ica y que se encuentran en los niveles socioeconómicos A, B y C, que tienen deseos de iniciarse en el ecosistema emprendedor.</p>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b> </p> <p>Costo de alquiler del local comercial. Salarios de los docentes, personal administrativo y técnico. Costo por la adquisición de equipos de cómputo y telefonía. Costo de licencias para uso de software. Costo de marketing y publicidad.</p>		<p><b>FUENTES DE INGRESOS</b> </p> <p>Pago por la inscripción y participación del programa de formación. Pago por servicios de asesoría o consultoría personalizada.</p>		

Fuente. Elaboración propia (2022)

## Descripción del prototipo de lanzamiento

El prototipo de lanzamiento de Yachaywasi considera la landing page cuyas imágenes se mostraron anteriormente. Esta página se utilizará para captar la atención de nuestro público objetivo y mostrarles la información relacionada con la propuesta de valor que ofrecemos. Después de ello, podrán registrar sus datos de contacto en el formulario que se incluye dentro de la landing page para que uno de nuestros asesores pueda comunicarse y proporcionarle más información sobre nuestro programa.

Por otro lado, respecto al modelo que se implementará para la prestación del servicio de capacitación, como se había mencionado anteriormente, la modalidad de formación será virtual, para poder aprovechar al máximo los beneficios que ofrecen las plataformas de videollamada para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, así como proporcionar mayor comodidad a los participantes para que puedan asistir, de forma virtual, a las sesiones sin necesidad de tener que desplazarse físicamente hacia un lugar físico, lo que representa un ahorro de tiempo y dinero. El programa de formación estará conformado por una serie de sesiones, que serán dictadas por docentes con experiencia en emprendimiento y desarrollo de modelo de negocios, en las que se presentarán y explicará los temas relacionados con emprendimiento, metodologías ágiles para el proceso de generación y validación de ideas de negocio, así como para su posterior implementación. Asimismo, las sesiones de clase serán grabadas en video para que los participantes inscritos en el programa puedan acceder para su posterior visualización y así puedan reforzar los conocimientos, resolver alguna duda o visualizar la clase completa en caso no hayan podido asistir. También se les proporcionará los materiales de clase (presentaciones, lecturas, casos, plantillas, etc.) para que los participantes puedan contar con todo el material de soporte necesario para su estudio y aplicación. Finalmente, al término de las sesiones de clase, se desarrollarán asesorías programadas para resolver consultas o dudas específicas sobre su idea de negocio y la implementación de su emprendimiento. El objetivo final del programa es que los participantes hayan desarrollado la idea de negocio, elaborado su prototipo y validado la propuesta de valor del emprendimiento.

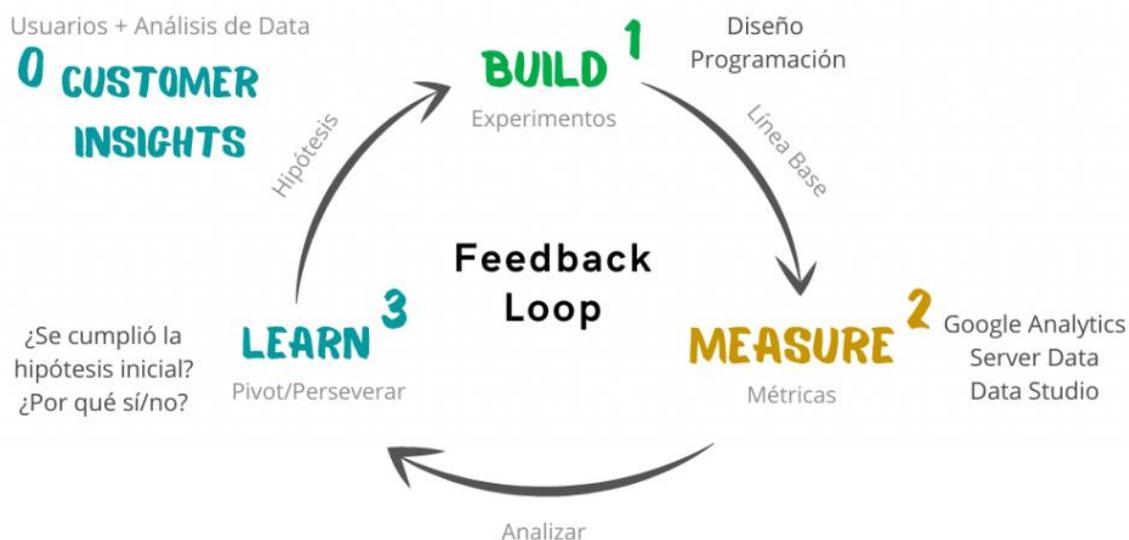
Por otro lado, durante el desarrollo del programa, se impulsará la comunidad de emprendedores a través de la creación de grupos en Facebook y WhatsApp para que los participantes del programa puedan realizar networking y Yachaywasi impulsará el desarrollo de alianzas y sinergias entre los integrantes, teniendo como objetivo principal la conformación de una comunidad de emprendedores que se apoyen y colaboren mutuamente.

## Capítulo 4: Validación del modelo de negocio

### Aplicación de la metodología Lean Startup

De acuerdo con el artículo de (ESIC Business Marketing School, 2018), el modelo Lean Startup viene a ser una evolución del modelo Lean Manufacturing implementado por el fabricante japonés de autos Toyota que se aplica a los procesos de producción y mediante el cual se busca destacar aquellas actividades que verdaderamente aportan valor a toda la cadena productiva. Tomando en cuenta este modelo, Eric Ries empleó esta propuesta para la implementación de proyectos considerando una idea fundamental “*quien valida es siempre el mercado*”. La primera fase es la creación de un prototipo o producto mínimo viable que debe ser lanzado o presentado al mercado para que se pueda medir su nivel de aceptación, buscando aprender, en períodos cortos e iterativos, del mercado con el objetivo de identificar aquello que no funciona o no sirve, mejorar la propuesta o pivotear hacia otra solución. El Lean Startup se desarrolla en tres etapas: la primera es la de creación del MVP o producto mínimo viable para tener una primera versión de nuestra propuesta; la segunda es la medición, para determinar de manera sistemática si se tiene algún progreso y se obtienen aprendizajes validados; la tercera es el aprendizaje, que ayuda a verificar si se están realizando un progreso adecuado que permita confirmar que la hipótesis propuesta inicialmente es la adecuada o es necesario realizar un cambio relevante en ella.

Gráfico 26 - Fases de la metodología Lean Startup



Fuente: Startupeable (2022)

Es importante mencionar que las métricas o también conocidas como KPI's (*Key Performance Indicators*) son elementos imprescindibles dentro de la metodología Lean Startup. De acuerdo con (Ries & Julián, 2012) es imperativo tener cuidado y poner mucha atención para evitar considerar siquiera los KPI's que los autores denominan como vanidosos, es decir, aquellos que no aportan información relevante y que por el contrario podrían generar confusión e inclusive pueden ser engañosos llegando a mostrar un escenario muy positivo de lo que realmente corresponde respecto a nuestro proyecto o modelo de negocio. Existen múltiples indicadores o KPI's, los mismo que pueden ser establecidos y definidos de acuerdo con cada proyecto o modelo de negocio. En nuestro caso, se identificaron los siguientes KPI's:

- **Coste de adquisición de clientes:**

Este indicador nos permite identificar cuánto nos cuesta obtener un nuevo cliente para el negocio. Para poder calcular este indicador se toma en cuenta la cantidad de nuevos clientes que tiene el negocio por mes, los costos para el desarrollo de nuevos productos o servicios, el tiempo de vida del producto o servicio ofrecido, el costo mensual en marketing y publicidad, así como los costos de mantenimiento, entre otros. Es importante para el negocio asegurar que no cueste mucho el seguir atrayendo nuevos clientes, ya que podría tener consecuencias fatales para el negocio. También es importante tener en cuenta que el costo de adquisición de clientes puede variar en el tiempo debido a diversos factores, por esta razón es importante evaluarlo periódicamente.

- **Retención de clientes:**

En un modelo de negocio existen clientes que han adquirido sus productos o servicios inicialmente, posteriormente estos clientes podrían sentirse desanimados frente a un nuevo producto o servicio que el negocio les ofrece, mientras que por otro lado, existirán otros clientes que si estarán dispuestos a adquirirlos. Este indicador permite saber cuándo se ha llegado a un nivel sostenible del negocio en el cual los clientes perciben valor por los productos o servicios que adquieren y en consecuencia se encuentran dispuestos a seguir pagando por ellos. Se recomienda realizar una medición trimestral de este indicador para hacer un comparativo con los reportes financieros trimestrales. La retención de clientes es un indicador rezagado.

- **Rotación de clientes:**

La tasa de rotación de clientes es una métrica que permite conocer con que rapidez el negocio está perdiendo clientes. Cuando se identifica una alta tasa de rotación o

abandono de clientes se debe evaluar si es posible recuperar parte de los costos perdidos a través del incremento en las ventas, atrayendo a los clientes perdidos con diversas propuestas o incrementando la promoción de otros productos o servicios.

- **Referencia:**

Este indicador nos permite identificar la cantidad de nuevos clientes que ingresan al negocio porque han sido referenciados por un cliente que ya ha adquirido el producto o servicio del negocio, es lo que comúnmente se conoce como el “boca-oreja” y en el actual entorno digital se refiere a la viralidad.

### *Crear*

Como parte del proceso de elaboración del producto mínimo viable o MVP, se desarrolló el lienzo Lean Canvas de Yachaywasi Escuela de Emprendedores. En este lienzo se describe cuáles son los problemas que se pudieron identificar, cuál es el segmento de cliente que sufre de esta problemática, cuál es la oferta única de valor que ofrece Yachaywasi, cuál es su ventaja diferencial, a través de qué canales se comunicarán los clientes y se ofrecerá el servicio, cuáles son las métricas clave o KPI's, y a nivel financiero, se identifican los gastos relacionados con el negocio, así como las fuentes de ingresos. En el siguiente gráfico se puede visualizar el Lean Canvas:

Gráfico 27 - Yachaywasi Escuela de Emprendedores - Lean Canvas

<p><b>Problema</b></p> <p>La existencia de desigualdad de oportunidades.</p> <p>La existencia de brechas de género muy marcadas.</p> <p>Limitaciones o problemas para poder acceder a crédito o financiamiento.</p> <p>Falta de conocimientos y capacidades para el desarrollo de emprendimientos.</p> <p>Escaso apoyo de parte del entorno familiar.</p> <p>Falta de conocimientos y habilidades necesarias para que los jóvenes puedan desarrollar emprendimientos exitosos .</p>	<p><b>Solución</b></p> <p>Programa de formación virtual en emprendimiento para jóvenes con clases sincrónicas y asincrónicas.</p>	<p><b>Oferta Única de Valor</b></p> <p>Programa de formación virtual en emprendimiento para jóvenes con clases sincrónicas y asincrónicas.</p> <p>Acompañamiento para el desarrollo de la idea de negocio y la implementación del emprendimiento.</p> <p>Impulsar la integración de una comunidad de emprendedores para desarrollar el networking y las sinergias entre sus integrantes.</p>	<p><b>Ventaja diferencial</b></p> <p>Clases sincrónicas y asincrónicas</p> <p>Acompañamiento para el desarrollo e implementación del modelo de negocio</p> <p>Integración de comunidad de emprendedores.</p>	<p><b>Segmento de cliente</b></p> <p>Jóvenes, mujeres y varones, con edades entre los 18 y los 35 años, que residan en la ciudad de Ica y que se encuentran en los niveles socioeconómicos A, B y C, que tienen deseos de iniciarse en el ecosistema emprendedor.</p>
<p><b>Gastos</b></p> <p>Costo de alquiler del local comercial.</p> <p>Salarios de los docentes, personal administrativo y técnico.</p> <p>Costo por la adquisición de equipos de cómputo y telefonía.</p> <p>Costo de licencias para uso de software.</p> <p>Costo de marketing y publicidad.</p>	<p><b>Métricas clave</b></p> <p>Costo de adquisición de cliente</p> <p>Retención de clientes</p> <p>Rotación de clientes</p> <p>Referencias</p>		<p><b>Canales</b></p> <p>Página web, redes sociales: Facebook e Instagram, WhatsApp Business, teléfono móvil, correo electrónico.</p>	
		<p><b>Ingresos</b></p> <p>Pago por la inscripción y participación del programa de formación.</p> <p>Pago por servicios de asesoría o consultoría personalizada.</p>		

Fuente: Elaboración propia (2022)

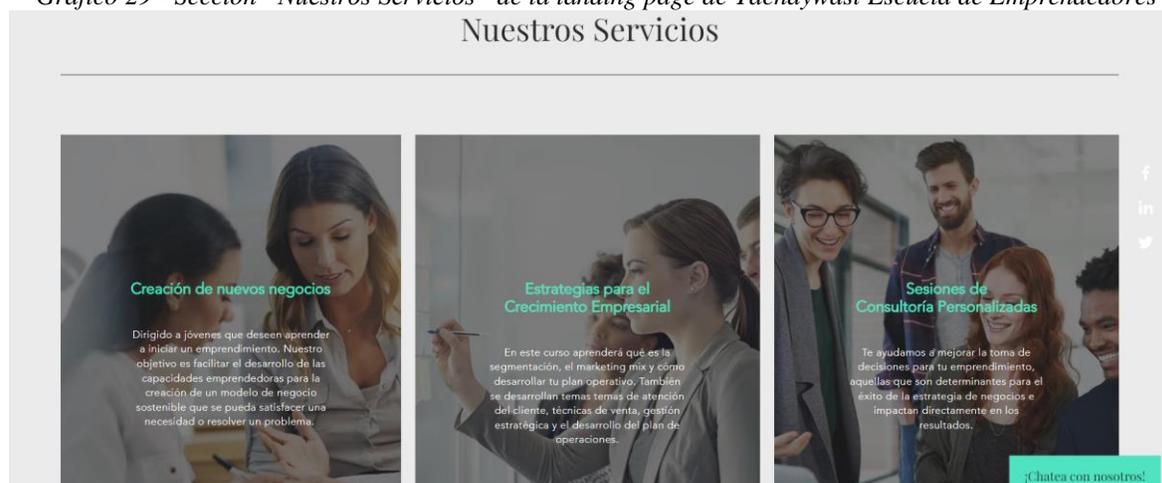
En Yachaywasi Escuela de Emprendedores se elaboró una landing page como un producto mínimo viable mediante la cual se muestra la información relacionada con los servicios que ofrece. El objetivo principal de esta landing page es generar el interés de nuestro público objetivo de tal manera que en el formulario de registro que se incluye en la página los interesados puedan registrar sus datos de contacto para obtener más información sobre alguno de los servicios que les interesa adquirir.

Gráfico 28 - Sección principal de la landing page de Yachaywasi Escuela de Emprendedores



Fuente: Elaboración propia (2022)

Gráfico 29 - Sección "Nuestros Servicios" de la landing page de Yachaywasi Escuela de Emprendedores



Fuente: Elaboración propia (2022)

Gráfico 30 - Sección del formulario de registro y chat en línea de la landing page de Yachaywasi Escuela de Emprendedores

¡Comienza tu crecimiento y desarrollo!

Nombre  Apellido

Email \*

Nuestros Servicios

Yachaywasi - Escuela de Empre... x

Te responderemos tan pronto como poda...

Escribe tu mensaje...

Fuente: Elaboración propia (2022)

### **Medir**

Como parte del proceso de evaluación o medición del producto mínimo viable desarrollado, se mostró el diseño de la landing page de Yachaywasi Escuela de Emprendedores a 15 jóvenes para que puedan visualizarla, navegar en ella y puedan proporcionar su feedback respecto a lo que les parece. A continuación se mencionan algunas de los principales comentarios que son considerados como una oportunidad de mejora para nuestro producto mínimo viable:

- La información que se muestra en la página es entendible y muy directa.
- Se podría mostrar mayor detalle respecto a tres tipos de servicios ofrecidos debiendo incluirse datos como duración, costo, temática, entre otros.
- Se podrían incluir páginas adicionales para que se muestre la información detallada de cada servicio
- Se podría incluir en el formulario de contacto un campo para poder incluir un texto y que los interesados puedan escribir lo que desean solicitar.
- Se podrían cambiar las imágenes para incluir fotografías de jóvenes, considerando que el programa de formación está dirigido a jóvenes.

## ***Aprender***

Después de haber mostrado el prototipo de la landing page de Yachaywasi Escuela de Emprendedores al grupo de jóvenes y de haber recibido su feedback se pueden obtener algunos aprendizajes, los mismos que se describen a continuación:

- Se evidenció que la información mostrada respecto a los servicios es concreta, directa y sencilla de entender, lo que es muy importante ya que nos importa que los interesados comprendan rápidamente de qué tratan nuestros servicios.
- A pesar de que la primera información mostrada es clara, los jóvenes manifestaron que se requiere contar con información más detallada para que se pueda conocer con mayor profundidad el objetivo y duración de los servicios, así como los temas a desarrollar y los costos asociados.
- Se considerará el cambio de las imágenes que se emplean dentro de la página, debiendo reemplazar las que se emplean actualmente por otras imágenes de jóvenes que permitan una mayor identificación por parte de las personas que accederán a la página.
- Se mejorará también el formulario de contacto incluyendo los campos que sean necesarios para que las personas puedan escribir y solicitar la información que requieren.

## **Descripción del modelo de negocio validado**

Habiendo analizado los resultados obtenidos de la visualización del prototipo de nuestra landing page por parte del grupo elegido de jóvenes, nos permite identificar algunas oportunidades de mejora para fortalecer aún más el modelo de negocio que proponemos. Además de las actualizaciones que se deberán realizar a la landing page, de acuerdo con el feedback recibido, también se ha considerado la programación y el desarrollo de webinar o charlas virtuales gratuitas en las que se desarrollen brevemente algunos temas relacionados con el desarrollo de negocio o emprendimientos, de esta forma mediante el desarrollo de estas actividades se podrá captar una mayor cantidad de potenciales interesados, además que también podrán conocer de primera mano como se desarrollan nuestras sesiones virtuales. Asimismo, se ha considerado la generación de un base de datos con todos los interesados, previa validación y contando con su autorización, para incluirlos dentro de un grupo de emprendedores para fomentar el networking y el desarrollo de sinergias y trabajos colaborativos.

Respecto al modelo de negocio propuesto, se pudo validar que éste generara interés en nuestro público objetivo, por lo que se mantiene nuestro modelo inicial. Sin embargo, para impulsar su difusión y desarrollo se tendrá en cuenta la implementación de las oportunidades de mejora identificadas y descritas anteriormente, así como hacer un uso intensivo de las redes sociales para publicitar nuestra escuela de emprendedores y para mantener un canal de comunicación directo con nuestros potenciales clientes.

## Capítulo 5: Análisis de la rentabilidad

### Determinación del punto de equilibrio

Para poder realizar el análisis de la rentabilidad del proyecto Yachaywasi es necesario desarrollar una serie de proyecciones y cálculos económicos y financieros. Para iniciar, se deben identificar cuáles serán los productos o servicios que se comercializarán, los costos fijos, así como los costos variables.

*Tabla 12 - Detalle de los productos ofrecidos por Yachaywasi*

Producto	Precio (con IGV)	Precio (sin IGV)
Programa de emprendimiento	S/ 200.00	S/ 169.49

Fuente: Elaboración propia (2022)

*Tabla 13 - Detalle de los costos fijos de Yachaywasi*

Costos Fijos				
Detalle	Cantidad	CU	Costo Mensual	Anual
Alquiler de local	1	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00	S/ 15,600.00
Asesor de suscripciones	1	S/ 1,986.45	S/ 1,986.45	S/ 23,837.44
Coordinador y asesor	1	S/ 1,986.45	S/ 1,986.45	S/ 23,837.44
Gastos de marketing	1	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 2,400.00
Gerente General	1	S/ 3,277.12	S/ 3,277.12	S/ 39,325.44
Internet y teléfono	1	S/ 400.00	S/ 400.00	S/ 4,800.00
Mantenimiento del software	1	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 13,200.00
Operario de limpieza	1	S/ 1,282.45	S/ 1,282.45	S/ 15,389.44
Otros gastos	1	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 3,000.00
Pago de contador	1	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 3,600.00
Ponente 1	1	S/ 2,455.79	S/ 2,455.79	S/ 29,469.44
Ponente 2	1	S/ 2,455.79	S/ 2,455.79	S/ 29,469.44
Servicios de luz y agua	1	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 4,200.00
Útiles de escritorio	1	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 1,200.00
Útiles de limpieza	1	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 3,600.00
<b>Total</b>				<b>S/ 212,928.64</b>

Fuente: Elaboración propia (2022)

El importe total anual de los costos fijos asciende a S/212,928.64 y consideran conceptos como el costo del alquiler del establecimiento, los costos del personal, servicios profesionales externos, servicios básicos, útiles de escritorio y de limpieza, entre otros.

*Tabla 14 – Proyección de ventas en unidades*

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Programa de emprendimiento	208	162	116	92	83	98	116	121	135	116	139	162	1,548
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>162</b>	<b>116</b>	<b>92</b>	<b>83</b>	<b>98</b>	<b>116</b>	<b>121</b>	<b>135</b>	<b>116</b>	<b>139</b>	<b>162</b>	<b>1,548</b>

Fuente: Elaboración propia (2022)

Para el primer año de operaciones comerciales se ha proyectado un total de 1,548 ventas de nuestro programa de emprendimiento, cuyo costo unitario es de S/200.00, obteniendo como resultado una proyección de ingresos por ventas de S/262,372.88 para el primer año.

*Tabla 15 – Proyección de ventas en soles*

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Programa de emprendimiento	S/ 35,254	S/ 27,458	S/ 19,661	S/ 15,593	S/ 14,068	S/ 16,610	S/ 19,661	S/ 20,508	S/ 22,881	S/ 19,661	S/ 23,559	S/ 27,458	S/ 262,373
<b>Total en soles</b>	<b>S/ 35,254</b>	<b>S/ 27,458</b>	<b>S/ 19,661</b>	<b>S/ 15,593</b>	<b>S/ 14,068</b>	<b>S/ 16,610</b>	<b>S/ 19,661</b>	<b>S/ 20,508</b>	<b>S/ 22,881</b>	<b>S/ 19,661</b>	<b>S/ 23,559</b>	<b>S/ 27,458</b>	<b>S/ 262,373</b>

Fuente: Elaboración propia (2022)

Para la proyección de las ventas para los primeros cinco años, se consideró una tasa de crecimiento anual de 3.0%:

*Tabla 16 – Proyección de la demanda y las ventas para los primeros 5 años*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda estimada	1,548	1,595	1,643	1,693	1,744
Precio promedio ponderado	S/ 200.00				
Ventas con IGV	S/ 309,600.00	S/ 319,000.00	S/ 328,600.00	S/ 338,600.00	S/ 348,800.00
Ventas Netas	S/ 262,372.88	S/ 270,338.98	S/ 278,474.58	S/ 286,949.15	S/ 295,593.22

Fuente: Elaboración propia (2022)

*Tabla 17 - Detalle de los costos de ventas de Yachaywasi*

<b>Costo de Ventas</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>CU</b>	<b>Costo Anual</b>
Programa de emprendimiento	1,548	S/ 38.07	S/ 58,938.88
<b>TOTAL</b>	<b>1,548</b>	<b>S/ 38.07</b>	<b>S/ 58,938.88</b>

Fuente: Elaboración propia (2022)

*Tabla 18 – Proyección de los costos de ventas para los primeros 5 años de Yachaywasi*

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo de ventas	S/ 58,938.88	S/ 60,707.05	S/ 62,528.26	S/ 64,404.11	S/ 66,336.23

Fuente: Elaboración propia (2022)

*Tabla 19 – Determinación del punto de equilibrio de Yachaywasi*

<b>Punto de Equilibrio</b>									
<b>Descripción</b>	<b>Precio de venta</b>	<b>CVU</b>	<b>Margen de Contribución</b>	<b>% Participación</b>	<b>Margen de Contribución Ponderada</b>	<b>Costo Fijo</b>	<b>Factor</b>	<b>Punto de equilibrio en unidades</b>	<b>Punto de equilibrio en soles</b>
Programa de emprendimiento	S/ 200.00	S/ 38.07	S/ 161.93	100.00%	S/ 161.93	S/ 212,928.64	S/ 1,314.98	1,315	S/ 263,000.00

Fuente: Elaboración propia (2022)

Tomando en consideración el precio de venta de nuestro programa de emprendimiento, así como el costo de venta unitario, su margen de contribución, así como los costos fijos, se pudo determinar que el punto de equilibrio en unidades es de 1,315 equivalente a S/263,000.00. Esto significa que se deben vender al menos 1,315 inscripciones a nuestro programa de emprendimiento para poder cubrir los costos de operación y evitar pérdidas, sin registrar beneficios.

## Determinación de las necesidades de inversión

Para poder iniciar las operaciones del proyecto Yachaywasi, se pudo determinar que se requiere contar con una inversión inicial de S/70,677.08 la misma que se distribuye en inversión fija tangible (S/21,825.00), inversión fija intangible (S/12,000.00) y capital de trabajo (S/36,852.08). Asimismo, el importe correspondiente a la inversión inicial será financiado con aportes propios por un valor de S/35,677.08 que equivalen al 50.48% del total de la inversión y con aportes de terceros, a través de la obtención de un préstamo bancario, por el valor de S/35,000.00 que equivale al 49.52% del total de la inversión.

Tabla 20 – Detalle de la estructura de inversión requerida para el proyecto Yachaywasi

<b>Estructura de Inversión del Proyecto</b>		
Inversión Fija Tangible	S/ 21,825.00	30.88%
Inversión Fija Intangible	S/ 12,000.00	16.98%
Capital de Trabajo	S/ 36,852.08	52.14%
<b>Inversión Total</b>	<b>S/ 70,677.08</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia (2022)

Tabla 21 – Detalle de la estructura de financiamiento del proyecto Yachaywasi

<b>Estructura de Financiamiento del Proyecto</b>		
<b>Aportes Propios</b>		
Valeria Geraldine Cárdenas Lujan	S/ 17,838.54	25.24%
Miyashi Alexandra Chacaltana Cruzado	S/ 17,838.54	25.24%
<b>Total de Aportes Propios</b>	<b>S/ 35,677.08</b>	<b>50.48%</b>
<b>Aporte de Terceros</b>		
Préstamo bancario	S/ 35,000.00	49.52%
<b>Total de Aportes de Terceros</b>	<b>S/ 35,000.00</b>	<b>49.52%</b>
<b>Inversión Total</b>	<b>S/ 70,677.08</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia (2022)

Tabla 22 – Detalle de la inversión fija tangible del proyecto Yachaywasi

<b>Inversión Fija Tangible</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Terrenos e inmuebles</b>			
Adecuación de local	1	S/ 500.00	S/ 500.00
<b>Equipos y vehículos</b>			
Equipos celulares	4	S/ 800.00	S/ 3,200.00
Laptop Core i5	4	S/ 2,700.00	S/ 10,800.00
<b>Muebles y enseres</b>			
Armario archivador	3	S/ 300.00	S/ 900.00
Escritorio	4	S/ 360.00	S/ 1,440.00
Silla sin brazos	8	S/ 170.00	S/ 1,360.00
Sillas giratorias con brazos	4	S/ 220.00	S/ 880.00
Ventiladores	3	S/ 145.00	S/ 435.00
<b>Seguridad</b>			
Botiquín	1	S/ 80.00	S/ 80.00
Cámaras de seguridad	2	S/ 525.00	S/ 1,050.00
Extintor	2	S/ 90.00	S/ 180.00
Otros activos tangibles	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
<b>Total de inversión fija tangible</b>			<b>S/ 21,825.00</b>

Fuente: Elaboración propia (2022)

Tabla 23 – Detalle de la inversión fija intangible del proyecto Yachaywasi

<b>Inversión Fija Intangible</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Costo Total</b>
Constitución de la empresa	S/ 1,200.00
Estudio del proyecto	S/ 1,000.00
Garantía de alquiler	S/ 1,300.00
Investigación de mercado	S/ 2,000.00
Otro activo intangible	S/ 100.00
Plataforma digital	S/ 3,500.00
Redes sociales	S/ 400.00
Software a medida	S/ 2,500.00
<b>Total de inversión fija tangible</b>	<b>S/ 12,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia (2022)

Tabla 24 – Detalle del capital de trabajo del proyecto Yachaywasi

<b>Capital de Trabajo</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Total</b>
<b>Costos fijos</b>				
Útiles de escritorio	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	<b>S/ 300.00</b>
Internet y teléfono	S/ 400.00	S/ 400.00	S/ 400.00	<b>S/ 1,200.00</b>
Asesor de suscripciones	S/ 220.00	S/ 220.00	S/ 220.00	<b>S/ 660.00</b>
Gerente General	S/ 220.00	S/ 220.00	S/ 220.00	<b>S/ 660.00</b>
Coordinador y asesor	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	<b>S/ 750.00</b>
Ponente 1	S/ 2,455.79	S/ 2,455.79	S/ 2,455.79	<b>S/ 7,367.36</b>
Útiles de limpieza	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	<b>S/ 900.00</b>
Ponente 2	S/ 2,455.79	S/ 2,455.79	S/ 2,455.79	<b>S/ 7,367.36</b>
Servicios de luz y agua	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	<b>S/ 1,050.00</b>
Operario de limpieza	S/ 1,282.45	S/ 1,282.45	S/ 1,282.45	<b>S/ 3,847.36</b>
Pago de contador	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	<b>S/ 900.00</b>
Alquiler de local	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00	<b>S/ 3,900.00</b>
Gastos de marketing	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00	<b>S/ 3,900.00</b>
Otros gastos	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	<b>S/ 750.00</b>
Mantenimiento del software	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	<b>S/ 3,300.00</b>
<b>Total</b>				<b>S/ 36,852.08</b>

Fuente: Elaboración propia (2022)

Tabla 25 – Flujo de caja proyectado para los cinco primeros años del proyecto Yachaywasi

<b>Descripción</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Inversión fija tangible	S/ 21,825.00					
Inversión fija intangible	S/ 12,000.00					
Capital de trabajo	S/ 36,852.08					
<b>Total de inversiones</b>	<b>S/ 70,677.08</b>					
Proyección de Ingresos		S/ 262,372.88	S/ 270,338.98	S/ 278,474.58	S/ 286,949.15	S/ 295,593.22
Costos variables operativos		S/ 58,938.88	S/ 60,707.05	S/ 62,528.26	S/ 64,404.11	S/ 66,336.23
MC (Margen de contribución)		S/ 203,434.00	S/ 209,631.94	S/ 215,946.32	S/ 222,545.05	S/ 229,256.99
<b>(-) Gastos operativos</b>						
Gastos de administración		S/ 103,914.88				
Gastos de ventas		S/ 50,074.88				
Depreciación		S/ 3,803.00				
Impuesto a la Renta (10 %)		S/ 3,999.43	S/ 4,811.53	S/ 5,673.73	S/ 6,475.23	S/ 7,146.42
Flujo de caja económica	<b>-S/ 70,677.08</b>	S/ 41,641.82	S/ 47,027.65	S/ 52,479.82	S/ 58,277.06	S/ 64,317.81
Capital financiado	S/ 35,000.00					
Gastos financieros		S/ 5,646.98	S/ 3,723.90	S/ 1,416.21		
Amortización		S/ 9,615.38	S/ 11,538.46	S/ 13,846.15		
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>-S/ 35,677.08</b>	<b>S/ 26,379.45</b>	<b>S/ 31,765.28</b>	<b>S/ 37,217.46</b>	<b>S/ 58,277.06</b>	<b>S/ 64,317.81</b>

Fuente: Elaboración propia (2022)

## Evaluación económica y financiera

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador financiero que se emplea para establecer si un proyecto de inversión es viable, es decir, si éste genera alguna utilidad o ganancia para los inversionistas. La Tasa Interna de Retorno (TIR) también es un indicador financiero que permite determinar la rentabilidad de un proyecto de inversión. Antes de realizar el cálculo del VAN y del TIR se realizó el cálculo del WACC o costo promedio ponderado del capital:

*Tabla 26 – WACC o costo promedio ponderado del capital del proyecto Yachaywasi*

WACC	Importe	Estructura A/Total	Costo Anual	Costo de Capital	D(1-t)
Préstamo Bancario	S/ 35,000.00	49.52%	20.00%	9.90%	8.91%
Capital Propio	S/ 35,677.08	50.48%	18.00%	9.09%	9.09%
<b>Total Aportado</b>	<b>S/ 70,677.08</b>	<b>100.00%</b>	-	<b>18.99%</b>	<b>18.00%</b>

Fuente: Elaboración propia (2022)

El WACC obtenido fue de 18.0%. Después de haber obtenido este indicador, se procedió a calcular el VAN económico y financiero, así como la TIR económica y financiera.

Para calcular el Valor Actual Neto se debe emplear la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t}$$

Los componentes de la fórmula para calcular el VAN se detallan a continuación:

$VAN =$	Es el Valor Actual Neto
$-I_0 =$	Corresponde a la inversión inicial
$F_t =$	Representa al flujo neto (Ingresos – Egresos)
$k =$	Hace referencia al costo de oportunidad, WACC o costo promedio ponderado del capital
$t =$	Corresponde al periodo del flujo neto

Tabla 27 – Valor Actual Neto (VAN) del proyecto Yachaywasi

VAN	
Valor Actual Neto Económico	S/88,500.53
Valor Actual Neto Financiero	S/90,315.98

Fuente: Elaboración propia (2022)

Después de haber realizado los cálculos correspondientes, se obtuvo un Valor Actual Neto Económico (VANE) de S/88,500.53 y un Valor Actual Neto Financiero (VANF) de S/90,315.98. Los resultados obtenidos son valores positivos lo que significa que generan valor para los inversionistas, por lo que se comprueba que el proyecto de inversión Yachaywasi es rentable.

Para calcular la Tasa Interna de Retorno se utiliza la siguiente fórmula:

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

Los componentes de la fórmula para calcular la TIR se detallan a continuación:

$TIR =$	Es la Tasa Interna de Retorno
$F_n =$	Corresponde al flujo neto (Ingresos – Egresos)
$i =$	Representa a Tasa Interna de Retorno que iguala el VAN a cero
$n =$	Es el período del flujo neto

Tabla 28 – Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto Yachaywasi

Tasa Interna de Retorno	
Tasa Interna de Retorno Económico	61.52%
Tasa Interna de Retorno Financiero	88.81%

Fuente: Elaboración propia (2022)

Después de haber aplicado la fórmula y calculado la Tasa Interna de Retorno, se obtuvo como resultado de la TIR económica (TIRE) el valor de 61.52% y de la TIR financiera (TIRF) el valor de 88.81%, al ser estos valores superiores al WACC o costo de oportunidad, cuyo valor es de 18.00%, se determina que el proyecto de inversión Yachaywasi es rentable

## Conclusiones

- La crisis ocasionada por la pandemia del COVID-19 desencadenó eventos negativos, como el incremento de la tasa de desempleo y el cierre de muchos negocios, entre otros, también orilló a que muchas personas inicien sus propios negocios o emprendimientos, sobre todos los jóvenes. Sin embargo, el implementar un emprendimiento de forma empírica no les permitió obtener buenos resultados. Ha quedado en evidencia que nuestro sistema educativo no prepara a los estudiantes, tanto de educación secundaria como superior, para que puedan convertirse en emprendedores o empresarios.
- De acuerdo con el estudio *Global Entrepreneurship Monitor Perú 2018-2019*, realizado por el Centro de Desarrollo Emprendedor de la Universidad ESAN (ESAN, 2020), Perú es uno de los países que registra la mayor cantidad de emprendimientos en etapas tempranas, siendo los jóvenes quienes los lideran. Sin embargo, también es evidente la falta de preparación para que pueda escalar y generar la sostenibilidad de los modelos de negocios implementados.
- Como resultado del análisis de la problemática identificada, se determinó que la implementación de un programa de capacitación en emprendimiento dirigido a jóvenes sería muy conveniente y proporcionará los conocimientos necesarios para que los emprendedores noveles puedan mejorar sus capacidades y habilidades y así tener mayores probabilidades de éxito en la gestión de sus emprendimientos.
- El resultado del análisis del proyecto Yachaywasi así como de las proyecciones económicas y financieras mostraron resultados positivos, habiéndose obtenido un VANE de S/88,500.53, un VANF de S/90,315.98, una TIRE de 61.52% y una TIRF de 88.81%, resultados que demuestran que el proyecto de inversión es rentable y aporta valor para los inversionistas.

## Recomendaciones

- Habiendo identificado una problemática real que afecta a muchos jóvenes emprendedores, desarrollado un producto y servicio que ayudará a resolver dicho problema y reducir la brecha existente respecto a las capacidades que se necesitan para gestionar apropiadamente un emprendimiento, así como habiendo comprobado que los resultados obtenidos del análisis y las proyecciones tanto económicas como financieras del proyecto demuestran que éste genera valor para los inversionistas y es viable, se recomienda el desarrollo e implementación del proyecto de inversión Yachaywasi.
- Siendo Perú uno de los países que registra una gran cantidad de emprendimientos en etapas tempranas y que muchos de estos emprendimientos son liderados por jóvenes, se recomienda incluir dentro del plan de trabajo del proyecto Yachaywasi la generación de alianzas y sinergias con entidades educativas públicas y privadas con el objetivo de poder acercar la propuesta de valor a los jóvenes estudiantes para desarrollar y fortalecer sus capacidades emprendedoras e incluir el programa de formación dentro de las actividades educativas que desarrollan.
- Se recomienda desarrollar una red de contactos con las organizaciones públicas y privadas que se desarrollan actividades de incubación y aceleración de emprendimientos para realizar alianzas y sinergias con el objetivo de fomentar la escalabilidad de los emprendimientos que se desarrollen dentro de nuestros programas de formación, así como puedan acceder a fondos no reembolsables o capitales semilla para iniciar o desarrollar los emprendimientos.

## Referencias bibliográficas

- Álvarez, J. (2021, 27 enero). *Digital Report 2021: El informe sobre las tendencias digitales, redes sociales y mobile*. We Are Social. Recuperado 2022, de <https://wearesocial.com/es/blog/2021/01/digital-report-2021-el-informe-sobre-las-tendencias-digitales-redes-sociales-y-mobile/>
- Centro de Desarrollo Emprendedor. (2020, 8 agosto). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2018–2019*. Universidad ESAN. Recuperado 2022, de <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/2070>
- Custódio, M. (2021, 15 octubre). *Mapa de Empatía: qué es y cómo hacerlo en 6 pasos [+ejemplos]*. Blog de Inbound Marketing y Ventas | RD Station. Recuperado 2022, de <https://www.rdstation.com/es/blog/mapa-de-empatia/>
- ESIC Business Marketing School. (2018, 1 enero). *Modelo Lean Startup: ¿qué es? y ¿para qué sirve?* ESIC. Recuperado 2022, de <https://www.esic.edu/rethink/tecnologia/modelo-lean-startup-que-es-y-para-que-sirve>
- Guzmán, C. (2021, 15 febrero). *Cómo promover el emprendimiento en los jóvenes desde las aulas*. PQS. Recuperado 2022, de <https://pqs.pe/emprendimiento/como-promover-el-emprendimiento-en-los-jovenes-desde-las-aulas/>
- Design Thinking en Español. (2019). *Design Thinking en Español*. Recuperado 2022, de <https://www.designthinking.es/inicio/index.php>
- Ministerio de Salud. (2022). *REUNIS: Repositorio Único Nacional de Información en Salud*. Recuperado 2022, de [https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/poblacion\\_estimada.asp](https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/poblacion_estimada.asp)
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Cao, V. L. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Bernarda, G., Papadakos, P., & Vilar, M. M. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.

Plan International Perú. (2021, 16 junio). *Conoce la realidad del emprendimiento juvenil en Perú y lo que viene*. Plan Internacional. Recuperado 2022, de <https://www.planinternational.org.pe/blog/conoce-la-realidad-del-emprendimiento-juvenil-en-peru-y-lo-que-viene>

Plan International Perú. (2021). *Plan International Perú - Publicaciones*. Recuperado 2022, de <https://www.planinternational.org.pe/publicaciones>

Ries, E., & Julián, J. S. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua* (Deusto). Deusto.

# **Anexos**

## Anexo Nro. 1 – Preguntas de la encuesta de validación

1. ¿En algún momento se ha planteado ser emprendedor?  
Si No
2. ¿Por qué te gustaría emprender?
  - a) Para hacer un negocio propio y tener nuevas experiencias
  - b) Para alcanzar la independencia económica
  - c) Para tener la libertad de escoger el lugar y tiempo donde trabajar.
  - d) Porque hay falta de oportunidades de trabajo
3. ¿Qué obstáculos encuentras para emprender?
  - a) Falta de dinero o financiamiento.
  - b) Falta de ideas de negocio.
  - c) Falta de conocimientos para emprender.
  - d) Falta de habilidades para emprender.
4. ¿Considera que emprender es una buena alternativa laboral?  
Si No
5. ¿Considera que es difícil emprender?  
Si No
6. ¿Tiene alguna idea de negocio en mente?  
Si No
7. ¿Tiene opciones de financiamiento para desarrollar su idea de negocio?  
Si No
8. Si tuviera la capacidad económica para desarrollar su idea de negocio ¿Se siente en la capacidad de poder desarrollarla?  
Si No
9. ¿Qué es lo que considera importante que debe conocer un futuro emprendedor?
  - a) Creatividad
  - b) Marketing
  - c) Administración de negocios
  - d) Finanzas
  - e) Ventas
  - f) Atención al cliente
  - g) Otros...
10. ¿Estaría dispuesto a recibir formación que le permita adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para que pueda emprender?  
Si No