

BRAVAS

Plan de Empresa: Bravas Digital Hub
Plataforma Digital de Educación.

Trabajo Final del Máster en Emprendimiento e
Innovación 2023-24

Autora: Maryori Sotelo Sarmiento



UNIVERSITAT
ROVIRA i VIRGILI

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	<i>Resumen</i>	4
2.	<i>INTRODUCCIÓN</i>	5
2.1.	ESTRUCTURA DEL TFM	6
3.	<i>BRECHA TECNOLÓGICA Y PLATAFORMAS DIGITALES</i>	8
3.1.	SITUACION DE GENERO FRENTE A LA BRECHA TECNOLÓGICA	8
3.2.	LAS PLATAFORMAS DIGITALES PARA LA EDUCACIÓN	10
4.	<i>PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO</i>	12
4.1.	PROPUESTA DE VALOR, MISIÓN, VISIÓN	12
5.	<i>ANÁLISIS DE MERCADO</i>	13
5.1.	La Educación en América Latina y el Caribe	13
5.2.	EDTECH EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE	18
6.	<i>ANÁLISIS DAFO</i>	20
6.1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO GENÉRICO	21
6.1.1.	MACROENTORNO POLITICO	21
6.1.2.	MACROENTORNO ECONÓMICO	22
6.1.3.	MACROENTORNO TECNOLÓGICO	26
6.2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	26
6.2.1.	COMPETENCIA.....	27
6.2.2.	COMPETENCIA POTENCIAL.....	31
6.2.3.	PRODUCTOS SUSTITUTOS	32
6.2.4.	PROVEEDORES	33
6.2.5.	CLIENTES.....	34
6.3.	MATRIZ DAFO	35
7.	<i>PLAN DE MARKETING</i>	37
7.1.	OBJETIVOS.....	37
7.2.	ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	38
7.3.	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	39
8.	<i>EI MIX DE MARKETING</i>	41
8.1.	PRODUCTO	42
8.2.	PRECIO (B2C).....	43
8.3.	DISTRIBUCIÓN	44
8.4.	PROMOCION	47
9.	<i>PLAN DE OPERACIONES</i>	49
9.1.	Proceso de Desarrollo de la Plataforma	49

9.2.	Proceso de Creación del Contenido Educativo	51
9.3.	Proceso de Enseñanza.....	52
9.4.	Proceso de Gestión de la Comunidad	54
10.	<i>GESTIÓN DEL TALENTO</i>	55
11.	<i>PLAN FINANCIERO</i>	58
12.	<i>CONCLUSIONES</i>	68
13.	<i>REFERENCIAS</i>	71
14.	<i>ANEXOS</i>	75

Índice de gráficas

Gráfica 1 - Personas que concluyeron la educación secundaria según área geográfica de residencia, por sexo.	15
Gráfica 2 - Jóvenes de 20 a 24 años que no estudian ni trabajan y motivo por el cual no estudian ni trabajan según área geográfica, por sexo.....	16
Gráfica 3 - Principales oportunidades en el Sector Edtech en América Latina y el Caribe	19
Gráfica 4 - EdTech Startups en los principales mercados de América Latina y el Caribe..	20
Gráfica 5 - Tasa de desocupación, desglosada por sexo (en porcentajes).....	23
Gráfica 6 - Tasa de participación en la fuerza de trabajo, por sexo, grupo de edad y área	24

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 - Matriz DAFO	35
Ilustración 2 - Definición del TAM, SAM, SOM	41
Ilustración 3 - Estructura de Oferta formativa (Programas).....	44
Ilustración 4: Organigrama al 4to año	58

Índice de tablas

Tabla 1: Inversión Inicial. Gastos de Constitución	60
Tabla 2: Inversión Inicial. Inmovilizado material e intangible.	60
Tabla 3: Financiación. Banco Scotiabank – Perú y Aporte de Capital.....	61
Tabla 4: Previsión de Gastos.....	62
Tabla 5: Amortización del activo tangible e intangible.	63
Tabla 6: Costes por hora	63
Tabla 7: Proyección de Ingresos y Costes - Anuales	64
Tabla 8: Cuenta de Resultados - 4 años	65
Tabla 9: Estado de Flujo de Efectivo	66
Tabla 10: Balance General Anualizado.....	67
Tabla 11: Análisis de Viabilidad.....	68

Título: Plan de Empresa: Bravas Digital Hub - Plataforma Digital de Educación.

1. Resumen

Bravas Digital Hub es una plataforma educativa digital para mujeres en América Latina, especialmente en Perú, enfocada en la mejora de sus habilidades tecnológicas. El modelo de negocio se basa en la oferta de programas educativos semi-intensivos divididos en tres ejes: No Digital, Diseño y Full Stack. Estos programas están diseñados específicamente para mujeres de entre 30 y 49 años que residen en zonas urbanas y tienen formación profesional superior técnica, universitaria o equivalente. La propuesta de valor se centra en proporcionar una educación accesible y de alta calidad, desarrollada por una cadena de colaboración de mujeres en tecnología.

Buscamos desarrollar estrategias para crear alianzas con colectivos como Publicitarias, MasmujeresUX, Mujeres en Tech y empresas que apoyen la inclusión de mujeres en el sector tecnológico. Se propone el uso de campañas digitales, redes sociales y eventos para aumentar la visibilidad. Buscamos diferenciarnos generando contenido de calidad y actualizados anualmente para mujeres.

En términos operativos, *Bravas Digital Hub* contará con un equipo de fundadores especializados en tecnología, marketing y negocios. El desarrollo de la plataforma, servicios de marketing, y la creación de contenido educativo se gestionarán internamente con apoyo de expertos subcontratados. Las actividades se llevarán a cabo en un espacio de coworking para optimizar recursos, y se utilizarán suscripciones a herramientas como Canva y Odoó para el desarrollo de presentaciones y la gestión empresarial.

El plan financiero proyecta ingresos por ventas, capital efectivo y financiamiento ajeno. Los gastos incluyen el desarrollo y mantenimiento de la plataforma, marketing y actualización de contenidos. El balance general anual muestra una gestión equilibrada de activos y pasivos, asegurando la viabilidad y sostenibilidad del negocio a largo plazo. *Bravas Digital Hub* aspira a convertirse en un referente en la educación tecnológica para mujeres, promoviendo la igualdad de oportunidades y la inclusión digital en la región.

2. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final de máster (TFM) se enfoca en el diseño, desarrollo e implementación de un plan de empresa para lanzar *Bravas Digital Hub*, una plataforma digital educativa. En su primera fase, la implementación de la plataforma se llevará a cabo en Perú, ubicado en la región de América Latina.

La digitalización progresiva está transformando la estructura ocupacional en América Latina y el mundo, generando nuevos retos para el empleo, donde la brecha digital se agrava y constituye una barrera significativa adicional para el desarrollo profesional de las mujeres. El reporte Global de Brecha de Género 2023 destaca la persistente desigualdad al acceso y participación de las mujeres en la economía digital, señalando que un menor número de mujeres accede a estudios en tecnologías de la información y comunicación (*Global Gender Gap Report, 2023*).

En América Latina, las dinámicas sociales, económicas y culturales determinan indirectamente quiénes tienen acceso y se benefician de las tecnologías de la información. La OCDE reconoce que la flexibilidad de horarios brindada por el autoempleo resulta atractiva para las mujeres, aunque también refuerza las desigualdades de género en los ingresos, estabilidad laboral y desarrollo profesional (Sainz Milagros & Arroyo Lidia, n.d.). En el sector TIC, los hombres ganan 8,9% más que las mujeres en la misma posición reflejando una clara disparidad (REF del 8,9%). Es por ello que iniciativas como *Bravas Digital Hub* busca mitigar esta brecha mediante la promoción de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en el ámbito tecnológico.

En este contexto, *Bravas Digital Hub* se presenta como una plataforma de educación que busca ampliar las competencias digitales de las mujeres esenciales para enfrentar los retos del mercado laboral actual. Ofrece programas de educación semi intensivos sobre tres ejes: No digital, Diseño y *Full Stack*, diseñados específicamente para mujeres interesadas en adquirir o mejorar sus competencias. En la fase inicial, aborda un segmento de mujeres entre 30 y 49 años que residen en zonas urbanas, han tenido formación profesional superior técnica, universitaria o equivalente. Esta plataforma responde a una necesidad social crucial: la inclusión de más mujeres en un sector donde tradicionalmente han estado

subrepresentadas. A través de tres ejes educativos, sumado a mentorías y una sólida comunidad de colaboración permitirá que las usuarias amplíen sus conocimientos y redes de contacto. A través de esto, *Bravas Digital Hub* se presenta como una solución de formación, desarrollo de habilidades y creación de redes profesionales, asegurando un apoyo integral para las mujeres en su desarrollo profesional.

Bravas Digital Hub quiere posicionarse como una respuesta integral y estratégica para abordar las desigualdades de género en el ámbito tecnológico en América Latina. Al proporcionar una plataforma educativa diseñada para mujeres, busca disminuir la brecha digital aportando las herramientas necesarias acordes con el modern learner que son críticas para el mercado laboral contemporáneo. Este proyecto no solo tiene el potencial de mejorar la empleabilidad y las oportunidades de sus usuarias, sino que también contribuye a la transformación digital inclusiva y equitativa de la región. A continuación, se desarrollará el plan de empresa de manera detallada, el cual describe la implementación, estrategias, objetivos y proyecciones de *Bravas Digital Hub*, con el fin de consolidar su impacto y sostenibilidad en el tiempo.

2.1. ESTRUCTURA DEL TFM

El primer apartado está destinado a la **Introducción** del Plan de Empresa. Se hace referencia a la importancia de *Bravas Digital Hub* en el contexto actual, destacando su rol en la promoción de la equidad y participación económica a través de la educación y capacitación.

En el segundo apartado, se desarrolla el marco general respecto a la **Situación de Género frente a la Brecha Tecnológica y las Plataformas Digitales** para la educación. Se destacan las desigualdades de género en el acceso y uso de las TIC, se examina cómo las plataformas digitales pueden mitigar estas brechas, proporcionando oportunidades educativas a las mujeres.

En el tercer apartado se realiza la presentación de la **Idea de Negocio** se detalla la propuesta de valor, la misión y visión de *Bravas Digital Hub*. Se describe cómo la plataforma busca potenciar las habilidades de las mujeres a través de programas educativos en tecnología. Se verá en detalle cómo *Bravas Digital Hub* es una plataforma de formación

intensiva para mujeres, para mejorar su empleabilidad y fomentar una comunidad más inclusiva.

En el cuarto apartado, se realiza un **Análisis de Mercado** en América Latina y el Caribe, evaluando la situación actual y las tendencias en el sector *EdTech*. Se examinan los desafíos y oportunidades en el sistema educativo de la región. Se analiza el crecimiento del sector *EdTech* y su impacto en la región.

En el quinto apartado, se lleva a cabo un **Análisis DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) para evaluar la posición estratégica de *Bravas Digital Hub*. En el análisis del entorno genérico se considera el macroentorno político, económico y tecnológico.

En el sexto apartado, se desarrolla **Plan de Marketing** planteando los objetivos y estrategia competitiva para posicionar a *Bravas Digital Hub* en el mercado. Se establecen objetivos a corto, mediano y largo plazo. Se define la estrategia de diferenciación basada en la propuesta de valor de la plataforma. Se identifica el público objetivo y describen sus características demográficas, socioeconómicas y psicográficas.

En el séptimo apartado, se desarrollan las variables del **Mix de Marketing** (Producto, Precio, Distribución y Promoción) para alinear la oferta con el mercado objetivo. En la variable Producto se describen los programas educativos y servicios ofrecidos. En la variable Precio, se establece la estrategia de fijación de precios en base a la competencia y los descuentos. En la variable Distribución, se plantean los canales de distribución y las alianzas estratégicas. En la variable Promoción, se plantean las estrategias de comunicación y promoción en redes sociales.

En el octavo apartado, se detalla el **Plan de Operaciones** donde se establecen los aspectos técnicos y organizativos para la implementación de la plataforma de *Bravas Digital Hub*. El proceso de Desarrollo de la plataforma bajo la metodología UX. El proceso del desarrollo de contenido, el proceso de enseñanza y el proceso de gestión de la comunidad.

En el noveno apartado, se desarrolla el **Plan Gestión de Talento** donde se aborda la gestión de recursos humanos incluyendo las estrategias de contratación para el reclutamiento de mujeres profesionales especializadas.

En el décimo apartado, se desarrolla el **Plan Financiero** donde se incluye las proyecciones económicas a 3 años, el análisis de viabilidad y estrategias de financiamiento.

El plan de empresa de *Bravas Digital Hub* ofrece una estructura detallada para abordar los desafíos y oportunidades en la educación digital, con un enfoque específico en la equidad de género. Cada apartado proporciona un análisis que permite a la empresa posicionarse estratégicamente en el mercado y cumplir sus objetivos de aportar en el desarrollo económico de las mujeres.

3. BRECHA TECNOLÓGICA Y PLATAFORMAS DIGITALES

3.1. SITUACION DE GENERO FRENTE A LA BRECHA TECNOLOGICA

Pese a que las mujeres representan más del 50% del total de la población latinoamericana (Banco Mundial – Datos Abiertos, s. f.) enfrentan aún un conjunto de condiciones desiguales en relación con la población masculina. En términos de habilidades digitales, es menos probable que las mujeres sepan cómo utilizar un teléfono inteligente, navegar por internet y usar redes sociales, siendo la brecha notoria desde niveles de competencia bajos, que van desde el uso de aplicaciones móviles, hasta competencias más avanzadas (Dalio et al., 2023).

En este contexto, el avance tecnológico y rápido crecimiento del uso de las tecnologías de la información surge como uno de los fenómenos más relevantes que se han producido en el siglo XXI. Donde el uso de herramientas tecnológicas como nuevas aplicaciones, plataformas y dispositivos nos permite comunicarnos, aprender, acceder a información, expresarnos, adquirir habilidades y socializar a costes económicos relativamente bajos. Sin embargo, la desigualdad de género prevalece y se impregna en el ámbito digital, dejando importantes desafíos como el de la inclusión de las mujeres hacia una sociedad digital (Mariscal et al., 2019).

El ámbito de las TIC¹ no es ajeno a estas desigualdades de género, la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT)² estima que en todo el mundo el 70% de hombres utilizan internet; a comparación del 65% de mujeres. Esto se traduce a 244 millones menos de mujeres haciendo uso de internet. La distancia existente entre hombres y mujeres en lo referente a las tecnologías se conoce como brecha digital de género.

La digitalización progresiva transforma la estructura ocupacional, generando numerosos retos para el futuro del empleo, en donde algunos puestos de trabajo van a desaparecer y otros van a surgir (Durán Bernardino, 2021). En este panorama, la brecha se agudiza y constituye una barrera más para el desarrollo profesional de las mujeres. Según el reporte Global de Brecha de Género 2023, destaca la persistente desigualdad en el acceso y participación de las mujeres en la economía digital (*Global Gender Gap Report, 2023*).

Como ejemplo concreto, un menor número de mujeres estudian TIC, traduciéndose en una brecha en el mercado laboral que hace referencia directa a diferencias de habilidades tecnológicas entre cada género, originándose disparidades en dimensiones educativas y laborales (Dalio et al., 2023). Como se señaló previamente, el mercado laboral está experimentando una transformación debido a la digitalización, donde la flexibilidad de condiciones y la globalización de la fuerza laboral se traduce a cambios significativos en las condiciones laborales especialmente para las mujeres (Durán Bernardino, 2021).

Las dinámicas sociales, económicas y culturales determinan indirectamente a quiénes favorece, quiénes se desarrollan y quiénes utilizan las tecnologías de la información (OIT, 2019). La OCDE reconoce que la flexibilidad de horarios que brinda el autoempleo y el *gig-economy*³ resultan atractivos y favorecedor para las mujeres (Sainz Milagros & Arroyo Lidia, n.d.). Sin embargo, la tendencia a contratar mujeres a tiempo parcial bajo la justificación de las responsabilidades que deben cumplir a nivel familiar, laboral y personal, refuerzan las existentes desigualdades de género. Asimismo, esto impacta en el nivel de ingresos, estabilidad laboral y desarrollo profesional. Como ejemplo, en el sector TIC los hombres cobran 8,9% más que las mujeres en la misma posición (Sainz Milagros & Arroyo Lidia,

¹ Tecnologías de la Información y Comunicación.

² Unión Internacional de Telecomunicaciones: La UIT es el organismo especializado de las Naciones Unidas en tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

³ Economía de conciertos.

n.d.). Hoy en día, los países menos desarrollados presentan los niveles más bajos en puntajes de paridad de género (UIT, 2023).

Barrantes (2019) identifica que los hombres utilizan las redes sociales con finalidades laborales más frecuentemente. En el caso de las mujeres, las utilizan para acceder a contenidos educativos. Es importante destacar que la integración de las TIC con una mayor flexibilidad laboral puede facilitar el equilibrio entre la vida profesional y personal, siempre y cuando se promueva la igualdad de género (Durán Bernardino, 2021). Esto representa una oportunidad para incentivar la incorporación de más mujeres en el sector laboral de las TIC, contribuyendo al cierre de la brecha tecnológica, enriqueciendo el ecosistema digital con mayor diversidad de habilidades, perspectivas, impulsando la innovación y el desarrollo sostenible.

3.2. LAS PLATAFORMAS DIGITALES PARA LA EDUCACIÓN

En este contexto, cobran relevancia las plataformas *online*, las cuales surgen como un espacio de interacción donde los y las usuarios puede acceder a multitud de servicios con fines mercantiles, educacionales y/o de ocio. La pandemia del COVID-19 ha evidenciado la importancia de las tecnologías digitales para la cotidianidad. Esta acelerada digitalización ayudó a que las mujeres se acerquen a las TIC, algunas incursionando por primera vez a servicios financieros digitales, compras *online*, educación e incluso actividades empresariales (Vaca et al., n.d.). Específicamente, las plataformas son un factor central de la industria y entornos virtuales de interacción efectivos, caracterizadas por la participación activa, la interacción y la colaboración (Rodríguez-Artacho et al., 2010, Du et al., 2013).

En esta línea, el estudio de Competencias del Futuro realizado por Foro Económico Mundial resalta la reconfiguración de los mercados y la aparición de nuevas habilidades para acceder a oportunidades laborales . Para que el talento humano se adapte eficazmente a la rápida evolución de la demanda laboral, se debe prestar atención a una educación de calidad, inclusiva y equitativa, con la finalidad de promover oportunidades permanentes para todas las personas. Sin embargo, las mujeres y hombres no tienen las mismas oportunidades, ni el mismo acceso a estas plataformas en línea, dada la brecha digital (Mariscal et al., 2019).

El estudio muestra el porcentaje de mujeres y hombres matriculados en la amplia oferta de la plataforma de *E-learning* Coursera. Este concluye que existe disparidad en la inscripción por categorías de habilidades. En lo que respecta a competencias tecnológicas, como es el caso de la alfabetización en este campo, la igualdad de género alcanza apenas un 43,7%⁴. La participación en temas relacionados con IA⁵ y Big Data⁶ es aún más baja, con un 33,7%⁷ de equidad .

Pese a que las mujeres tienen menos oportunidades de aprendizaje que los hombres, muestran una mayor eficacia a la hora de conseguir niveles de competencia (principiante, intermedio y avanzado). Las mujeres adquieren competencias de nivel complejo más rápido que los hombres , de acuerdo con la media de hora aprendizaje (*Global Gender Gap Report*, 2023).

En este TFM, se considera que las tecnologías digitales están presentes y afectan en todos los ámbitos de nuestra vida. Si las mujeres, pueden acceder a las mismas, también serán incluidas en oportunidades laborales más atractivas, tendrán acceso a mejores salarios y, por ende, podrán mejorar su calidad de vida, especialmente en un contexto en el cual las Tecnologías de la Información y Comunicación son el principal motor de crecimiento (Hawash & Lang, 2020). La garantía de que las mujeres puedan adoptar habilidades digitales impactaría en su productividad y beneficio económico positivamente. Si se abordan las brechas digitales en países con inequidad social alta, se lograrían avances importantes en el desarrollo socioeconómico (Mariscal et al., 2019).

Las tecnologías digitales son reconocidas como herramientas capaces de fortalecer comunidades en países pobres e impulsar el desarrollo sostenible de sus economías (Fatehkia et al., 2018). Se estima que la demanda de empleo en el sector de las tecnologías digitales crecerá un 16% entre el 2016 y 2030, la persistencia de la segregación horizontal en el ámbito laboral es un obstáculo para aprovechar el talento femenino cualificado (Durán Bernardino, 2021). En esta línea, estudios recientes han revelado que, aunque las ofertas

⁴ En el caso de la alfabetización tecnológica sugiere que, por cada 100 hombres inscritos, aproximadamente hay 43 mujeres.

⁵ Inteligencia Artificial.

⁶ Es un término que describe el gran volumen de datos – estructurados y no estructurados.

⁷ Esta cifra sugiere que la proporción de mujeres es menor en campos como IA y Bigtech. Por cada 100 hombres inscritos hay solo alrededor de 33 mujeres.

de empleo se han incrementado en un 40%, las candidaturas solo han crecido un 7,6% del cual el 22% son mujeres. Esta menor presencia femenina no solo debe a la formación académica sino también a una menor confianza en sus habilidades digitales (Durán Bernardino, 2021).

Por lo tanto, identificamos que abordar las barreras que encuentran las mujeres en su participación en el uso de las TIC, aseguraría su empleabilidad en el sector digital, aumentando su proporción en el mercado laboral y en el largo plazo, prevendría la exclusión de las mujeres del mundo digital. Las mujeres están dispuestas a adquirir y aplicar sus habilidades tecnológicas para impulsar su desarrollo profesional, económico y social. Sin embargo, su educación en tecnologías de la información y comunicación ha estado restringida por barreras socioculturales que perpetúan la desigualdad de género. En este contexto, nuestra aportación se basa en una plataforma de empleo que facilita la conexión entre mujeres profesionales en el sector TIC y empresas buscando talento para transformar digitalmente, mejorando así las oportunidades de las mujeres en el sector tecnológico. Esta iniciativa busca atenuar las desigualdades de género originadas por el acceso limitado a recursos TIC.

4. PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

En este apartado se detallarán la propuesta de valor, misión y visión *Bravas Digital Hub*, destacando los objetivos y valores que la sustentan. Según Osterwalder & Pigneur (2009), la propuesta de valor es un concepto herramienta conceptual que integra los elementos y relaciones necesarias para expresar la lógica de negocio de una empresa. Mientras que la misión se define como la razón de ser de la empresa, la cual debe proporcionar una dirección futura, expresar claramente el beneficio para los clientes y ser tanto realista como inspiradora para la organización, por lo tanto, la misión actúa como fuente de motivación (Lázaro E. 2015). Finalmente, la visión expresa la aspiración y el futuro deseado de la organización, la cual define el rumbo que tomará la empresa a largo plazo y orienta sus estrategias de crecimiento y competitividad (Murillo, n.d.).

4.1. PROPUESTA DE VALOR, MISIÓN, VISIÓN

Bravas Digital Hub es una plataforma digital de formación semi intensiva, diseñada para mujeres interesadas en adquirir y/o potenciar sus habilidades en tecnologías de la información. Desarrollada por una cadena de colaboración de mujeres en tecnología, *Bravas Digital Hub* ofrece programas educativos para mejorar la empleabilidad de sus usuarias, crear una comunidad inclusiva de profesionales del sector y apoyar a las empresas durante su transformación digital.

La propuesta de valor de *Bravas Digital Hub* consiste en pertenecer a una red de mujeres con un fuerte sentido de comunidad, comprometidos a crear una red de apoyo, aprendizaje colaborativo, de inclusión y empoderamiento en el sector tecnológico digital.

La misión es fomentar la igualdad de oportunidades en el ámbito tecnológico fomentando la participación de mujeres mediante el acceso a educación en tecnologías de la información. La visión es ser una plataforma referente en *e-learning* para mujeres en tecnologías de la información. Esta plataforma aspira a ser un motor de cambio que no solo impulsará la igualdad de género en la tecnología, sino que también equipará a las mujeres con las herramientas necesarias para innovar, liderar y triunfar en la era digital.

5. ANALISIS DE MERCADO

Según Lázaro E. (2015), la investigación de mercado constituye un elemento esencial. Este permite a las empresas comprender el contexto en el cual se desarrollarán sus productos o servicios. Este proceso abarca la identificación de necesidades, el análisis de tendencias y evaluación del estado. Con este conocimiento, las empresas pueden desarrollar estrategias efectivas y posicionarse adecuadamente para llevar a cabo su idea de negocio. Para el presente plan de empresa, es fundamental conocer la situación actual de la educación en el mercado seleccionado de América Latina y el Caribe y evaluar el estado del sector Edtech en esta región.

5.1. La Educación en América Latina y el Caribe

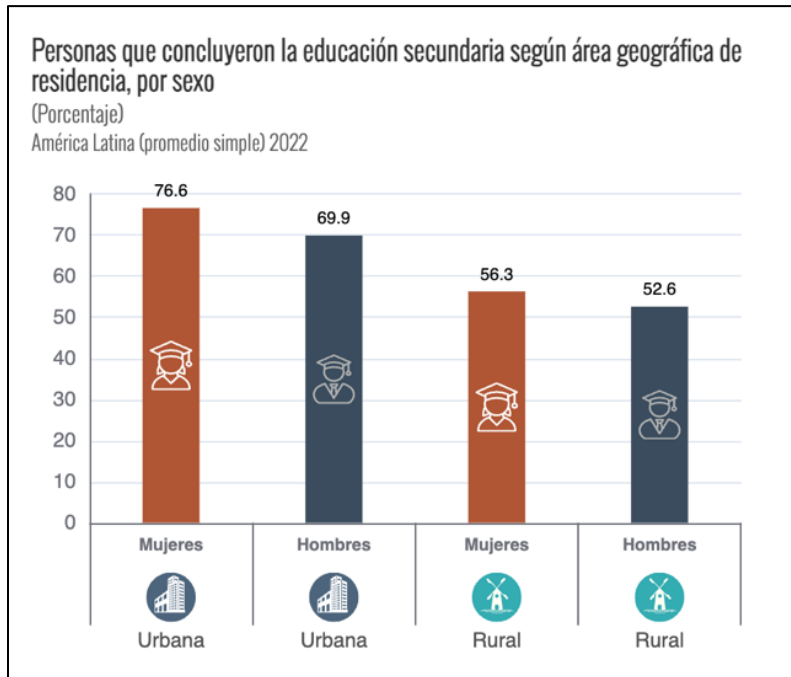
América Latina está condicionada por factores como la pobreza, exclusión y distribución de riqueza. Como una de las múltiples consecuencias de la desigualdad social, la educación para gran parte de la población latinoamericana está limitada por cuestiones económicas y

políticas. Asimismo, encontramos que el gasto en educación ha carecido de suficiencia, objetivos a largo plazo y evolución proporcional, acorde con el aumento del producto interno bruto (PBI) (Escribano Hervis, 2017).

De acuerdo con datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en 2022, la población de la región alcanzó los 660.3 millones de habitantes. De esta cifra, más de la mitad corresponde a mujeres y aproximadamente el 30% de ellas se encuentran en el rango etario de entre 20 a 45 años. En la región, un número importante de personas adultas jóvenes (entre 20 y 24 años) no ha logrado terminar la enseñanza secundaria. En las áreas urbanas, un 77% de las mujeres y un 70% de los hombres han alcanzado la educación secundaria⁸, mientras que en áreas rurales estos valores son de un 56% de las mujeres y un 53% de los hombres (CEPALSTAT Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas, s. f.). Completar la educación secundaria constituye un pilar importante para el desarrollo personal, progreso económico y social de una comunidad. Este logro académico es un mínimo requisito para acceder a instituciones de educación superior, sean estas universidades, colegios técnicos o academias profesionales. Las personas que han completado educación secundaria y posteriormente, educación superior, suelen tener acceso a un segmento del mercado laboral más amplio, con opciones de empleo mejor remuneradas y de mayor calidad.

⁸ Es la etapa intermedia entre la primaria y la Universidad. El rango de edad es entre los 11 y 16 años.

Gráfica 1 - Personas que concluyeron la educación secundaria según área geográfica de residencia, por sexo.



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), CEPALSTAT, sobre la base de Banco de Datos de Encuestas de hogares.

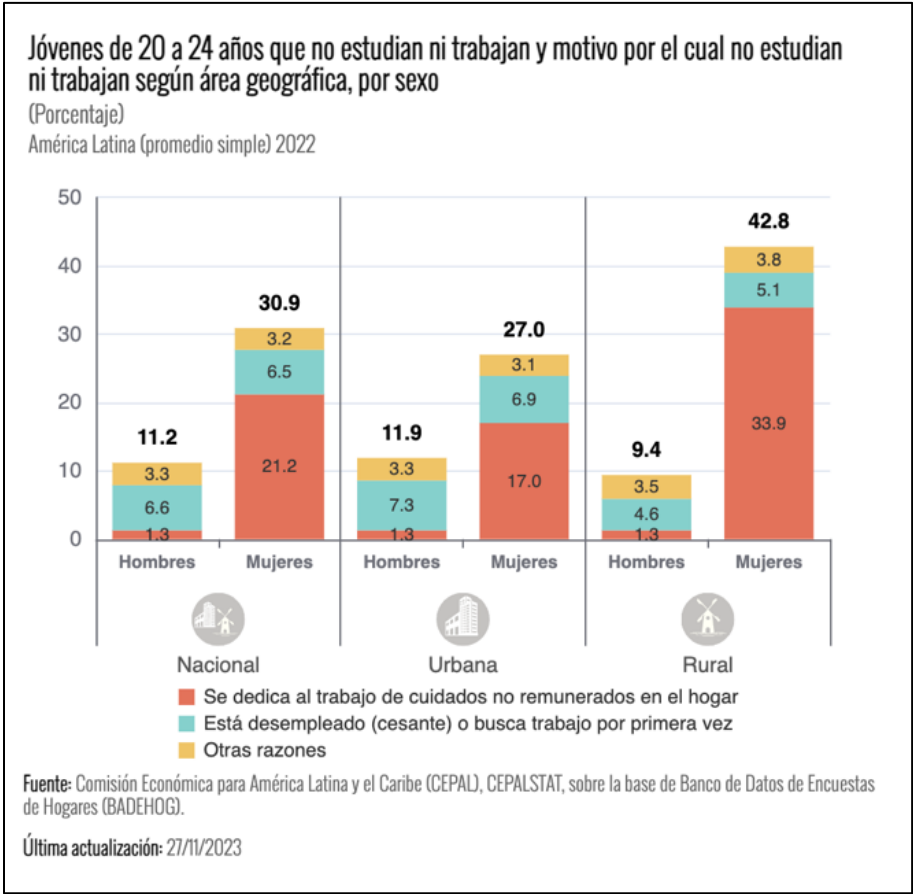
De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2019), a pesar de tener niveles de educación y experiencia similares, las mujeres ganan, en promedio, un 23% menos que los hombres. La presencia de estas barreras sistémicas determina la brecha salarial, reduciendo los ingresos potenciales de las mujeres, limitando su capacidad de inversión y ahorro, perpetuando así, la desigualdad económica de género.

Los sistemas educativos en América Latina y el Caribe (ALC) reflejan las marcadas desigualdades presentes en las sociedades de esta región, considerada la más desigual del mundo según reportes de la ONU. Un análisis de 21 países de la región destaca que los estudiantes que forman parte del 20% más acomodado de la población tienen cinco veces más probabilidades de finalizar sus estudios secundarios en comparación con aquellos que pertenecen al 20% más desfavorecido. Además, la calidad de la educación en la región enfrenta desafíos significativos, el 75% de estudiantes no alcanza niveles básicos en competencias matemáticas y el 55% se sitúa por debajo del nivel básico de lectura. Estos

indicadores sugieren una relación directa con una fuerza laboral poco preparada y con pocas competencias, según señala Jaramillo (2024).

De acuerdo con CEPAL, América Latina enfrenta el desafío significativo del desempleo y la inactividad educativa, especialmente entre personas jóvenes de entre 20 y 24 años. Hasta el 2022, el promedio ponderado reveló que aproximadamente el 30,9% de las mujeres y el 11,2% de los hombres en este grupo de edad no estaban involucrados en actividades educativas ni laborales. Una de las principales razones detrás de la alta proporción de mujeres jóvenes que no estudian ni trabajan esto es debido a su involucramiento en labores de cuidado del hogar. En comparación con sus pares masculinos, donde su principal razón para no estudiar ni trabajar es el desempleo o la búsqueda de trabajo por primera vez.

Gráfica 2 - Jóvenes de 20 a 24 años que no estudian ni trabajan y motivo por el cual no estudian ni trabajan según área geográfica, por sexo.



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), CEPALSTAT, sobre la base de Banco de Datos de Encuestas de hogares.

A pesar de los desafíos educativos en la región, según el Banco Mundial, los estudiantes de menores recursos han constituido el 45% del crecimiento en las inscripciones universitarias recientes, sin embargo estos estudiantes a menudo enfrentan dificultades para completar sus estudios superiores. Esta situación se agudiza por la longitud y complejidad de las carreras, no necesariamente adaptadas a la demanda del mercado laboral, las cuales se estiman que requieren, en promedio, un 36% más de tiempo para ser completadas en comparación con el promedio mundial.

De acuerdo con la UNESCO, la pandemia de COVID-19 fue un factor crítico que afectó a más de 1.500 millones de estudiantes debido al cierre de instituciones y escuelas de enseñanza superior en 185 países. Sin embargo, también dio lugar a innovaciones en la enseñanza y aprendizaje en línea potenciando el intercambio internacional. La movilidad virtual estudiantil (MVE), tal como la define el IESALC⁹ de la UNESCO, se refiere al uso de las TIC para promover el intercambio de información, así como la colaboración académica y cultural. Esta modalidad tiene el potencial de ampliar el acceso a la educación superior proporcionando oportunidades de aprendizaje y colaboración a un espectro más amplio.

Las Naciones Unidas identifica que las competencias en tecnologías de la información y las comunicaciones son un obstáculo importante para lograr conectividad universal y significativa. Aunque el 86% de la población mundial hace uso de internet, muchos individuos carecen de las competencias digitales necesarias. A nivel mundial, las mujeres tienen más del doble de probabilidades (32,1%) que los hombres (15,4%) de estar desempleadas, de no cursar estudios y no recibir formación en diferentes niveles.

América Latina y el Caribe enfrentan significativos desafíos en el ámbito educativo, exacerbados por las desigualdades socioeconómicas. La limitada inversión y falta de estrategias a largo plazo han dejado a gran parte de la población sin acceso a una educación de calidad. A pesar de estos retos, iniciativas como la movilidad virtual y la educación *online* presentan una oportunidad para mitigar estas disparidades y proporcionar acceso a educación superior enfocada en la mejora de competencias digitales, que están siendo esenciales para el desarrollo económico y social de la región.

⁹ Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe

5.2. EDTECH EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE

El ecosistema EdTech en América Latina y el Caribe está experimentando un gran crecimiento como respuesta a la demanda de estudiantes, escuelas, universidades y empresas. En el 2021, se crearon alrededor de 1.500 nuevas empresas y más de 4.500 puestos de trabajo (*EdTech En América Latina y el Caribe: Panorama y Necesidades En Entornos Vulnerables*, 2022). La innovación en el sector educativo emerge en la región, estableciéndose en varios países creando ecosistemas sólidos, respaldados por el talento, inversión de capital y cambios regulatorios. América Latina y el Caribe, con más de 180 millones de estudiantes distribuidos en 33 países y cerca de 300 millones de trabajadores y profesionales en búsqueda activa de empleo, están explorando activamente oportunidades para capacitarse (*reskilling*) o mejorar sus habilidades (*upskilling*) en un mercado laboral cada vez más competitivo (Tecnología-Educativa-En-América-Latina-y-El-Caribe, n.d.).

Un estudio realizado por el BID y HolonIQ (2021), indica que más de la mitad del financiamiento en los últimos cinco años del sector ha sido destinado a formación y recualificación de trabajadores, el 26% ha sido destinado a educación primaria y secundaria y una proporción menor de un 6% destinada a primera infancia. En el marco de este estudio una encuesta identificó que el “acceso a la educación” es la principal oportunidad para que una plataforma de educación tenga mayor impacto. Centrado en las posibilidades del aprendizaje en línea para permitir que las personas, como las mujeres, puedan participar en la educación.

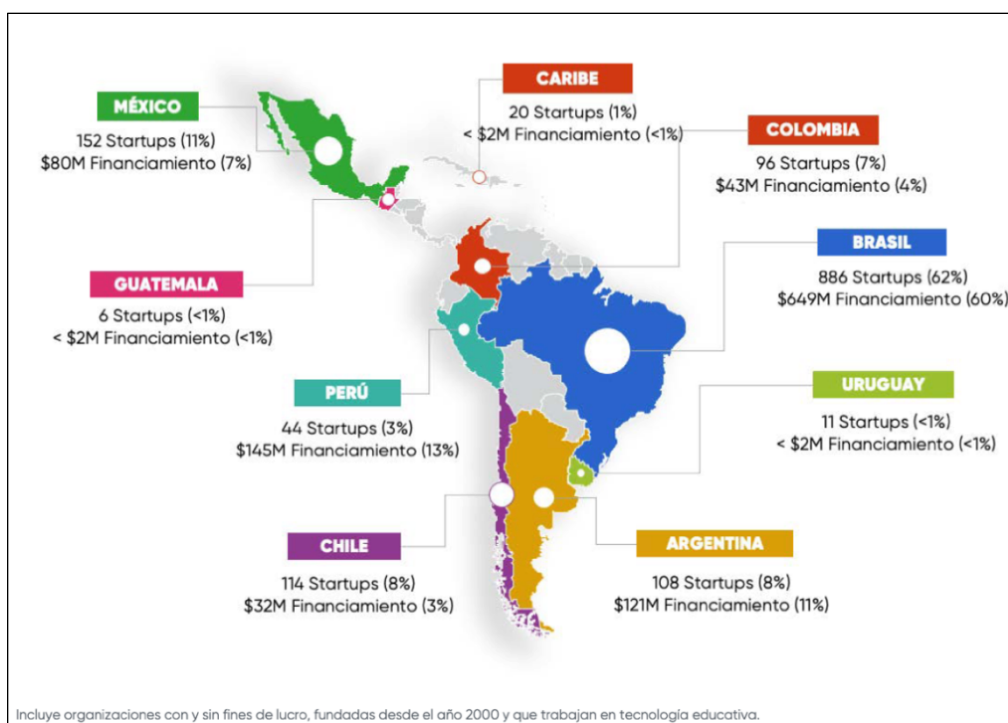
Gráfica 3 - Principales oportunidades en el Sector Edtech en América Latina y el Caribe



Fuente: Encuesta del BID y HoloniQ sobre EdTech en América Latina y el Caribe.

Dentro de los principales mercados está Brasil, que es el ecosistema más grande de la región con casi dos tercios de nuevas empresas y que ha obtenido más de la mitad de los fondos de la última década. Fue evaluado como el mercado más maduro, pero aún no establecido. Es decir, posee espacio para seguir creciendo y desarrollándose. Por otro lado, está Perú y Argentina que son ecosistemas que han destacado atrayendo más participación de empresas en la región. Sin embargo, junto con México están calificados como mercados de “activación tardía”. En el caso de Chile y Colombia, han demostrado el desarrollo de ecosistemas sólidos listos para el siguiente nivel de apoyo. Mientras que países como Guatemala y Uruguay poseen ecosistemas más pequeños, calificados como “emergentes”, están en el proceso de construcción de soluciones relevantes de acuerdo con su contexto (Tecnología-Educativa-En-América-Latina-y-El-Caribe, n.d.).

Gráfica 4 - EdTech Startups en los principales mercados de América Latina y el Caribe



Fuente: Encuesta del BID y HoloniQ sobre EdTech en América Latina y el Caribe.

Las EdTechs de la región está atrayendo inversores globales para potenciar sus ecosistemas. De acuerdo con HoloniQ, en el 2021 se invirtieron casi 500 millones de dólares de capital de riesgo, lo que representa más de seis veces el promedio de los cinco años anteriores. Además, es importante destacar que la categoría más atractiva en el desarrollo de plataformas es el sector de la fuerza laboral que abarca las necesidades de las empresas. Esta categoría está enfocada en la solución de la brecha de habilidades en la PEA de la región. Además, las empresas poseen una elevada preocupación respecto a la productividad y mejora de habilidades (upskilling y reskilling), buscando ofertas que actualicen las habilidades de sus colaboradores.

6. ANÁLISIS DAFO

El análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) es una herramienta desarrollada por Albert Humphrey. Lo usan las empresas para contextualizar su desempeño y obtener una visión de los factores que influyen en la idea de negocio para desarrollar estrategias. Para este proyecto, se considera analizar el entorno genérico,

específico e interno. Desarrollar esta herramienta será el paso previo a los planes que describen la implementación de idea de negocio: *Marketing*, Operaciones, Recursos Humanos y Financiero.

6.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENÉRICO

El análisis PESTEL está conformado por dimensiones políticas, jurídicas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales. Reconocerlos, permite desarrollar un plan estratégico eficiente, ya que son factores que influyen de manera directa a las empresas en sus procesos y objetivos de forma positiva o negativa (Marcela et al., 2022). Para desarrollar la idea de negocio es importante conocer la capacidad de respuesta de la organización frente a los cambios del entorno. Estos cambios se presentan como factores externos con los cuales la empresa debe lidiar durante su operación en el mercado, siendo relevantes para determinar las oportunidades y amenazas a las cuales la empresa estará expuesta durante el desarrollo de sus actividades (Marcela et al., n.d.). Para el presente plan de empresa se analizará el entorno político-legal, económico y tecnológico.

6.1.1. MACROENTORNO POLITICO

La situación reflejada en el Índice Global de Brecha de Género en América Latina y el Caribe, según se describe en el informe del Foro Económico Mundial de 2023, ofrece una perspectiva relevante para la integración del plan de negocio. El informe mide la paridad entre mujeres y hombres en cuatro dimensiones: empoderamiento político, participación económica y oportunidades y rendimiento escolar. Según el informe del 2023, la región de América Latina y el Caribe tiene el tercer nivel de paridad más alto del mundo con un 74,3%. Este crecimiento sostenido desde que se iniciaron los informes en el 2006 ha sido impulsado predominantemente por las dimensiones de empoderamiento político, la participación económica y distribución de oportunidades (*Global Gender Gap Report, 2023*). Este progreso es crucial no solo en términos de equidad social sino también para el entorno empresarial, ya que la inclusión de mujeres en todos los niveles puede potenciar la innovación y diversificar habilidades. Las mujeres de América Latina y el Caribe se han enfrentado durante mucho tiempo a persistentes barreras estructurales y una cultura basada en modelos tradicionales, lo cual les ha impedido desenvolverse de forma igualitaria en diversos ámbitos. En el año 1991, Argentina fue el primer país del mundo en incorporar cuotas de género en la legislación, que establecía al menos un 30% de candidatas mujeres

a cargos nacionales. A partir de ello, países como Bolivia, Costa Rica, México, Ecuador, Panamá y Perú han aprobado leyes similares. Además, 12 de los 21 países han tenido una mujer como Líder de Estado en los últimos 50 años (*Global Gender Gap Report*, 2023).

Estas mejoras adoptadas, han sido impulsadas principalmente por movimientos sociales, una ciudadanía activa y el fortalecimiento de acciones incentivadas por mujeres pertenecientes a partidos políticos. Un ejemplo es la acción de control político efectuada por la Comisión Permanente Especial de la Mujer de la Asamblea Legislativa de Costa Rica, que en el 2014 llamaron a todos los partidos políticos a explicar el encabezamiento masculino mayoritario y exigiendo paridad horizontal y vertical (Torres, 2012).

Estos cambios han impactado positivamente en el mercado, beneficiando a las mujeres en el sector empresarial. Reconocer la igualdad de género como un valor central se convierte en un potente diferenciador. Las empresas que promueven la equidad de género pueden posicionarse como líderes en un mercado en rápida transformación. Desde la perspectiva del emprendimiento que incluye perfiles de mujeres en entornos profesionales y laborales, *Bravas Digital Hub* se encuentra en un escenario favorable y comprometido con mejorar las oportunidades educativas y laborales.

6.1.2. MACROENTORNO ECONÓMICO

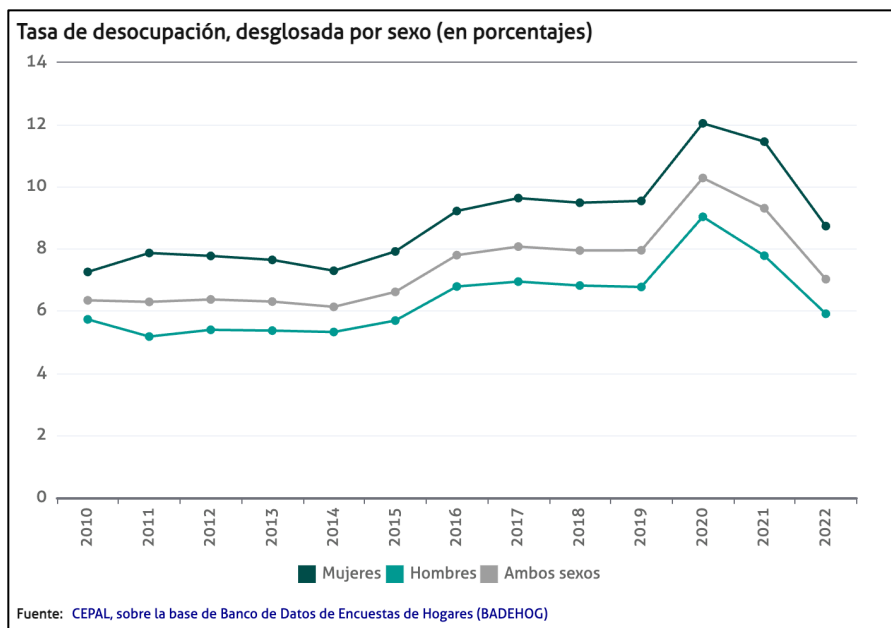
Todo emprendedor debe prestar atención a una serie de factores clave que inciden en el éxito o fracaso de cualquier iniciativa empresarial. Entre los factores, el contexto económico y el momento adecuado para lanzar el producto o servicio son determinantes, porque establecen la capacidad de adquisición de estos en mayor o menor medida (*Las Startups En El Nuevo Entorno Económico Mundial. Factores Principales Para Su Desarrollo.*, n.d.).

América Latina y el Caribe han experimentado una recuperación económica lenta pero constante después de la pandemia, aunque persisten retos significativos como la creciente inflación, incertidumbre económica y aumento de la deuda pública. A pesar de haber recuperado los niveles de PIB prepandemia, el crecimiento en la región sigue siendo bajo, comparado con otros países a nivel mundial. El crecimiento promedio regional del PBI se sitúa en 1,6% para el 2024 y la inflación se estima en 3,5%. Los niveles de pobreza y

desigualdad continúan siendo elevados, la tasa de pobreza ha aumentado a 30,3% (Banco Mundial, 2024).

A pesar de ello, la tasa de empleo ha regresado a los niveles de 2019, incluyendo a mujeres, aunque los salarios se mantienen estancados y en muchos casos por debajo de los niveles prepandemia (Banco Mundial, 2024). Según el observatorio de Igualdad de Género de la región, que mide la tasa de desocupación de la población muestra que el promedio regional ha tenido avances de las mujeres en participación laboral pero la brecha de género persiste a lo largo de los años, afectando la autonomía económica (Flores, 2024).

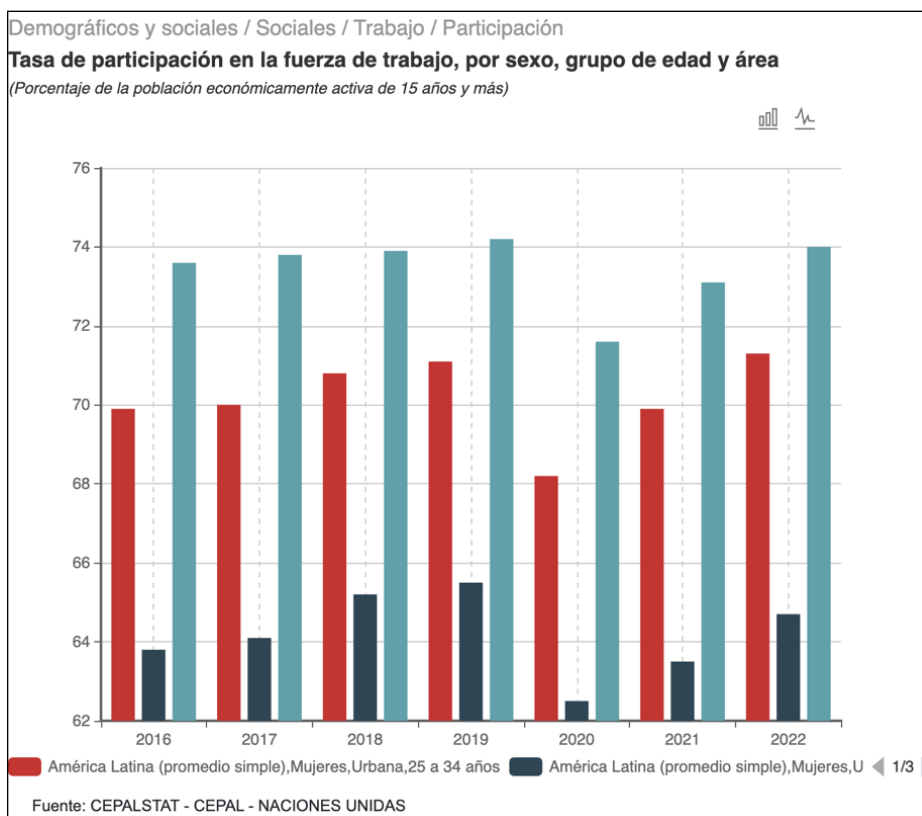
Gráfica 5 - Tasa de desocupación, desglosada por sexo (en porcentajes)



Fuente: CEPAL, sobre la base de Banco de Datos de Encuestas de Hogares (BADEHOG)

El gráfico N° 5 de la base de datos estadística de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), muestra la tasa de desocupación (2010-2022) desglosada por sexo, hombres y mujeres y para ambos sexos combinados. Las mujeres tienen una tasa de desocupación más alta en comparación con los hombres, la misma aumenta alrededor del 2020 lo que es coherentes con el impacto económico mundial de la pandemia COVID-19.

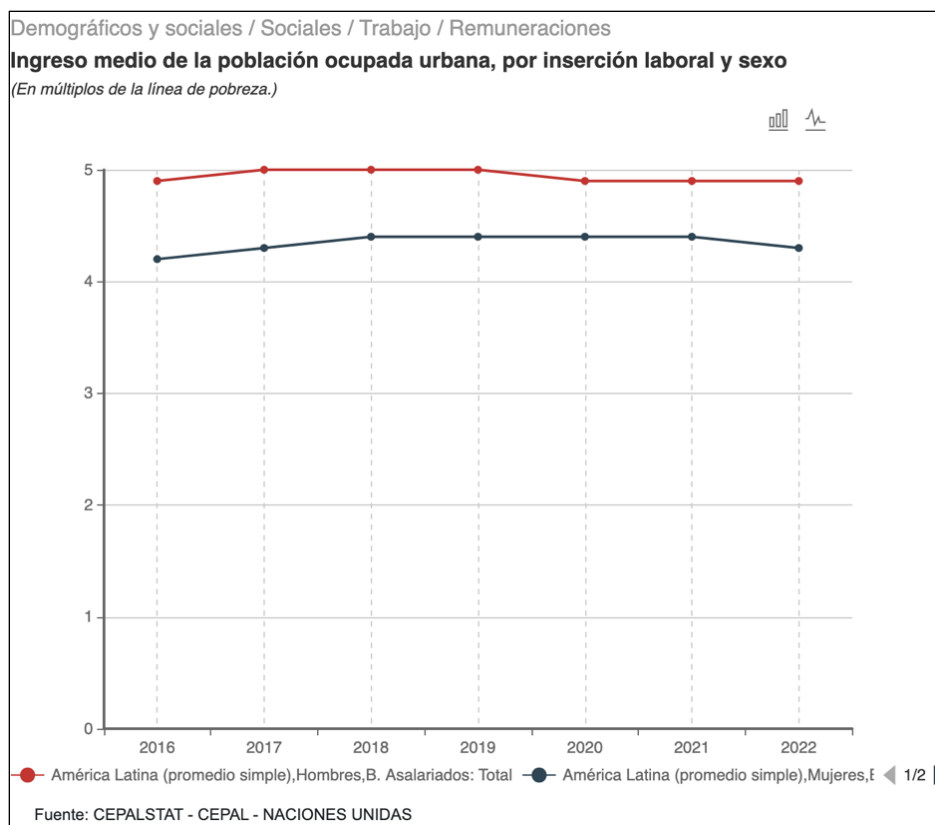
Gráfica 6 - Tasa de participación en la fuerza de trabajo, por sexo, grupo de edad y área



Fuente: CEPALSTAT – CEPAL – NACIONES UNIDAS

De acuerdo con el Gráfico N° 6, que indica la tasa de participación femenina en la fuerza de trabajo en tres rangos etarios: 25-34, 35-44 y 45-59 años, encontramos que la tasa de participación promedio de todas las edades es de 68,45%. Entre los rangos de edad propuestos, las mujeres de 35 a 44 años poseen la tasa promedio más alta de participación con un 73,46%. Esto podría reflejar que se encuentran en una etapa de estabilidad profesional. La siguiente tasa de participación, fundamental para el desarrollo de este plan de empresa, las mujeres de entre 25 a 34 años, cuentan con una tasa de participación del 70,17%. Finalmente, las mujeres que se encuentran en el rango etario de 45 a 59 años, el valor del indicador es del 64,19%, aunque se considera un grupo activo, posee una participación menor a comparación de los grupos anteriormente mencionados.

Gráfico 1: Ingreso medio de la población ocupada urbana, por inserción laboral y sexo.



Fuente: CEPALSTAT – CEPAL – NACIONES UNIDAS

El Gráfico N°7 muestra la relación de los ingresos con la línea de pobreza en la región. Éste proporciona una medida de cuántas veces el ingreso medio supera el umbral de pobreza entre los años 2016 y 2022, para este análisis se consideran a los asalariados en total y que habiten en zonas urbanas. Los hombres, representados con una línea roja, tienen un ingreso medio estable situándose alrededor 5 veces la línea de pobreza. En contraste, el ingreso medio de las mujeres, representado por una línea azul, se ha mantenido estable alrededor de 4 veces la línea de pobreza.

Los datos resaltan los desafíos económicos y sociales que enfrenta la región en términos de desocupación y desigualdad de género en el empleo. Resalta la importancia de desarrollar políticas que aborden las necesidades de las mujeres y su participación económica.

6.1.3. MACROENTORNO TECNOLÓGICO

La tecnología debe ser considerada como una herramienta para promover el bienestar humano, la justicia social y el desarrollo sostenible (Àurea Rodríguez, 2023). El desarrollo tecnológico podrá afectar de forma significativa a *Bravas Digital Hub* y esto dependerá de la agilidad estratégica para adaptarse, captar y fidelizar *Bravas digitales*. Esta agilidad se centra en elegir adecuadamente los temas a tratar en la plataforma, seleccionar canales de comunicación más efectivos y asegurar una calidad de servicio.

Porras (2024), indica que la pandemia ha posicionado a la educación digital como un componente esencial del aprendizaje moderno, revolucionando las metodologías de enseñanza. Con el aumento en el uso de dispositivos digitales y el amplio acceso a recursos en línea, la educación, a través de medios digitales, ha mejorado en personalización, accesibilidad e innovación. Este cambio facilita la adaptación a las necesidades individuales de los estudiantes y expande las fronteras de conocimiento, haciéndolo accesible desde cualquier parte del mundo, fomentando un entorno de aprendizaje más interactivo.

La pandemia ha cobrado un precio elevado en todo el mundo, pero según las estadísticas mundiales, LAC ha sido una de las regiones más afectadas y por un tiempo más prolongado. La tecnología educativa (EdTech) ha pasado a ser un poderoso motor de crecimiento, ya que aborda desigualdades, aumenta el acceso e impulsa la recuperación económica. El ecosistema EdTech ha atraído mil millones de dólares en inversiones y ha creado más de 4.500 empleos (Banco Interamericano de Desarrollo & HolonIQ, 2021). El sector tiene la oportunidad de impactar en muchas áreas de la educación y la posibilidad de permitir a las personas aprender en línea, especialmente a las mujeres, que trabajan y viven lejos de instituciones educativas.

6.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Porter analiza el entorno específico a partir de cinco fuerzas fundamentales de estudio: Competencia, Competencia Potencial, Productos Sustitutos, Clientes y Proveedores. El comprender la dinámica de estas fuerzas, que representan el entorno inmediato de cualquier negocio, determinan la posición competitiva de la empresa en el mercado, siendo esencial su comprensión para el desarrollo de estrategias que refuercen la competitividad y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

6.2.1. COMPETENCIA

La presencia de competidores hace esencial la formulación y mantenimiento de una estrategia efectiva; sin competencia, la necesidad de una estrategia clara y definida sería mucho menos imperativa (Magretta, 2012). De acuerdo al estudio realizado por BID en colaboración con HolonIQ (2021), el ecosistema de EdTech en LAC está creciendo rápidamente en respuesta a la demanda de estudiantes, escuelas, universidades y empresas. Estas plataformas han surgido como una oportunidad para mejorar las habilidades del mercado laboral, el cual es cada vez más competitivo. Por ello, las empresas buscan alianzas para dar soporte al talento en su transformación digital.

La pandemia de COVID-19 ha intensificado la necesidad de adaptar y revisar las prácticas existentes, lo que subraya la importancia de un compromiso conjunto entre el sector público y privado. Además, los líderes de la región coinciden en que acelerar la transformación digital requiere una colaboración estratégica. La región es la que posee la brecha más amplia del mundo y la mayoría de las empresas ha encontrado dificultades para encontrar trabajadores con competencias adecuadas (Banco Interamericano de Desarrollo & HolonIQ, 2021)

Por ello, durante los últimos años, han surgido diversos nuevos modelos de tecnología educativa que buscan satisfacer las necesidades en la categoría de *UpsKilling* cubriendo la capacitación de habilidades digitales, seguridad y creativas. Para desarrollar este plan de empresa se consideraron cuatro plataformas de educación tecnológica con características similares a la propuesta en *Bravas Digital Hub*.

Platzi

Es una plataforma de educación en línea por suscripción que posee un modelo de negocio B2B2C con más de 2.000 estudiantes inscritos. Fue fundada en el 2014 en Colombia y actualmente también tiene sede en México. Esta especializada en el sector fuerza de trabajo, que como se menciona previamente en el estudio de mercado, está dirigida a personas que buscan mejorar sus perfiles profesionales. Posee un diseño intuitivo con herramientas adicionales como tutoriales, reuniones, foros de discusión y grupos de estudio que complementan la experiencia en la educación. Las actividades, son 100% *online*, en ellas, se puede acceder a más de 700 cursos de diferentes áreas como marketing, diseño,

programación, DeepTech, Finanzas, Negocios, entre otros (Banco Interamericano de Desarrollo & HolonIQ, 2021).

Las clases están pregrabadas, por lo que se puede acceder a ellas una vez se realice el pago de suscripción. Tienen disponible dos tipos de suscripciones, con la "basic" es posible acceder a gran parte del contenido, excepto a los cursos de inglés y *management* que han sido recientemente agregados. Mientras que con la suscripción "expert" brinda acceso a todo el contenido de la plataforma, incluyendo eventos exclusivos virtuales o presenciales, se puede descargar el contenido a través de la *app* móvil y el usuario puede obtener certificados presenciales. En Latam, este tipo de suscripción puede ser compartida a través de "Expert Dúo" o "Expert Family". En México se puede pagar hasta en 12 cuotas sin intereses a través de PayPal. Si el usuario se encuentra en otro país, puede solicitar el pago en cuotas sujeto a evaluación de Platzi.

La plataforma está disponible también para Brasil, por lo que todo el contenido también ha sido desarrollado en portugués. Además, se puede acceder desde España donde solo se encuentran disponibles la suscripción anual "basic" por €34/mes y "expert" €21/mes . Actualmente, disponen de certificados emitidos por la misma plataforma y algunos respaldados por Test of English as a Foreign Language (TOEFL) para los cursos de inglés, Google para los cursos de tecnologías cloud y CompTIA security+ para los de seguridad digital. Recientemente ha lanzado una sección para empresas mediante la cual elabora paquetes de cursos de acuerdo con la solicitud del cliente, esto es elaborado directamente con Platzi.

Laboratoria / Laboratoria +

Es una plataforma de educación en línea con un modelo de negocio B2C fundada en Perú en el 2014. Esta especializada en el sector fuerza laboral, específicamente mujeres. El objetivo principal de Laboratoria es crear oportunidades para todas las mujeres. Actualmente opera en Chile, México, Brasil, Colombia y Ecuador (Banco Interamericano de Desarrollo & HolonIQ, 2021). Laboratoria ofrece un programa de formación en formato de

bootcamp¹⁰ en remoto de costo inicial cero, los cuales se ofertan periódicamente, el tiempo usual de duración es de 6 meses. Las personas interesadas en participar se inscriben a través de la plataforma e ingresan a un proceso de selección que consiste en análisis del perfil, entrevista y pre-administración. Los temas eje consisten en Desarrollo Web, Diseño UX y Análisis de Datos, tienen un costo promedio de \$3,800 dólares americanos el cual pagaran una vez consigan trabajo en tecnología.

Laboratoria+ es una plataforma desarrollada por las mismas fundadoras de Laboratoria, esta plataforma ofrece un modelo de suscripción semestral (\$US 49) o anual (\$US 39) para acceder a más de 20 cursos en vivo sobre temas como: Liderazgo, Management y Comunicación. Estos cursos son impartidos por mujeres referentes. Al completar los cursos, te otorgan un certificado emitido por la plataforma. Además, la suscripción te permite acceder a espacios 1:1 con mujeres emprendedoras, CEOs y líderes ejecutivas dispuestas a compartir su experiencia.

Con la finalidad de potenciar su valor ofrecido, Laboratoria ha establecido alianzas estratégicas con diferentes empresas referentes en la región, que auspician eventos, premiaciones y talleres. Además, de acceder a las ofertas laborales de las empresas alineadas a su propósito con la finalidad de contratar talento Laboratoria. Finalmente, cabe resaltar que poseen una sólida comunicación respecto a su propósito que es la diversidad, equidad e inclusión.

CoderHouse

Es una plataforma de educación en línea y sincrónicas. Fue fundada en el 2014 en Argentina y se dirige al sector de fuerza laboral, bajo un modelo de negocio B2B y B2C. Actualmente tiene presencia en USA, Colombia, Perú, Argentina, Chile y Uruguay. Posee una amplia oferta de cursos sobre programación, diseño, marketing, entre otros (Banco Interamericano de Desarrollo & HolonIQ, 2021). Además, posee una oferta de carreras que duran entre 9 y 11 meses donde desarrollan categorías como Diseño UX, Marketing Digital, Programación, Producto y Data. Asimismo, tiene una escuela de negocios en donde

¹⁰ El significado del bootcamp tiene su origen en un método utilizado por las fuerzas armadas estadounidenses para entrenar tropas. Se basa en trabajar en alta intensidad para lograr el mejor desempeño en un corto período de tiempo.

desarrolla contenido educativo para el *management* empresarial y emprendimiento. También ofrece servicios a empresas, a través de capacitaciones en la cual otorgan un ejecutivo comercial y estructuran la necesidad del equipo a capacitar. Los certificados emitidos por la plataforma están respaldados por empresas digitales líderes en Latinoamérica.

Su objetivo principal es ofrecer cursos tan asequibles como los MOOCs y tan efectivos como los cursos intensivos (bootcamps), por ello sus equipos posee contenido práctico y clases en vivo (Banco Interamericano de Desarrollo & HolonIQ, 2021). Los precios de los cursos, así como el de las carreras varían dependiendo de la especialidad. Puedes pagar un plan estándar que es el precio regular y puedes acceder a pagos sin intereses de hasta 3 cuotas. Además, tienen disponible una “CoderBeca” que cubre el 60% del valor del curso, pero debes cumplir con requisitos como asistir al 70% de las clases en vivo, cumplir con los entregables a tiempo. Su estrategia es liderazgo en precios debido a que buscan la democratización de la educación. La comunicación que utilizan se orienta a una comunidad que quiere crecer profesionalmente, ya sea como emprendedor o intraemprendedor.

Digital House

Es una EdTech que ofrece formación con una innovadora metodología enfocada en la práctica. Se fundó en el 2016 en Argentina con el objetivo de acelerar la digitalización de las empresas y negocios dotando a las personas de herramientas educativas relevantes. Actualmente opera en Brasil, Argentina, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay. Posee una oferta formativa en cursos como Power BI, Bases de Datos, Productos Digitales, entre otros. Asimismo, ofrece certificaciones especializadas respaldadas por empresas relevantes en el sector como por ejemplo un curso en Back End certificado por JAVA. Tiene una alianza con Mercado Libre y Globant, para formar desarrolladores siguiendo sus estándares, llamada “Certified Tech Developer” donde el usuario accede a una membresía accediendo a una amplia variedad de contenido de más de 200hrs.

Con la finalidad de alinear su oferta a su objetivo principal que es el de digitalizar empresas, ofrece programas para capacitar colaboradores en destrezas digitales (upskilling/reskilling), capacitaciones enfocadas en la práctica para equipos que no tengan conocimiento en IT y realizan propuestas de programas de educación que generen inclusión y empleos de

calidad. Este formato es dictado bajo demanda y adaptadas a las necesidades de la empresa.

6.2.2. COMPETENCIA POTENCIAL

Según Porter, las fuerzas competitivas varían según el sector y estas determinan la rentabilidad. El ingreso de nuevos entrantes puede ser un límite a la rentabilidad potencial del sector, en este caso, del caso EdTech. La amenaza de nuevos entrantes está determinada por la altura de las barreras de entrada y esta no determina si ingresan o no, sino una rentabilidad mayor o menor. Estas barreras están determinadas por economías de escala, beneficios de escala por el lado de la demanda, costes para los clientes por cambiar de proveedor, necesidades de capital, ventajas de actores establecidos, acceso desigual a canales de distribución y política gubernamental (Porter, 2008).

De acuerdo al análisis de mercado desarrollado en el apartado 4 y el análisis de competencias previo, respecto a economías de escala, se puede observar que las plataformas EdTech establecidas en el mercado pueden ofrecer precios más bajos debido a su capacidad de amortizar costos sobre una mayor cantidad de usuarios. Para competir, *Bravas Digital Hub* optimizará sus operaciones enfocándose inicialmente en un rango etario específico donde valide el valor entregado.

La necesidad de invertir sumas de dinero es una de las barreras que tiene una mayor influencia en la puesta en marcha de un negocio. La plataforma *Bravas Digital Hub* requiere de personal con conocimiento en desarrollo desde el diseño hasta la infraestructura que permite que funcione. Para la implementación del proyecto se buscará un equipo emprendedor que complemente los conocimientos necesarios para cerrar el círculo de conocimiento de desarrollo.

Los movimientos sociales han desempeñado un papel fundamental como catalizadores de cambio, promoviendo la reivindicación de derechos, acceso a oportunidades y aumento de la conciencia social. Influyen en las agendas políticas y empresariales, transformando las demandas en acciones concretas e implementables. Dentro de este marco, las plataformas de educación dirigidas para mujeres representan una iniciativa positiva que contribuye a un impacto económico más amplio.

Por lo tanto, integrar este enfoque social en la estrategia y operación es beneficioso para las mujeres a quienes se dirige, pero también se alinea con las expectativas y objetivos actuales trazados sobre responsabilidad social. A la vez, fortalece su posicionamiento en el mercado, su reputación y resulta atractivo para un grupo más amplio de usuarios, inversores y entidades.

6.2.3. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Según Porter, los productos sustitutos son aquellos que cumplen funciones similares al producto que se desea ofrecer, constituyendo una fuerza significativa en el mercado debido a su capacidad de satisfacer la demanda, ya sea por precio, calidad o funcionalidad (Ángel et al., n.d). Los productos sustitutos pueden originarse en otras industrias, pero satisfacen una necesidad similar, lo que introduce una dinámica competitiva donde no solo están las empresas de la misma industria sino las de productos alternativos.

La pandemia ha acelerado la transformación digital, resaltando las necesidades en los sistemas educativos. Lo demuestra también la transición hacia formatos digitales por parte de las universidades. Muchas instituciones en la Región LAC, especialmente privadas, han adaptado sus ofertas a formatos que incluyen cursos virtuales, semipresenciales y asincrónicos. Tal es el caso de la Pontificia Universidad Católica del Perú y su programa de “Educación Continua”, que ofrece una diversidad de áreas temáticas y modalidades de enseñanza (Oferta Académica | Educación Continua – PUCP, s. f.).

Aunque las universidades buscan complementar la educación tradicional, a menudo con un enfoque limitado en la experiencia del usuario y la innovación, es crucial considerar que estos servicios, aunque similares en cubrir necesidades educativas, no están diseñados principalmente para crear comunidades o redes de contacto, diferenciándose así la propuesta de *Bravas Digital Hub*. Propuesta que sí busca activamente fomentar dicha integración.

Por ello, cabe resaltar que la idea de negocio tiene dentro de sus objetivos dotar de conocimiento relevante en el sector digital tecnológico a mujeres. Pero donde radica el valor que *Bravas Digital Hub* quiere aportar es en la experiencia de aprendizaje en una plataforma

educativa junto con un fuerte componente de comunidad y personalización, sumado a la perspectiva de género que sustenta el propósito de la idea de negocio.

6.2.4. PROVEEDORES

Las empresas dependen de una gama de proveedores para adquirir insumos, de ahí yace su poder sobre la calidad de los productos/servicios finales que se van a ofertar. Considerando su nivel de concentración, es decir la cantidad de sectores a los cuales abastecen, determinará su poder (Porter, 2008).

Para la implementación de una plataforma virtual como la que *Bravas Digital Hub* propone, se necesita de un equipo de desarrolladores para la creación del espacio virtual e integraciones como los foros de la comunidad. Estos están conformados por UX Researcher, UX/UI Visual Designer, UX Engineer y un Front-end Developer. Para ello, en la etapa inicial se plantea la búsqueda de un *partner* que quiera participar en el equipo de *Bravas Digital Hub* como socio y que pueda hacerse cargo del liderazgo del componente tecnológico.

Para que *Bravas Digital Hub* pueda desarrollar una estrategia efectiva centrada en la creación de una comunidad sólida es imprescindible seleccionar los canales de comunicación y tener proveedores que estén alineados con estos valores y puedan trabajar en conjunto para desarrollar contenido relevante y significativo. La idea se implementará identificando proveedores potenciales como agencias de marketing y publicidad, que mediante criterios se seleccionará al que cumpla con requisitos técnicos y compartan los valores fundamentales de *Bravas Digital Hub*.

Otro de los factores cruciales para *Bravas Digital Hub* es la creación del contenido educativo, el cual será desarrollado por mujeres profesionales especializadas en áreas como TIC, Management, Deep Tech y Diseño. El objetivo es que estas mujeres consideren este trabajo como una actividad complementaria a sus ocupaciones principales y establecer una relación de compromiso con el propósito de Bravas. Serán reclutadas a través de LinkedIn y colaboraciones con universidades, permitiéndoles participar en la creación y validación de los cursos. *Bravas Digital Hub*, establecerá una relación colaborativa y de apoyo con estas profesionales para asegurar la calidad y relevancia del contenido.

Para asegurar el buen funcionamiento de la plataforma y la incorporación de mejoras, debido a que el contacto con las usuarias es permanente e imprescindible se requiere de un equipo de soporte a cargo del mantenimiento y atención al cliente. De esta forma nos aseguraremos de que el sitio web funcione eficientemente.

La estrategia inicial es la de la búsqueda de socios que puedan liderar los ejes principales: Desarrollo de Cursos, Gestión de la comunidad y Marketing y Comunicaciones. La modalidad de contratación para las mujeres profesionales y el personal de apoyo de alguno de los ejes establecidos será establecida a un pago por horas de trabajo asegurando flexibilidad y eficiencia en la ejecución de nuestras actividades.

6.2.5. CLIENTES

Porter plantea que los clientes son una de las fuerzas que moldea la estrategia empresarial y pueden ejercer presión para la baja de precios o en la exigencia de valor sobre los productos que quieran adquirir (Porter, 2008). Para *Bravas Digital Hub*, el cliente es el centro de todas las acciones que quiere llevar a cabo, ya que los servicios puestos a disposición impactan su vida personal, profesional e independencia económica.

Para *Bravas Digital Hub* es fundamental comprender el poder de sus clientes, ya que tal como lo plantea Porter, influye significativamente en la capacidad de la empresa para establecer las reglas del juego en la dinámica del mercado. Respecto al grado de concentración de los clientes, aunque las principales beneficiarias son las mujeres que acceden a los recursos educativos, nuestros servicios también están dirigidos a empresas. Al establecer alianzas con estas compañías se busca fortalecer las habilidades de sus colaboradores y alinear sus valores a la equidad.

Otro de los factores que influye es el de los costes de los productos o servicios que se ofrecen que representan un factor de decisión en el momento de adquirir un producto. Como se revisó en el análisis de la competencia los precios son variados dependiendo de si el servicio es por suscripción, es un bootcamp o si se va a desarrollar un tema en específico.

Comprender y responder ante el poder de los clientes es relevante para *Bravas Digital Hub*. De acuerdo con lo planteado por Porter, alineamos nuestras estrategias para satisfacer las demandas y expectativas de nuestros clientes, garantizando que sean competitivos y accesibles. Al enfocarnos en la educación y capacitación, buscamos no solo mejorar la vida de nuestras clientas individuales sino también contribuir desde una perspectiva social.

6.3. MATRIZ DAFO

La matriz DAFO es una herramienta estratégica que permite conocer la situación en la que se encuentra la empresa respecto a su entorno y los recursos internos (Lázaro E. 2015). Luego del análisis interno y externo consideramos la estructura de la matriz DAFO presente en la Ilustración 1.

Ilustración 1 - Matriz DAFO



Fuente: Elaboración propia.

La identificación de productos y servicios sustitutos es un elemento clave en el análisis DAFO para *Bravas Digital Hub*. La oferta educativa online está en constante expansión, con múltiples plataformas ofreciendo cursos similares. Esta competencia puede diluir la cuota de mercado de Bravas, pero también subraya la demanda de formación digital. Para mantenerse competitiva, *Bravas Digital Hub* debe diferenciarse a través de contenido actualizado y un enfoque específico en mujeres, fomentando la inclusión y la equidad en el sector tecnológico.

Los rápidos cambios en tecnología representan tanto una oportunidad como una amenaza para *Bravas Digital Hub*. La evolución tecnológica puede hacer que los contenidos se vuelvan obsoletos rápidamente, requiriendo actualizaciones constantes e inversión significativa. Sin embargo, mantenerse al día con las últimas tendencias y tecnologías también puede posicionar a Bravas como referente en educación digital. La inversión en tecnología avanzada y la actualización continua de los cursos son esenciales para asegurar la relevancia y la calidad de la oferta formativa.

La inestabilidad económica en América Latina es otro factor crucial que *Bravas Digital Hub* debe considerar. Las fluctuaciones económicas pueden afectar la capacidad de adquisición de servicios educativos por parte de los usuarios. A pesar de estos desafíos, existen oportunidades significativas en forma de subvenciones y financiamiento, especialmente para emprendimientos liderados por mujeres. Las iniciativas gubernamentales y las leyes que promueven la participación femenina en el sector tecnológico pueden proporcionar apoyo financiero y logístico, facilitando el crecimiento y la sostenibilidad de Bravas.

Finalmente, la creciente demanda de teletrabajo y el nomadismo digital, junto con el compromiso del sector público y privado por cerrar la brecha de género en tecnología, crean un entorno favorable para *Bravas Digital Hub*. La plataforma puede aprovechar la expansión del mercado de EdTech y las oportunidades de colaboración con organizaciones para ofrecer una oferta formativa flexible y accesible. Sin embargo, será crucial superar limitaciones como los recursos financieros y talento altamente especializado para asegurar el éxito a largo plazo.

7. PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing es un componente esencial de la planificación estratégica dentro del plan de empresa. Según Lázaro E. (2015), el marketing se define como el conjunto de actividades destinadas a promover los productos o servicios de una empresa. Un marketing bien ejecutado no solo facilita la venta de productos o servicios, sino que asegura su éxito en el mercado. En este apartado se van a plantear los objetivos, la segmentación seleccionada y estos deben mantener coherencia con el alcance y relevancia al interés de la empresa. Asimismo, el Marketing Mix que representa la sintonía que se va a establecer entre las variables de producto, precio, distribución y comunicación (Lázaro, E. 2015).

7.1. OBJETIVOS

Lázaro E. (2015) argumenta que los objetivos deben representar un desafío adecuado para las personas involucradas en el plan. Si los objetivos son demasiado fáciles de alcanzar, la organización perderá motivación. Por otro lado, si los objetivos son excesivamente exigentes, los individuos pueden desmotivarse al percibirlos como inalcanzables. Por lo tanto, es crucial que los objetivos sean: precisos, se debe definir claramente lo que se desea lograr para evitar ambigüedades y orientar los esfuerzos de manera efectiva. También deben ser medibles para permitir el monitoreo del progreso a través de indicadores, coherentes con los recursos disponibles, tanto humanos como materiales. Ser impulsores de mejora continua, contribuyendo al crecimiento sostenido de la empresa, y tener plazos definidos, es decir con horizontes temporales claros para su ejecución.

Los objetivos clave para Bravas Digital Hub en el primer año incluyen:

1. Establecer un equipo emprendedor de al menos tres personas con conocimientos en tecnología, marketing y negocios.
2. Validar al menos dos prototipos de nuestra plataforma digital antes de su lanzamiento en el segundo trimestre.
3. Además, planeamos generar alianzas estratégicas con al menos dos colectivos, como Publicitarias, MasmujeresUX y Mujeres en Tech, durante el primer semestre.
4. Asimismo, queremos desarrollar y lanzar la plataforma dentro del segundo trimestre de 2024 y completar el desarrollo de los contenidos educativos en el mismo período.
5. Aspiramos a alcanzar al menos 250 leads en los cursos de No Digital, 150 en cursos de Diseño y 100 mujeres en los cursos de Programación Full Stack en el último trimestre del primer año.

A mediano plazo, *Bravas Digital Hub* tiene como meta consolidar su presencia en el mercado y expandir su red de colaboraciones. En el segundo año, se buscará establecer alianzas con al menos diez empresas y organizaciones del sector tecnológico femenino. La participación en una de las aceleradoras más reconocidas en Perú será un objetivo estratégico para el segundo trimestre del segundo año, lo que impulsará el crecimiento y visibilidad de la plataforma. Asimismo, se aspira a lograr al menos 100 inscripciones en los cursos de No Digital, 150 en cursos de Diseño y 70 en Programación Full Stack. Se espera también crear una comunidad activa en redes sociales de al menos 10.000 usuarios, y establecer alianzas de empleabilidad con al menos tres grandes empresas y cinco pymes. La incorporación de asistentes con inteligencia artificial a la plataforma en el primer trimestre del segundo año será clave para mejorar la experiencia del usuario.

A largo plazo, *Bravas Digital Hub* se propone consolidarse como una plataforma referente en la educación e inclusión de mujeres en el ámbito digital. Un objetivo crucial es la organización de eventos anuales de networking que reúnan a mujeres expertas y usuarias de la plataforma, fomentando la creación de redes profesionales. Durante el cuarto año, se ampliará la oferta de cursos para incluir temas avanzados como análisis de datos, inteligencia artificial y realidad virtual. Además, se espera a través de las alianzas facilitar la incorporación de mujeres a puestos tecnológicos en empresas. Finalmente, ampliar operaciones a 2 países más de la Comunidad Andina, como objetivo principal por cercanía geográfica se encuentra Chile.

7.2. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Porter plantea que la ventaja competitiva crece proporcional al valor que la empresa entrega a sus clientes. Una empresa, es rentable si el valor que es capaz de crear es mayor a los costos ocasionados (Mangretta 2014, p. 11). Consiste en hacer las cosas distintas a la de los competidores y en el mercado existen tres propuestas que pueden ser el liderazgo en costos, diferenciación y enfoque un dado segmento de mercado.

La propuesta de valor de *Bravas Digital Hub*, centrada en mujeres dentro de un rango de edad de 25 a 55 años, residentes en zonas urbanas y con una formación superior técnica o equivalente, se alinea con una estrategia de diferenciación. Esta diferenciación se

fundamenta en la oferta de servicios educativos a través de una plataforma en línea, la cual se enriquece con un fuerte sentido de comunidad y colaboración. Además, se destaca la integración de mujeres en todos los niveles de la cadena de producción de servicios y la promoción de su visibilidad en sectores donde tradicionalmente han estado subrepresentadas. Todos estos elementos conforman un componente distintivo que nos separa de las ofertas actuales en el mercado.

Para fortalecer la estrategia de diferenciación de *Bravas Digital Hub*, es fundamental implementar una serie de acciones, que se detallaran en el Plan de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos, que reforzaran nuestra propuesta de valor. Estas estarán enfocadas en maximizar la calidad de los contenidos educativos y, sobre todo, fomentar la comunidad, asegurando una buena experiencia de usuario.

7.3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Un mercado no es homogéneo, lo componen millones de individuos diferentes entre ellos, algunos según su ubicación, nivel de ingresos y cultura, entre otros determinantes. La diversidad que existe en un mercado puede complicar esfuerzos para introducir un producto o servicio. Por ello, surge la necesidad de dividir el mercado en grupos cuyos integrantes tengan características similares y de acuerdo con un mix de estrategias, se consiga llegar a ellos con éxito.

Para el desarrollo de este plan de empresa se establecen 4 criterios para definir el segmento de mercado para el cual dedicaremos los esfuerzos. El criterio demográfico que divide al mercado según variables que incluyen edad, sexo y estado civil. El criterio socioeconómico que divide al mercado por nivel de ingresos y nivel educativo. El análisis geográfico que segmenta al mercado por naciones, estados, regiones y densidad. Finalmente, el criterio psicográfico toma en cuenta el comportamiento, estilo de vida e intereses de los consumidores.

El público objetivo de *Bravas Digital Hub* está conformado por mujeres de entre 25 y 55 años, residentes en zonas urbanas de América Latina y el Caribe. Según el Banco Mundial, la población en la región se sitúa alrededor de 334.627.975 de mujeres de las cuales el 68,45% reside en zonas urbanas y participan de la fuerza laboral. En promedio, el 75% las

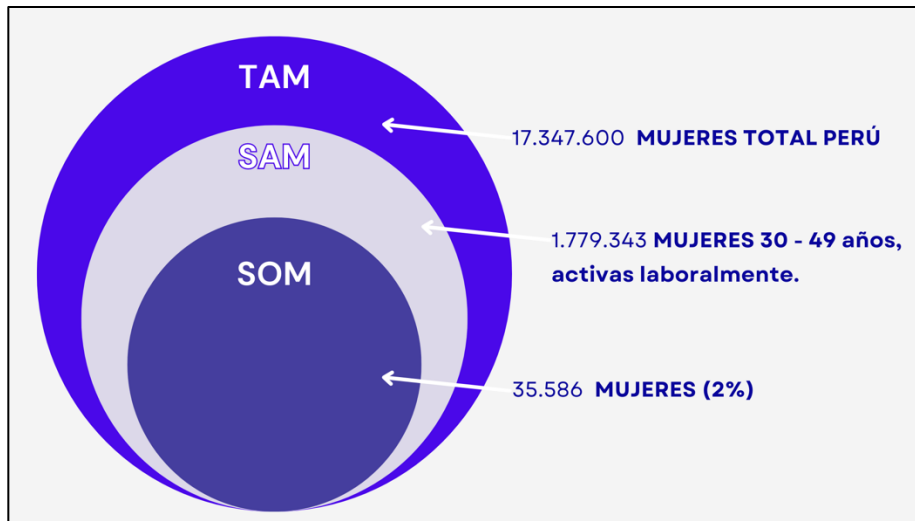
mujeres la Comunidad Andina¹¹ pertenecen a la fuerza laboral con educación avanzada, es decir, es un porcentaje de la población con educación terciaria de ciclo corto, licenciatura o nivel educativo equivalente, una maestría o equivalente, un doctorado o equivalente de acuerdo con la Clasificación Normalizada de la Educación.

En la primera fase de este plan de empresa, nos centraremos en Perú, ya que de acuerdo con el informe del mercado Edtech en la Región de América Latina y el Caribe, realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo y HolonIQ, es uno de los mercados con mayor crecimiento en inversión en EdTech. El 70% de todas las EdTechs en la región están concentradas en las dos economías más grandes: Brasil y México. No obstante, países como Perú y Argentina han recibido una cantidad desproporcionadamente alta de fondos de capital de riesgo en los últimos 10 años (Banco Interamericano de Desarrollo & HolonIQ, 2021).

De acuerdo con los datos de CEPALSTAT, Perú está conformado por un total de 17.347.600 millones de mujeres. Según el último censo realizado por INEI en el 2017, alrededor del 13% se encuentran en el rango etario de 30 a 49 años (2.255.188) y el 78,9% (1.779.343) de ellas, se encuentra activa laboralmente, de hecho, poseen la tasa porcentual de participación más alta de mujeres en el mercado laboral peruano. *Bravas Digital Hub* quiere captar el 2% de este mercado está representado por 36.294 mujeres. Conforme a lo explicado, la ilustración N° 2 muestra el tamaño de mercado total lo conforman la cantidad total de mujeres en Perú, el mercado objetivo está conformado por las mujeres entre 30-49 años activas laboral y finalmente, el mercado obtenible que planteamos obtener es del 2%.

¹¹ Bloque económico conformado por Perú, Colombia, Ecuador y Bolivia.

Ilustración 2 - Definición del TAM, SAM, SOM



Fuente: Elaboración propia.

Este segmento se caracteriza por pertenecer a un nivel socioeconómico medio, lo que implica estabilidad económica y acceso a internet. Además, estas mujeres poseen una formación académica avanzada, habiendo completado estudios universitarios o de grado superior (técnico) como mínimo. Su principal motivación es la de mejorar o actualizar sus habilidades digitales para ascender en sus carreras profesionales, impulsar sus negocios o para reintegrarse con éxito en el mercado laboral. Respecto al criterio psicográfico, se compone de mujeres activas y autodidactas, profundamente motivadas por el aprendizaje continuo y la búsqueda de oportunidades para su desarrollo personal y profesional. Estas mujeres poseen un fuerte interés por ampliar sus conocimientos y habilidades. Se esfuerzan en construir redes sólidas participando en seminarios o actividades de networking. Además, son innovadoras, impulsadas por salir de su zona de confort.

8. EI MIX DE MARKETING

Según Lázaro E. (2015), la estrategia ideal para implementar un plan de empresa consiste en alinear adecuadamente las variables del marketing mix con el mercado objetivo. Para lograr esto, es fundamental conocer qué tipo de producto o servicio se ofrece, determinar el valor monetario basado en la competencia, en la utilidad esperada o la satisfacción que proporciona la adquisición de este. Además, se debe definir como se llegará al cliente

haciendo y finalmente establecer como se comunicarán las características o beneficios del producto-servicio.

8.1. PRODUCTO

El conjunto de decisiones que se van a llevar a cabo empieza por el planteamiento del concepto y estructura de la oferta del producto o servicio. El producto implicará tanto los atributos tangibles como los intangibles (Fernández, 2015). Como menciona el informe sobre EdTech en Latinoamérica y el Caribe realizado por el BID y HolonIQ, la tecnología educativa tiene el potencial de ser un poderoso motor de transformación para la región y la propuesta de *Bravas Digital Hub* está alineado con ese objetivo.

Bravas Digital Hub es una plataforma que ofrece programas educativos sincrónicos (Véase Anexo 1), de intensidad media desarrollados bajo una metodología teórico-práctica, sobre cuatro ejes temáticos: No Digital, Diseño y Full Stack. Estos programas contienen cápsulas de aprendizaje especializadas. Estos serán impartidos en 8 clases de 4 horas haciendo un total 32 horas, 2 veces por semana con una duración total estimada de 1 mes o 4 semanas. Estos programas educativos serán desarrollados e impartidos por equipos de mujeres líderes en sectores tecnológicos a nivel mundial, garantizando una perspectiva inclusiva y actualizada. La adquisición de este servicio integrará un equipo de soporte 360° que operará en tres niveles: guía académica, comunidad y un coach profesional. La guía académica será experta en el campo de formación que brindará apoyo y absolverá las consultas realizadas a la cual podrá acceder a través de reuniones online 2 veces al mes o por correo. A través de un foro, se creará una comunidad con la finalidad de fomentar el apoyo mutuo y aprendizaje colaborativo. Finalmente, el coach profesional será quien brinde soporte en las últimas fases del programa educativo, con la finalidad de guiar la transferencia de sus conocimientos al mercado laboral.

Servicios de *Bravas Digital Hub*

- Programas educativos teórico-prácticos sobre tres ejes temáticos: No Digital, Diseño y Programación Full Stack.
- Proporcionar certificados que avalen los conocimientos y habilidades aprendidas.
- Soporte continuo a través de mentorías individuales, grupales y especializadas
- Fuerte componente de comunidad y networking.
- Eventos y talleres en vivo.

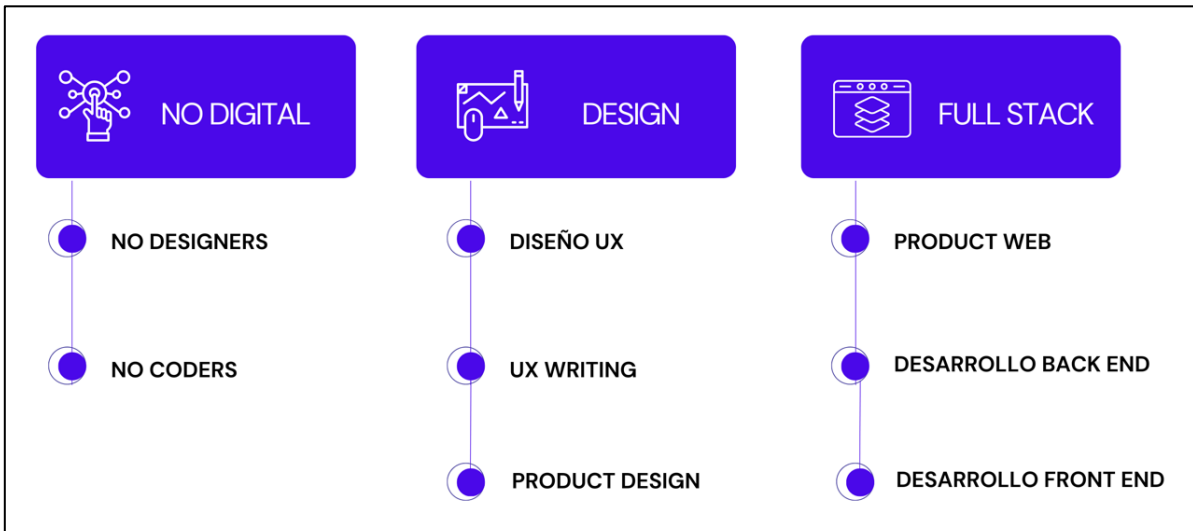
- Desarrollo de proyectos colaborativos.
- Recursos y material de apoyo.

8.2. PRECIO (B2C)

El precio puede definirse como la recompensa de una organización de servicios por gestionar un negocio exitosamente. Es un factor crucial en la satisfacción del cliente, ya que representa el valor percibido del servicio. Además, el precio refleja la calidad y el posicionamiento de la oferta (Akroush, 2011). En la fase inicial de entrada al mercado, Bravas Digital Hub operará bajo un modelo de negocio en el que las transacciones se producen entre la empresa y cliente (B2C).

Para el desarrollo de esta idea de negocio la fijación de precios será en función de la competencia, considerando que hemos establecido una estrategia de diferenciación. Los programas educativos semi intensivos serán impartidos en cuatro ejes relevantes. El eje No Digital estará conformado por dos programas: No designers y No coders. El eje de Diseño estará conformado por los programas de Diseño UX, UX Writing y Product Design. El eje de Full Stack, estará conformado los programas de Product Web, Desarrollo Back End y Desarrollo Front End. Cada programa educativo tendrá un precio diferenciado en dólares: No Digital por \$250, Diseño por \$450 y Full Stack por \$500 incluido IGV. Para atraer a nuestros clientes iniciales y establecer una fuerte presencia en el mercado, implementaremos descuentos del 15% por inscripción temprana, determinadas en tres meses previo al inicio del programa. Asimismo, este descuento será fijo para las comunidades/colectivos/redes de mujeres asociados y participantes de *Bravas Digital Hub*.

Ilustración 3 - Estructura de Oferta formativa (Programas)



Fuente: Elaboración propia.

La ilustración N° 3 muestra el esquema de la oferta educativa de *Bravas Digital Hub*. Cubre desde fundamentos básicos para principiantes hasta habilidades avanzadas en desarrollo y diseño web. La clara segmentación por niveles de competencia y áreas de especialización sugiere un enfoque estratégico para atraer a un amplio espectro de mujeres interesadas en mejorar sus habilidades tecnológicas, adaptándose a sus diferentes niveles de experiencia y necesidades profesionales. Esta estructura, además, destaca la intención de *Bravas Digital Hub* de proporcionar una formación integral que facilita la inserción de las mujeres en el sector tecnológico.

8.3. DISTRIBUCIÓN

Según Fernández (2015), la distribución es la secuencia de empresas involucradas en el traslado de un bien hasta el consumidor final. En el contexto de los servicios, esta definición debe adaptarse debido a su naturaleza intangible. En lugar de trasladar un bien físico, la distribución de servicios implica la organización y gestión de actividades necesarias para hacer que el servicio esté disponible y accesible para los usuarios finales. Para *Bravas Digital Hub*, la distribución de los servicios se realizará a través de un canal directo haciendo uso de la plataforma en línea que permitirá a las usuarias acceder a los programas

educativos desde cualquier lugar, siendo esta compatible con dispositivos de escritorio y móviles para garantizar una experiencia fluida.

La principal motivación de este plan de empresa es el aporte en la reducción de la brecha de género a través de *Bravas Digital Hub*. Es por ello, que la distribución de servicios también representa las alianzas que se van a establecer con diferentes actores del ecosistema, para hacer llegar sus servicios a nuevos mercados estableciendo un canal indirecto. En línea con esta información, han surgido una serie de movimientos, colectivos y redes organizadas de mujeres que trabajan como empresas sociales comprometidas con la misión de cerrar la brecha de género y empoderar a las mujeres para que participen en tecnología. Es por ello, que establecemos un canal indirecto de distribución a través de organizaciones que compartan nuestros valores y objetivos, para ello hemos identificado las siguientes:

- **Publicitarias.org** (<https://publicitarias.org/>)

Fue creado en Argentina en 2017, para crear una comunidad de estudiantes y profesionales en publicidad, marketing, diseño y comunicación. Su objetivo es promover la diversidad y perspectiva de género. Actualmente está presente en toda América Latina con embajadoras en países como Perú, Argentina, Chile, Guatemala, entre otros. Trabaja de forma independiente generando espacios innovadores de capacitación, apoyo, inspiración y dialogo en agencias, empresas, organismos e instituciones.

- **Masmujeresux** (<https://masmujeresux.com/>)

Es una comunidad de mujeres relacionadas con la experiencia de usuario para generar redes de colaboración y aprendizaje mutuo. Su propósito es visibilizar a las mujeres en el sector de UX, contribuir a la inclusión y abrir espacios de conversación, aprendizaje, motivación e inspiración. Actualmente forman una red de apoyo para el intercambio de experiencias y se encuentran activas en diferentes países de América Latina y el Caribe.

- **Mujeres en Tech** (<https://www.mujaesentech.org/>)

Es una red de mujeres que se basa en la creación de conexiones para el intercambio de conocimientos y experiencias, fomentando el apoyo mutuo y el impulso de sus carreras profesionales. Establecen alianzas con empresas para facilitar la búsqueda de talento y

promover la diversidad. Además, se centran en el desarrollo de mujeres en carreras profesionales en STEM, ayudándolas a avanzar y prosperar en estos campos.

La estrategia de distribución de servicios en *Bravas Digital Hub* se centra en garantizar que nuestros programas educativos lleguen a usuarias con necesidades diferentes, destacando la importancia de la comunicación y los medios que utilizaremos para reflejar nuestro compromiso. En una segunda fase, *Bravas Digital Hub* quiere ampliar sus canales de distribución hacia otros sectores económicos mediante la participación en proyectos con asociaciones dedicadas a impulsar la participación de mujeres en estado de vulnerabilidad en el sector educativo, tecnológico.

Reconociendo la afirmación de la UNESCO respecto al logro del ODS 4 (Educación de Calidad) depende de las oportunidades y desafíos que plantea la tecnología, *Bravas Digital Hub* es consciente de como la tecnología impacta en la educación como insumo, medio de entrega, habilidad, herramienta para planificar y proporcionar un contexto social y cultural. Además, la ONU Mujeres destaca que invertir en empoderamiento económico de las mujeres es una contribución directa a la igualdad de género. Con esto en mente, el presente plan de empresa considera crucial participar en proyectos colaborativos que promuevan estos objetivos.

Es el caso de la Asociación Huehueteca Ixmucané en Guatemala, una organización civil sin fines de lucro que se dedica a la educación de mujeres en situación de vulnerabilidad en la provincia de Huehuetenango, Guatemala. En 2021, desarrollaron el proyecto P.L.A.N.E., financiado por UNICEF, que se enfocó en cuatro ejes: salud mental, modalidad flexible, liderazgo para la cohesión comunitaria y vida saludable. Este proyecto contó con la colaboración de instituciones públicas, como el Ministerio de Educación, y privadas, como el Centro de Educación para el Desarrollo (CEDEP), siendo este último el encargado de la planificación y desarrollo de la educación para los beneficiarios. Rol que quisiera desempeñar *Bravas Digital Hub* en proyectos que aborden aspectos de la educación para las mujeres.

La estrategia de distribución de servicios en *Bravas Digital Hub* se enfoca en garantizar que nuestros programas educativos lleguen a diversas usuarias, ampliando sus canales a través de asociaciones clave. Aspira a desempeñar un papel fundamental en el desarrollo de

proyectos que se alineen con los valores y pilares en beneficio de las mujeres en el ámbito tecnológico.

8.4. PROMOCION

La comunicación o promoción constituye uno de los pilares fundamentales del marketing mix. Es esencial reconocer que su función dentro del mix se determina claramente solo después de haber definido los otros tres elementos, lo que establece las bases para el desarrollo de un plan de promoción efectivo. Este plan se enfoca en formular y ejecutar estrategias de comunicación persuasivas específicas para el segmento de mercado elegido (Fernández, 2015). De acuerdo con París, J. (2018) la comunicación obedece a la necesidad del ser humano de vincularse con otro, ya que es imposible no comunicar porque cualquier conducta humana tiene esa función.

La plataforma educativa (<https://bravashub.com/>) de *Bravas Digital Hub* será la herramienta de comunicación central, diseñada con un enfoque en la experiencia de usuario (UX) para asegurar una navegación fácil e intuitiva. Esta plataforma será el acceso directo a la oferta formativa, información sobre servicios complementarios y personal que conforman la organización. Otro de los canales de comunicación serán los correos activos, hola@bravashub.com mediante el cual el equipo de talento de *Bravas Digital Hub* contactará a la persona que haya rellenado el formulario de “contacto”, que se encuentra en la página web, para solicitar más información.

De acuerdo con Kumar y Nayak (2019), el modelo de compromiso del cliente hacia la marca combina dos conceptos fundamentales: la psicología y el marketing. En su investigación, concluyen que el compromiso con la marca está relacionado a la propiedad psicológica de la marca, que hace referencia a cuando los clientes sienten que una marca les pertenece o es parte de su identidad, por lo tanto, están más comprometidos con ella. Además, la congruencia de valores que es cuando los clientes perciben que una marca comparte valores y principios, incrementa su compromiso y sentimiento de representación.

Partiendo de esta información, la psicología de la marca y la congruencia de valores son los ejes que van a guiar el desarrollo de este proceso. Para cultivar una comunidad activa y comprometida que participe en los cursos, contribuya al crecimiento y mejora continua es

importante resaltar, comunicar y transmitir los valores eje: empoderamiento, equidad de género y colaboración.

Para ello, Bravas mantendrá una presencia activa en redes sociales como Instagram ([@bravas.hub](#)), Facebook ([BravasDigitalHub](#)) y LinkedIn ([linkedin.com/company/bravas-digital-hub](#)), espacios clave en la estrategia de promoción para establecer un canal accesible y directo de comunicación. Se usará Meta Business Manager para realizar campañas concretando a un segmento y por un tiempo determinado. A partir de ello obtendremos estadísticas que nos permitirá analizar el alcance y reformular. A través de estas plataformas, manifestará su propósito, fomentará la creación de una comunidad y dará visibilidad a mujeres referentes en el sector TIC.

Para implementar eficazmente los objetivos mencionados, hemos identificado las siguientes actividades clave:

- Educar al público respecto a la brecha digital actual.
- Compartir artículos que destaquen la importancia de las habilidades TIC y su impacto en el empoderamiento femenino.
- Motivar a las mujeres a inscribirse a cursos de *Bravas Digital Hub*, destacando los beneficios intangibles y el impacto en su posición frente al mercado laboral.
- Organizar eventos en línea respecto al impacto del avance tecnológico en el mercado laboral.
- Mostrar casos de éxito de exestudiantes de la plataforma.
- Con el uso de datos demográficos y psicográficos, crear mensajes informativos de los cursos.
- Publicar contenido interactivo, encuestas y contenido que mantenga la comunidad activa.

Bravas Digital Hub implementará una estrategia de comunicación integral que considere la dinámica del mercado, la influencia de los clientes y las demandas sociales. Para desarrollar un proyecto con éxito, es fundamental tener un compromiso profundo y estar dispuesto a participar, comunicar e incentivar en organizaciones, espacios y eventos como el 8M, donde se conmemora la lucha de las mujeres por la eliminación de toda

discriminación en las esferas políticas, civiles, laborales, económicas, sociales y culturales. El objetivo es crear vínculos de confianza y fortalecer la comunidad.

9. PLAN DE OPERACIONES

De acuerdo con Lázaro Esteban (2015), el plan de operaciones detalla los aspectos técnicos y de organización para la elaboración del producto o prestación del servicio. En el caso de *Bravas Digital Hub*, se desarrollarán las actividades estratégicas que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos y garantizar la sostenibilidad de la empresa. Para el desarrollo del plan de operaciones consideramos que la propuesta de valor se sustenta en ofrecer una experiencia enriquecedora e interactiva que sea fluida, la creación del contenido relevante que se impartirá en los programas, la metodología de enseñanza aplicada para el desarrollo en las clases en vivo y finalmente, la gestión de la comunidad.

9.1. Proceso de Desarrollo de la Plataforma

La metodología de la experiencia de usuario (UX por sus siglas en inglés), tiene como propósito conocer qué experimentan las personas al momento de relacionarse con un producto o servicio, aplicando una serie de técnicas de investigación y generación de estrategias orientadas a responder a sus expectativas (Sánchez Morales et al., n.d.). Sienta sus bases en el design thinking constituido por cinco hitos: empatizar, analizar, diseñar, prototipar y testear, en este caso, el producto digital. Según Sánchez (2021), este modelo requiere de constante investigación y validación con el usuario, para incorporar al servicio las respuestas a sus necesidades. Tomando en consideración este modelo el diseño de los programas educativos de *Bravas Digital Hub* sería desarrollado de la siguiente forma:

Etapas 1: Empatía con el problema y las necesidades del usuario

Durante esta primera etapa nuestro objetivo es empatizar con los problemas y necesidades de nuestro usuario, puntualmente el público objetivo para definir el problema. Analizar el contexto y la situación a solucionar, partiendo de supuestos que podría tener el público objetivo. Para el desarrollo de esta etapa se van a considerar herramientas como el mapa de empatía, que es una técnica de innovación centrada en el usuario. A través de esta herramienta visual se responde información sobre el usuario ¿Qué piensa y siente? ¿Qué

oye? ¿Qué ve? ¿Qué dice y hace? Estas secciones permiten reflexionar sobre los pensamientos, sentimientos, necesidades, deseos, influencias y barreras que enfrenta nuestro usuario.

Etapa 2: Investigación UX (UX Research)

En esta etapa investigaremos para conocer a profundidad a nuestro usuario, sus expectativas y necesidades. Sánchez (2021), plantea que dentro de las herramientas a utilizar están las entrevistas, el grupo de interés, encuestas y creación de personas. Con la información recopilada se crea el mapa del sitio web con la información con la cual el usuario se va a relacionar. Para el desarrollo de esta etapa, crearemos personas y a través de entrevistas recopilaremos información. Otro de los recursos importantes que sugiere el autor es el de Customer Journey Map, herramienta visual que nos va a permitir conocer los puntos de contacto que tiene el cliente con el servicio. Estas acciones nos van a permitir conocer las percepciones del cliente, identificando oportunidades de mejora para incrementar la satisfacción.

Etapa 3: Diseño del Contenido (UX Design)

Con la información recopilada de las etapas anteriores, se inicia la construcción del primer prototipo de la plataforma. Con uso de herramientas como Figma o Flutter Flow, se realizará la composición de elementos, colores, botones, entre otros. Estos prototipos de baja complejidad permitirán entender la forma del producto y recopilar un primer feedback del equipo interno.

Etapa 4: Prototipado

El prototipado es el proceso de simulación que se utiliza para definir la interacción del usuario con un producto o servicio. Este proceso permite a los diseñadores y desarrolladores visualizar y validar las funcionalidades del producto antes de su implementación final (Sánchez Morales et al., n.d.). A través del prototipado, *Bravas Digital Hub* podrá corregir problemas de usabilidad, garantizar un diseño que cumpla con las expectativas del usuario y asegurar una experiencia óptima (Véase Anexo).

9.2. Proceso de Creación del Contenido Educativo

Como se planteó en el apartado de producto, la producción del contenido se realizará en alianza con colectivos especializados en los temas eje establecidos. Este desarrollo estará a liderado por un Product Manager, quien trabajará con un equipo de 4 personas. De acuerdo con Chi P. Diep (2021), la cuarta revolución tecnológica con el desarrollo del internet de las cosas, la IA, el Big Data y la Realidad Virtual se han creado condiciones para el desarrollo de clases virtuales. En el 2021, post pandemia realiza un estudio sobre la implementación de la enseñanza en línea de la Universidad de Tecnología y Educación de Ciudad Ho Chi Minh en Vietnam y propone un proceso de diseño de un curso en 4 pasos y el método 5W-1H. Los pasos para diseñar un curso en línea que plantea son los siguientes: Determinar los objetivos de aprendizaje, Diseñar los contenidos de aprendizaje, Diseño de actividades de aprendizaje en línea y Diseño de la estrategia de evaluación. Además, considera 6 interrogantes alineadas a estos pasos: ¿Por qué?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Cómo? y ¿Quién?

Según lo expuesto, el diseño del contenido de los programas educativos de *Bravas Digital Hub* se considerará la estructura propuesta y se establecerán las preguntas correspondientes para asegurar un desarrollo integral y efectivo. A continuación, se detallan los pasos y preguntas clave a considerar bajo la metodología de Chi P. Diep..

Paso 1: Objetivos del Aprendizaje

Para el desarrollo de los objetivos del aprendizaje se establece un tiempo requerido entre 3 y 5 semanas que incluye el proceso de investigación y planteamientos iniciales. Los recursos necesarios serán

- ¿Por qué se ha diseñado este curso en línea?
- ¿Qué conocimientos y habilidades deben adquirir las alumnas después del curso?
- ¿Dónde se impartirá el curso en línea?
- ¿Cuánto dura el curso?
- ¿Cómo es el aprendizaje en línea?
- ¿Quiénes son las alumnas? Necesidades y motivación

Paso 2: Diseño del Contenido

- ¿Por qué deben diseñarse así los contenidos de aprendizaje?
- ¿Cuáles son los contenidos?

- ¿Dónde se organizan los contenidos?
- ¿Cuándo se impartirá cada contenido?
- ¿Cómo se ordenan los contenidos? Tiempo y procesos.
- ¿A quién van dirigidos estos contenidos?

Paso 3: Diseño de actividades

- ¿Por qué se eligió esta estrategia? Referido a la enseñanza sincrónica o asincrónica o mixta.
- ¿Cuáles son las actividades de aprendizaje que se realizarán? Aprendizaje personal, interactivo, en equipo.
- ¿Dónde están distribuidos los materiales de aprendizaje?
- ¿Cuándo los estudiantes aprenden de forma individual y cuándo necesitan actividades en equipo?
- ¿Cómo van a ser las actividades? Digitales, documentos, videos, imágenes.
- ¿Quién se hace cargo de cada actividad de aprendizaje?

Paso 4: Diseño de la estrategia de evaluación

- ¿Por qué se eligen evaluaciones periódicas o finales?
- ¿Qué y cuáles son las opciones de evaluación son las adecuadas?
- ¿Dónde están las herramientas de evaluación?
- ¿Cómo son las herramientas de evaluación?
- ¿Quién revisa el rendimiento académico?

9.3. Proceso de Enseñanza

En la educación tradicional, a menudo intenta desarrollar competencias en los estudiantes mediante metodologías que apelan a la memorización de la información, un enfoque que falla si el estudiante no practica activamente (Espinoza, 2016). En *Bravas Digital Hub*, las competencias y habilidades se desarrollan a través de un proceso educativo continuo que va más allá de la finalización del curso, acompañando a las usuarias en su desarrollo profesional a largo plazo.

De acuerdo con Espinoza (2016), la propuesta de Merrill, un investigador educativo, diseña una propuesta de adquisición de nuevos conocimientos y habilidades resolviendo un

problema real en cuatro fases: activación, demostración, aplicación e integración. La activación del aprendizaje se sustenta en el conocimiento previo que será el punto de partida, la demostración consiste en proveer ejemplos relacionados con el problema a resolver, la aplicación es la oportunidad que tienen las usuarias para practicar y la integración será el proceso de demostración de lo que han aprendido, buscando nuevas formas de aplicarlo.

Para implementar el modelo de Merrill en el proceso de enseñanza de los programas educativos que *Bravas Digital Hub* ofrece, consideraremos las cuatro fases propuestas: Activación, Demostración, Aplicación e Integración. Este modelo integrará de forma holística los principios del aprendizaje propuestos por el autor y se complementará con la forma de aprendizaje establecido, sincrónico.

Activación:

En esta fase se considerarán los conocimientos previos que las usuarias deben poseer, ya que serán la base para el nuevo aprendizaje. Por ello, los cursos se clasificarán según el nivel de dificultad, señalando en el apartado de información los conocimientos previos necesarios para cursar. Además, durante el desarrollo del curso los conocimientos se plantearán a través de la resolución de problemas de estudios de caso, ejemplos o situaciones reales. El contenido de soporte incluirá lecturas, videos y un foro de discusión activo en el cual se repasen, compartan y discutan conceptos fundamentales.

Demostración:

Esta fase consiste en la demostración de un problema como vehículo de aprendizaje. De acuerdo con el diseño planteado por Merrill, existen dos niveles para el aprendizaje: la información y la representación. Siendo ineficaz limitarse a la primera, por lo que se debe combinar con la representación o práctica (Espinoza, 2016). En el caso de Bravas, el servicio que provee estará combinado con un componente de acompañamiento a través de mentorías en grupos reducidos (menos de 5 personas), las cuales las usuarias podrán agendar hasta 4 veces al mes.

Aplicación:

La información se transformará en conocimiento una vez aplicados los nuevos conocimientos o habilidades a la solución de problemas. Para ello, la practica debe ser

coherente con la información alcanzada (Espinoza, 2016). En esta fase, *Bravas Digital Hub*, habilitará tareas en el que las usuarias puedan aplicar sus conocimientos. Además, como el sentido de comunidad es importante, una de las herramientas de integración se encuentra en esta etapa en la cual se desarrollen proyectos grupales, promoviendo el aprendizaje compartido.

Integración:

Para que los estudiantes integren a su vida cotidiana los nuevos conocimientos y habilidades adquiridos es importante reflexionar, defender y compartir lo aprendido. Fomentar estos espacios permite tener un proceso formativo más consciente y realizar reajustes en función de los resultados que se busquen obtener (Espinoza, 2016). En el desarrollo del curso se integrará un proyecto práctico donde se incentive a las usuarias a aplicar lo aprendido en su entorno laboral o proyectos personales. Generar entornos de autoevaluación en el foro de discusión para compartir conocimiento y apoyo mutuo.

Aplicar el modelo de Merrill en *Bravas Digital Hub* será garantía de que las usuarias adquieran conocimientos teóricos y a la par, desarrollen y apliquen habilidades prácticas. Asimismo, es importante resaltar que la percepción del servicio esta influenciada por la experiencia en la plataforma, la calidad del contenido visual y educativo.

Por ello, los cursos serán diseñados profesionalmente apoyado en contenido audiovisual interactivo y practico. Los partners aliados serán “comunidades” de mujeres en UX/UI, en publicidad (social media), tecnología, entre otros. Junto con estas comunidades se realizará el contenido. Los cursos estarán estructurados por módulos y se habilitará un foro en el que las usuarias podrán compartir ideas, realizar consultas, donde un especialista y otras usuarias puedan responder.

9.4. Proceso de Gestión de la Comunidad

La gestión de la comunidad es un componente esencial para el desarrollo y éxito de *Bravas Digital Hub*. La congruencia de valores a nivel comunitario y la creación de un entorno donde las usuarias interactúan, comparten principios y objetivos comunes son fundamentales para fortalecer el apego hacia la marca y el compromiso de las usuarias (Kumar & Nayak, 2019).

El desarrollo de este proceso, que es uno de los pilares de nuestra propuesta de valor, implica una planificación cuidadosa. Para lograr ello, hemos establecido un conjunto de acciones que nos permitirá orientar una estrategia efectiva, siempre considerando las necesidades y expectativas de la comunidad.

- **Definir objetivos:** Antes de desarrollar el plan de contenido es importante tener claro que es lo que buscamos al publicar en redes sociales determinada información. Para ello, definiremos si buscamos incrementar la lealtad de marca, obtener feedback de los clientes o dar contenido de soporte.
- **Identificar la identidad Visual:** Según Romero (2022), la identidad visual plasma el concepto y cualidades de la marca de forma coherente. Dentro de los elementos que lo conforman, se encuentra el logotipo, la tipografía, el color, las imágenes que mantengan el estilo de la marca y elementos complementarios como iconos que refuerzan el mensaje que quiere transmitir.
- **Identificar identidad Verbal:** De acuerdo con Maider Tomasena, experta en copywriting, la identidad verbal es construir un lenguaje específico para tu audiencia.
- **Identificar la audiencia:** Existen diversos factores externos que pueden impactar en la selección del medio, tipo o contenido que se quiere comunicar. Es por ello, que tenemos que conocer al cliente a profundidad y estar en constante actualización de sus necesidades.
- **Promover la interacción:** Todos los movimientos en comunicación tienen que estar alineados a la identidad verbal, por lo que complementar estas acciones con la generación de discusiones, preguntas, encuestas y eventos presenciales serán los principales motivos de participación. Además, moderar foros y grupos donde las usuarias compartan sus conocimientos, dudas y busquen colaboración.
- **Medir, Analizar y Ajustar:** Peter Drucker, manifiesta que lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar, no se puede mejorar. Por ello, *Bravas Digital Hub* incorporará métricas de interacción y crecimiento, basándose en los datos que generen sus canales de comunicación.

10. GESTIÓN DEL TALENTO

El talento humano es una de las herramientas productivas más importantes que tienen las empresas y determinará el desempeño de cualquier organización en el mercado (Mejía-Giraldo et al., n.d.). En *Bravas Digital Hub*, las personas son el núcleo de la organización. Por esta razón, en la fase inicial de lanzamiento al mercado, hemos diseñado una estructura organizativa que contempla la captación de socios, contratación interna y externa. Las actividades fundamentales del negocio serán gestionadas por un equipo interno dedicado, mientras que las actividades complementarias se delegarán a contrataciones externas especializadas. Este enfoque nos permite centrarnos en los objetivos planteados, asegurando al mismo tiempo flexibilidad y eficiencia operativa.

Las empresas fundadas por más de un individuo emprendedor tienen mejores perspectivas de crecimiento, ya que un equipo emprendedor puede acceder a más recursos, desarrollar diversas capacidades, comparten riesgos y responsabilidades, y establecen objetivos más ambiciosos. Es fundamental que este equipo tenga habilidades de comunicación, sea productivo y esté compuesto por roles variados para asegurar su éxito (Uríbarri, 2022). La búsqueda de un equipo emprendedor será prioritaria para liderar y complementar el desarrollo tecnológico del proyecto. Este equipo constituirá el ápice estratégico de la organización, compuesto por al menos 3 emprendedores con habilidades complementarias en tecnología, negocios y liderazgo. Para maximizar el éxito de un negocio, es crucial que los fundadores dediquen su tiempo y esfuerzo completo al desarrollo de la empresa. Además, los inversores suelen confiar más en negocios donde los fundadores están plenamente comprometidos e invierten todo su tiempo en el proyecto.

La estructura organizativa interna de *Bravas Digital Hub* estará conformada por tres socios fundadores, cada uno con roles claramente definidos para asegurar una gestión eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. El primer socio fundador será responsable de liderar la planificación, ejecución y desarrollo de la plataforma tecnológica. El segundo socio estará a cargo de la estrategia de negocio, así como de las relaciones y comunicaciones externas. El tercer socio se centrará en la creación del contenido educativo de los programas ofrecidos.

En el segundo año de operaciones, se subcontratará a tiempo completo a un Product Manager, cuyo rol será crucial en el desarrollo del producto, específicamente en la creación de contenido junto con los socios estratégicos. Este gerente de producto priorizará las

funciones que ofrezcan el mayor valor añadido a los clientes. La remuneración para este puesto se establecerá acorde al mercado peruano.

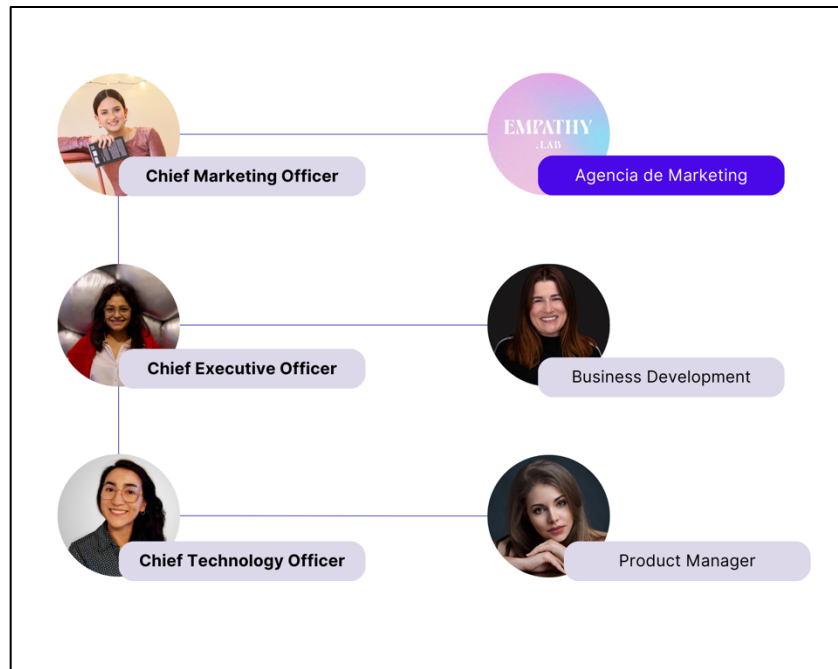
Para el tercer año, se planea la incorporación de un perfil de Business Development, encargado de gestionar el relacionamiento y la ampliación de alianzas estratégicas de *Bravas Digital Hub*. Además, se subcontratarán dos perfiles adicionales cuya naturaleza específica se definirá en función de las necesidades emergentes de la empresa.

En el cuarto año, se contratará un gestor de admisiones, responsable de la administración y gestión de las inscripciones de las alumnas. Adicionalmente, para la ejecución de los programas educativos, se establecerán alianzas con redes de mujeres especializadas en diversos ámbitos, quienes impartirán los cursos. La remuneración por hora para estas especialistas será de \$15 para los cursos de No Digital, \$18 para los de Diseño, y \$20 para las docentes de Full Stack.

Las actividades de marketing serán terciarizadas a una agencia de marketing, aunque seguirán siendo lideradas por los socios fundadores. Esta estructura externa incluirá especialistas en creación de contenido, manejo de comunidades en redes sociales, diseño y edición de contenido, y estrategia de posicionamiento en redes. La agencia de marketing seleccionada cocreará la estrategia de comunicación y gestionará las redes sociales en las que *Bravas Digital Hub* estará presente.

Este planteamiento estructural busca combinar la experiencia y dedicación de los socios fundadores con la flexibilidad y especialización de profesionales subcontratados, asegurando una gestión eficiente y la calidad en la entrega de los servicios educativos. Cabe mencionar que la franja salarial ha sido establecida de acuerdo al mercado laboral peruano. A continuación se presenta el organigrama de *Bravas Digital Hub* al cuarto año.

Ilustración 4: Organigrama al 4to año



Fuente: Elaboración propia.

11. PLAN FINANCIERO

El plan económico-financiero pretende medir dos aspectos fundamentales: la rentabilidad y la viabilidad del negocio en términos de liquidez. Para su desarrollo, es crucial considerar tanto las necesidades de inversión como las de financiación. Las decisiones de inversión determinarán la cantidad y composición del activo, configurando así la capacidad económica del plan de empresa. En paralelo, las decisiones de financiación definirán la estructura financiera, reflejándose en el pasivo del balance (Lázaro Esteban, 2015).

Por un lado, para el desarrollo de la idea de negocio y la elaboración del *Plan de Inversiones*, dada la naturaleza de la actividad de *Bravas Digital Hub*, se han considerado los costos necesarios para el diseño, desarrollo y puesta en marcha de la plataforma. Además, se incluye la intervención de profesionales independientes para llevar a cabo las mencionadas tareas. También se contemplan los costos asociados al desarrollo de los cursos de No Digital, Diseño y Programación, los cuales serán creados bajo la metodología explicada en el apartado de Plan de Operaciones.

Dado que la empresa se constituirá inicialmente en Perú, es fundamental considerar tres aspectos cruciales: constitución de la empresa, régimen tributario y registro de marca. En Perú, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual¹² (INDECOPI) es el organismo público encargado de regular la implementación de programas de cumplimiento normativo en materia de protección al consumidor y publicidad comercial. El proceso de registro de la marca *Bravas Digital Hub* se realizará a través de este organismo, con un costo por trámite de S/.543.99 nuevos soles o \$143.35 el equivalente en dólares, esto tiene una vigencia de 10 años.

Para la constitución de la empresa, se considera más apropiado en este momento establecer una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL), la cual se constituye por la decisión de una persona para el desarrollo exclusivo de actividades económicas. Según la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), el costo de constitución en dólares estadounidenses es de \$0.80 (S/.3.00) por cada \$268.00 (S/.1.000) de capital social, además de un costo de \$7.50 por el nombramiento de cada gerente o apoderado adicional. En el caso de *Bravas Digital Hub*, se declarará dos Notebooks Air 2021 de marca Apple, valorizadas en \$1000 dólares cada uno, como capital social. La copia literal emitida por la SUNARP tiene un costo de \$1.34 por hoja, estimándose un total de \$6.00 . Los gastos notariales se estiman en \$5.00 en total. En resumen, la constitución de una EIRL tendrá un costo total aproximado de \$286.50 .

De acuerdo con la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), el régimen MYPE Tributario comprende a los contribuyentes referidos en el artículo 14 de la Ley del Impuesto a la Renta (personas naturales, personas jurídicas, las sucesiones indivisas, las asociaciones de hecho de profesionales y similares), domiciliarios en el país, siempre que sus ingresos no superen las 300 UIT¹³ mensuales y 5% a partir del mes que se superan en 300 UIT. En relación a los colaboradores, bajo este régimen los colaboradores no tienen derecho a CTS (Compensación por Tiempo de Servicios). Los conceptos a deducir son los siguientes: ESSALUD 9% que lo paga el empleador y se debe contribuir al algún fondo de pensiones público o privado que es pagado por el empleado.

¹² Registrar la Marca de Producto o Servicio de Tu Negocio En Indecopi, 2023

¹³ De acuerdo con SUNAT. Unidad Impositiva Tributaria, al 2024 tiene un valor de S/.5150 soles. A un TC de S/.3,57 equivale a \$1442.58.

En el caso de *Bravas Digital Hub* se realizará a través de Habitat con una tasa mensual de 11.84%.

Tabla 1: Inversión Inicial. Gastos de Constitución

INVERSION INICIAL	
Gastos de Constitución	
Capital Mínimo Inicial	
SUNARP: Constitución de la empresa	\$ 286.50
INDECOPI: Registro de Marca	\$ 143.35
INVERSIÓN TOTAL	\$ 429.85

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2: Inversión Inicial. Inmovilizado material e intangible.

Inmovilizado Material e Intangible	Valor Total
Servicio y Desarrollo de la Plataforma	\$15,000.00
3 Computadoras Portátiles	\$ 3,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en el Plan de Financiación corresponde determinar los recursos financieros de los cuales se dispone identificando las diferentes fuentes de financiación disponibles. Se dispone de un capital propio inicial de dólares estadounidenses de \$21.000 correspondiente a \$7.000 por socio fundador y se solicitará de un préstamo bancario al Scotiabank de \$25.000 a 60 meses con una tasa de interés de 7%.

Tabla 3: Financiación. Banco Scotiabank – Perú y Aporte de Capital.

FINANCIACIÓN	DIC-2024	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	TOTAL
FINANCIACIÓN PROPIA						
Socio 1	\$7,000.00					\$7,000.00
Socio 2	\$7,000.00					\$7,000.00
Socio 3	\$7,000.00					\$7,000.00
TOTAL FIN. PROPIA	\$21,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$21,000.00
FINANCIACIÓN AJENA (PRÉSTAMOS)						
PRÉSTAMO 1 (7% ANUAL)	\$25,000.00					\$25,000.00
TOTAL FIN. AJENA	\$25,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$25,000.00
PREVISIÓN DE PAGOS (INTERESES + DEVOLUCIÓN CAPITAL)						
PRÉSTAMO 1 (DEVOLUCIÓN)		\$4,327.45	\$4,640.28	\$4,975.73	\$5,335.42	\$25,000.00
PRÉSTAMO 1 (INTERESES)		\$1,612.91	\$1,300.08	\$964.63	\$604.94	\$4,701.80
TOTAL PAGOS		\$5,940.36	\$5,940.36	\$5,940.36	\$5,940.36	\$29,701.80

Fuente: Elaboración propia.

La previsión de gastos incluye diversos elementos como el desarrollo inicial de la plataforma, servicios de marketing, desarrollo de contenido educativo, y mantenimiento de la plataforma, el cual incrementará anualmente debido al aumento en la capacidad de usuarios. Se planifica la actualización anual del contenido para asegurar su vigencia. Para las actividades, se alquilará un espacio de coworking con un coste por persona-mes. Además, se contemplan suscripciones a herramientas como Canva para el desarrollo de presentaciones y Odoo, un ERP-CRM para el control de la empresa.

Tabla 4: Previsión de Gastos

PREVISION DE GASTOS		TOTAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Frecuencia	Gastos en Constitución		\$ 430.00			
Inv. Inicial	Constitución de la empresa	\$ 286.50	\$ 286.50			
Inv. Inicial	Registro de Marca	\$ 143.50	\$ 143.50			
	Gastos Operativos					
Inv. Inicial	Servicio y Desarrollo de la Plataforma	\$15,000.00	\$15,000.00			
Anual	Mantenimiento de la Plataforma	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Mensual	Amazon Web Services	\$ 25.00	\$ 300.00	\$ 320.00	\$ 350.00	\$ 400.00
Inv. Inicial	Servicio de Branding	\$ 700.00	\$ 700.00			
Mensual	Servicios de Marketing y Publicidad	\$ 850.00	\$ 10,200.00	\$ 10,800.00	\$ 11,400.00	\$ 14,400.00
Mensual	Gastos en redes sociales (Facebook - LinkedIn Ad)	\$ 200.00	\$ 2,400.00	\$ 2,640.00	\$ 3,120.00	\$ 3,840.00
Inv. Inicial	Desarrollo del Contenido de No Digital	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00			
Inv. Inicial	Desarrollo del Contenido de Diseño	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00			
Inv. Inicial	Desarrollo de los cursos de Programación	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00			
Anual	Actualización de los cursos de No Digital	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 250.00	\$ 300.00	\$ 350.00
Anual	Actualización de los cursos de Diseño	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 300.00	\$ 400.00	\$ 500.00
Anual	Actualización de los cursos de Full Stack	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 400.00	\$ 500.00	\$ 650.00
Mensual x usuario	Espacio de CoWorking	\$ 25.00	\$ 900.00	\$ 1,200.00	\$ 1,500.00	\$ 1,800.00
Anual	Hosting	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 95.00	\$ 100.00	\$ 110.00
Anual	Dominio (".com" - ".pe")	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 55.00	\$ 60.00	\$ 70.00
Mensual x usuario	Microsoft 365 Empresa	\$ 11.70	\$ 421.20	\$ 600.00	\$ 780.00	\$ 1,044.00
Mensual x usuario	Odoo SaaS	\$ 36.00	\$ 1,296.00	\$ 1,824.00	\$ 2,400.00	\$ 3,024.00
Anual	Suscripción Canva	\$ 110.00	\$ 110.00	\$ 120.00	\$ 130.00	\$ 140.00
Anual x equipo	Reparación y conservación de equipos	\$ 35.00	\$ 105.00	\$ 140.00	\$ 175.00	\$ 210.00

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se van a desarrollar los estados financieros, el presupuesto de tesorería, la cuenta de resultados y el balance. En el primero, se establecen los sistemas de cobros y pagos para poder prever, las entradas y salidas de dinero, demostrando la liquidez de la empresa y las necesidades de financiación a corto plazo. En el plan de empresa, los cobros se realizan al mismo momento en el que se contrata el servicio. Para el planteamiento de los ingresos, de acuerdo con el informe de Grand View Research el mercado global EdTech tiene expectativas de crecimiento a una tasa anual compuesta de 19,9% del 2021 al 2028. El segmento de Startups en Latam es pequeño a comparación de otros países del mundo pero ha crecido a una tasa anual del 14% de forma sostenible desde el 2013. La región podría alinearse a la tasa de crecimiento regional y considerando ello, respecto a las inscripciones año a año se incrementarán a una tasa de 14% hacia el segundo año con respecto al primer año, 18% hacia el tercer año con respecto al segundo y 22% hacia el cuarto año. Cabe mencionar que para el primer año se dictará una clase mensual por programa y los grupos estarán conformados por mínimo 5 y máximo 20 estudiantes.

De acuerdo con la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, los equipos de computo personal se amortizan a 25% anual y las plataformas de igual forma, debido al avance tecnológico. Los activos están conformados por tangibles e intangibles. Para el desarrollo de operaciones de *Bravas Digital Hub* se comprarán ordenadores portátiles para las nuevas incorporaciones, debido a que los socios ya tienen equipos informáticos que fueron declarados como capital social. En el Año 2, Product Manager. Luego en el Año 3, se incorpora un perfil de Business Development y en el Año 4, un perfil de Admission Manager. El activo intangible de *Bravas Digital Hub* lo conforma el valor del desarrollo de la plataforma, el cual debido a la tecnología se amortiza en 25% anual.

Tabla 5: Amortización del activo tangible e intangible.

Activo	Valor Unit	Cantidad	Amortizacion	Amortizacion por año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Pórtatiles	\$1,000.00	3.00	25%	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00
Plataforma Bravas Digital Hub	\$15,000.00	1.00	25%	\$3,750.00	\$3,750.00	\$3,750.00	\$3,750.00	\$3,750.00
Computadora Portátil Nuevo	\$650.00	1.00	25%	\$162.50		\$162.50	\$162.50	\$162.50
Computadora Portátil Nuevo	\$650.00	1.00	25%	\$162.50			\$162.50	\$162.50
Computadora Portátil Nuevo	\$650.00	1.00	25%	\$162.50				\$162.50
			Amort. Anual	\$4,987.50	\$4,500.00	\$4,662.50	\$4,825.00	\$4,987.50

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar el coste de ventas de cada programa en *Bravas Digital Hub*, se han considerado varios factores, tales como el coste total del programa, la cantidad mínima y máxima de alumnas para iniciar un programa, de forma que ese minimo nos permita cubrir los costes. Para el primer año, tendremos una capacidad productiva de 1 docente por programa. Los costes por hora para los dos primeros años se mantienen y en los siguientes dos se incrementan en 5% por hora.

Tabla 6: Costes por hora

PROGRAMAS	Costes x hora	
	Año 1 & 2	Año 3 & 4
No Digital	\$15.00	\$15.75
Diseño	\$18.00	\$18.90
Full Stack	\$20.00	\$21.00

Fuente: Elaboración propia.

Para que cada programa sea viable y se cubran los costos, se ha determinado una cantidad mínima de inscritos, 4 personas. El coste de ventas por programa se ha calculado dividiendo el coste total del programa entre la cantidad mínima de inscritos, este cálculo determina cuánto cuesta “vender” o impartir el programa a cada estudiante, asegurando así que los costes directos estén cubiertos. En este contexto para la proyección en los años siguientes se establece que los costes van a crecer directamente proporcional a los ingresos.

Para la **proyección de ventas del primer año**, se considera lo que indica Browne (2023), en 2016, respecto a que más de medio billón de ventas minoristas estuvieron influenciadas por el diseño móvil. Tras el impacto del COVID-19, un mayor número de empresas ha ampliado sus ofertas en línea, viéndose obligadas a invertir significativamente en su experiencia de usuario. En este contexto, se prevé que los programas de educación con mayor número de inscripciones serán los de Diseño, dado que la demanda de estos perfiles ha aumentado a nivel mundial y aún persiste una brecha significativa en el mercado. En la Tabla 7, resalta que las ventas son principalmente representativas por el segundo eje de cursos: Diseño.

Tabla 7: Proyección de Ingresos y Costes - Anuales

Ingresos en Dólares	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
No-Digital	\$ 33,750.00	\$ 38,500.00	\$ 45,500.00	\$ 55,750.00
Diseño	\$ 59,500.00	\$ 67,900.00	\$ 80,150.00	\$ 98,000.00
Programación Full Stack	\$ 39,000.00	\$ 44,500.00	\$ 53,000.00	\$ 65,000.00
Total Ingresos	\$ 132,250.00	\$ 150,900.00	\$ 178,650.00	\$ 218,750.00
Costo de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Docente: No Digital	\$ 5,760.00	\$ 5,760.00	\$ 6,048.00	\$ 6,048.00
Docente: Diseño	\$ 6,912.00	\$ 6,912.00	\$ 7,257.60	\$ 7,257.60
Docente: Full Stack	\$ 7,680.00	\$ 7,680.00	\$ 8,064.00	\$ 8,064.00
Total Costo de Ventas	\$ 20,352.00	\$ 20,352.00	\$ 21,369.60	\$ 21,369.60
Total Margen	\$ 111,898.00	\$ 130,548.00	\$ 157,280.40	\$ 197,380.40

Fuente: Elaboración propia.

Bravas Digital Hub se encuentra bajo el régimen tributario MYPE, el cual estipula que los ingresos no deben exceder los 1.700 UIT. En cuanto a la tasa del impuesto a la renta para empresas en este régimen, si la renta anual supera los 15 UIT (equivalente a \$21,638.66 dólares), se aplica una tasa del 10%. Si los ingresos anuales superan los 15 UIT, se aplica una tasa del 29,5%. De acuerdo con las proyecciones realizadas en la Cuenta de

Resultados, debido a la proyección de ventas, ya desde el primer año se paga un impuesto de sociedades de 29,5%.

Tabla 8: Cuenta de Resultados - 4 años

Ingresos en Dólares	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
No-Digital	\$ 33,750.00	\$ 38,500.00	\$ 45,500.00	\$ 55,750.00
Diseño	\$ 59,500.00	\$ 67,900.00	\$ 80,150.00	\$ 98,000.00
Programación Full Stack	\$ 39,000.00	\$ 44,500.00	\$ 53,000.00	\$ 65,000.00
Total Ingresos	\$ 132,250.00	\$ 150,900.00	\$ 178,650.00	\$ 218,750.00
Costo de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Docente: No Digital	\$ 5,760.00	\$ 5,760.00	\$ 6,048.00	\$ 6,048.00
Docente: Diseño	\$ 6,912.00	\$ 6,912.00	\$ 7,257.60	\$ 7,257.60
Docente: Full Stack	\$ 7,680.00	\$ 7,680.00	\$ 8,064.00	\$ 8,064.00
Total Costo de Ventas	\$ 20,352.00	\$ 20,352.00	\$ 21,369.60	\$ 21,369.60
Total Margen	\$ 111,898.00	\$ 130,548.00	\$ 157,280.40	\$ 197,380.40
TOTAL GASTOS GENERALES	\$ 41,502.20	\$ 21,744.00	\$ 24,215.00	\$ 29,538.00
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	\$ 10,869.48	\$ 20,029.14	\$ 34,533.35	\$ 47,356.87
TOTAL GASTOS	\$ 52,371.68	\$ 41,773.14	\$ 58,748.35	\$ 76,894.87
EBITDA	\$ 59,526.32	\$ 88,774.86	\$ 98,532.05	\$ 120,485.53
Amortizaciones	\$ 4,500.00	\$ 4,662.50	\$ 4,825.00	\$ 4,987.50
Resultados Antes de Intereses	\$ 55,026.32	\$ 84,112.36	\$ 93,707.05	\$ 115,498.03
Interes Deuda	\$ 1,612.91	\$ 1,300.08	\$ 964.63	\$ 604.94
Resultado antes de impuestos	\$ 53,413.41	\$ 82,812.28	\$ 92,742.42	\$ 114,893.09
Impuesto de Sociedades	\$ 15,756.96	\$ 24,429.62	\$ 27,359.01	\$ 33,893.46
Resultado Neto	\$ 37,656.45	\$ 58,382.66	\$ 65,383.41	\$ 80,999.63

Fuente: Elaboración propia.

Para el estado de flujo de efectivo, en el primer año se considera el efectivo que lo conforma el capital aportado por las socias y los ingresos del primer año. En el tercer y cuarto año, los costes de venta se incrementan debido a que se ponen en marcha las mentorías, por lo que se subcontratan profesionales. En resumen, el flujo de efectivo proyectado indica un crecimiento sostenido en los cobros por ventas a lo largo de los cuatro años, con un control en los pagos que permite mantener un flujo de caja neto positivo cada año. Como análisis

Tabla 9: Estado de Flujo de Efectivo

COBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Por ventas	\$ 132,250.00	\$ 150,900.00	\$ 178,650.00	\$ 218,750.00
Capital Efectivo	\$ 21,000.00			
FINANCIACIÓN AJENA (PRÉSTAMOS)	\$ 25,000.00			
TOTAL COBROS	\$ 178,250.00	\$ 150,900.00	\$ 178,650.00	\$ 218,750.00
PAGOS	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Pago a Proveedores	\$ 40,352.00	\$ 20,352.00	\$ 27,369.60	\$ 37,200.30
TOTAL PAGOS	\$ 98,664.04	\$ 84,448.46	\$ 119,822.93	\$ 147,438.55
Cobros-Pagos	\$ 79,585.96	\$ 66,451.54	\$ 58,827.07	\$ 71,311.45
Cash Flow Neto	\$ 84,759.14	\$ 66,575.48	\$ 27,154.79	\$ 31,311.45

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el balance refleja la situación económica y financiera de la empresa en un momento dado. Este documento contable asegura que el valor de las inversiones realizadas se equilibra con los recursos financieros disponibles y utilizados por la empresa, garantizando así la coherencia y estabilidad financiera en la gestión de *Bravas Digital Hub*. El inmovilizado intangible se incrementa año a año debido a que se realiza la compra de 1 computador portátil por trabajador que se incorpora. El activo corriente aumenta significativamente, de \$84,759.14 en el primer año a \$209,800.87 en el cuarto año, reflejando una mayor liquidez y capacidad operativa. El patrimonio neto también incrementa notablemente, pasando de \$61,656.45 a \$170,383.03, indicando una robusta retención de ganancias. Sin embargo, se observa una reducción en el pasivo no corriente, de \$16,032.27 a cero, lo que sugiere una liquidación de deudas a largo plazo.

Tabla 10: Balance General Anualizado

BALANCE GENERAL ANUAL									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Activo No Corriente					Patrimonio Neto				
Inmovilizado tangible	\$ 3,000.00	\$ 3,650.00	\$ 4,300.00	\$ 4,950.00	Capital social	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
Inmovilizado intangible	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	Resultado ejercicio	\$ 37,656.45	\$ 58,382.66	\$ 65,383.41	\$ 80,999.63
(Amortizaciones)	\$ -4,500.00	\$ -9,162.50	\$ -13,987.50	\$ -18,975.00	Resultado de ej. anteriores	\$ -	\$ 37,656.45	\$ 58,382.66	\$ 65,383.41
Total Activo No Corriente	\$ 13,500.00	\$ 9,487.50	\$ 5,312.50	\$ 975.00	Total Patrimonio Neto	\$ 61,656.45	\$120,039.11	\$147,766.06	\$ 170,383.03
Activo Corriente					Pasivo No Corriente				
Clientes					Deuda financiera a L/P	\$ 16,032.27	\$ 11,056.54	\$ 5,721.12	\$ 0.00
Tesorería	\$ 84,759.14	\$ 151,334.62	\$ 178,489.41	\$ 209,800.87	Total Pasivo No Corriente	\$ 16,032.27	\$ 11,056.54	\$ 5,721.12	\$ 0.00
Total Activo Corriente	\$ 84,759.14	\$ 151,334.62	\$ 178,489.41	\$ 209,800.87	Pasivo Corriente				
					Deuda financiera a C/P	\$ 4,640.28	\$ 4,975.73	\$ 5,335.42	\$ 5,721.12
					Retenciones	\$ 74.79	\$ 139.82	\$ 252.30	\$ 364.79
					Seguridad Social	\$ 98.39	\$ 181.30	\$ 297.38	\$ 413.46
					Impuesto de sociedades	\$ 15,756.96	\$ 24,429.62	\$ 24,429.62	\$ 33,893.46
					Total Pasivo Corriente	\$ 20,570.42	\$ 29,726.47	\$ 30,314.73	\$ 40,392.83
Total Activo	\$ 98,259.14	\$ 160,822.12	\$ 183,801.91	\$ 210,775.87	Total Pasivo y PN	\$ 98,259.14	\$160,822.12	\$183,801.91	\$ 210,775.86

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente en el análisis de viabilidad, la tabla N° 11, muestra el proyecto de inversión con una evaluación financiera detallada para cuatro años. Las ventas netas aumentan consistentemente, alcanzando \$218,750 en el cuarto año. El EBITDA y el EBIT también muestran un crecimiento significativo, reflejando la eficiencia operativa y la capacidad de generar beneficios antes de intereses e impuestos. Los gastos de personal y otros gastos de explotación aumentan con los años, pero se mantienen proporcionales al crecimiento de las ventas. El proyecto tiene una alta rentabilidad con un VAN de \$48,628.08 y una TIR impresionante del 108%, superando ampliamente la tasa esperada del 40%. Esto sugiere que la inversión es altamente atractiva y genera un retorno significativamente superior al costo de capital.

Tabla 11: Análisis de Viabilidad.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas Netas	\$132.250,00	\$150.900,00	\$178.650,00	\$218.750,00
Costo de Ventas	\$20.352,00	\$20.352,00	\$21.369,60	\$21.369,60
Margen Bruto	\$111.898,00	\$130.548,00	\$157.280,40	\$197.380,40
Gastos de Personal	\$10.869,48	\$20.029,14	\$34.533,35	\$47.356,87
Otros Gastos de Explotación	\$41.502,20	\$21.744,00	\$24.215,00	\$29.538,00
EBITDA	\$59.526,32	\$88.774,86	\$98.532,05	\$120.485,53
Amortizaciones	\$4.500,00	\$4.662,50	\$4.825,00	\$4.987,50
EBIT	\$55.026,32	\$84.112,36	\$93.707,05	\$115.498,03
Intereses/Deuda	\$1.612,91	\$1.300,08	\$964,63	\$604,94
BAI	\$53.413,41	\$82.812,28	\$92.742,42	\$114.893,09
Impuesto Sociedades	\$15.756,96	\$24.429,62	\$27.359,01	\$33.893,46
Resultado Neto	\$37.656,45	\$58.382,66	\$65.383,41	\$80.999,63

PROYECTO DE INVERSIÓN			
	FLUJOS		
Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3
\$ -46,000.00	\$45.769,74	\$67.746,77	\$75.105,29

Tasa Esperada del proyecto	40%
-----------------------------------	-----

VAN	\$ 48,628.08
TIR	108%

Fuente: Elaboración propia.

12. CONCLUSIONES

La elección del mercado de *Bravas Digital Hub* se fundamenta en una cuidadosa evaluación del contexto socioeconómico y tecnológico de América Latina y el Caribe, especialmente en Perú. Este país presenta una creciente demanda en el sector EdTech, respaldada por un significativo incremento en inversiones de capital de riesgo. La selección estratégica inicial de un segmento demográfico específico, mujeres de 30 a 45 años con formación superior, permite a la plataforma focalizar los esfuerzos en un grupo con un alto potencial de impacto y mejora profesional.

El plan de marketing de *Bravas Digital Hub* se basa en una estrategia de diferenciación que resalta la oferta de programas educativos diseñados específicamente para mujeres. Ofrece combinar una metodología teórico-práctica de aprendizaje, con un fuerte sentido de comunidad y soporte continuo. La comunidad es la base de la estrategia, además de las alianzas que formarán las redes en las cuales se va captar y posicionar talento. La oferta educativa de *Bravas Digital Hub* está diseñada para equipar a las mujeres con habilidades

digitales críticas que son esenciales en el mercado laboral contemporáneo. Los programas de No Digital, Diseño y Full Stack están estructurados para proporcionar una formación integral que combina teoría y práctica, facilitando la adquisición de competencias que son altamente demandadas por las empresas tecnológicas.

La creación de una sólida comunidad de colaboración es un elemento central de la estrategia de *Bravas Digital Hub*. La plataforma fomenta el networking y el apoyo mutuo entre las usuarias, lo que no solo enriquece la experiencia de aprendizaje, sino que también fortalece las oportunidades de crecimiento profesional y personal. Las mentorías y eventos en vivo son herramientas clave para construir estas redes de apoyo.

La estrategia de recursos humanos de *Bravas Digital Hub* se centra de manera preferencial en la contratación de mujeres profesionales especializadas en áreas tecnológicas, de gestión y diseño. Esta elección busca promover la empleabilidad de mujeres en tecnología dentro de la organización y la visibilidad de las mismas a través de los canales seleccionados. Asimismo, asegura que el contenido educativo sea desarrollado por expertas con una comprensión profunda de las necesidades y desafíos del mercado objetivo. Además, se plantea una estructura flexible de trabajo que incluye la colaboración con agencias de marketing y publicidad alineadas con los valores de la empresa.

La gestión de la propiedad intelectual es un aspecto crítico para *Bravas Digital Hub*, especialmente en la protección de los contenidos educativos desarrollados. En Perú, es esencial asegurar que todos los materiales, programas y metodologías utilizadas en la plataforma estén debidamente registrados y protegidos bajo las leyes de propiedad intelectual. Esto no solo salvaguarda los derechos de autoras de las creadoras, sino que también garantiza la integridad y exclusividad del contenido ofrecido a las usuarias.

La sostenibilidad de *Bravas Digital Hub* se basa en una combinación de factores, incluyendo la adaptabilidad tecnológica, la gestión eficiente de recursos y la creación de valor para las usuarias. La capacidad de la plataforma para evolucionar con las tendencias del mercado y responder a las necesidades cambiantes de las mujeres en tecnología será fundamental para su éxito a largo plazo. La visión de convertirse en una plataforma referente en e-learning para mujeres en América Latina subraya el compromiso de *Bravas Digital Hub* con la equidad y la innovación en el sector educativo. Es por ello que la vigilancia tecnológica

es fundamental para mantener la relevancia y competitividad de *Bravas Digital Hub*. La plataforma debe estar atenta a las tendencias emergentes en el sector EdTech, incluyendo nuevas herramientas y tecnologías que puedan mejorar la experiencia de aprendizaje. La inversión en tecnología avanzada y la actualización continua de los cursos asegurarán que *Bravas Digital Hub* se mantenga a la vanguardia del mercado, ofreciendo siempre contenido actualizado y pertinente.

El plan financiero de *Bravas Digital Hub* ha sido diseñado desde una perspectiva optimista en cuanto a la proyección de ventas futuras. Debido a las proyecciones económicas, cabe un replanteamiento de los costes operativos así como la inversión inicial en inmovilizado intangible, principalmente el desarrollo de la plataforma. Para la puesta en marcha del proyecto, es importante considerar el feedback de las posibles usuarias por lo que establecer perfiles e identificar sus puntos de dolor y felicidad pueden ampliar la visión respecto a la viabilidad del negocio. Asimismo, se han identificado posibles fuentes de financiamiento, como subvenciones y capital de riesgo, que pueden apoyar el crecimiento inicial y la expansión futura de la plataforma.

13. REFERENCIAS

- Barrantes, R. (2019, 11 enero). *Internet y Género: desigualdad aquí también – Foco Económico*. <https://dev.focoeconomico.org/2019/01/11/internet-y-genero-desigualdad-aqui-tambien/>
- Thompson, I. (s. f.). *DEFINICIÓN DE MISIÓN - promonegocios.net*. <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>
- CEPALSTAT *Bases de datos y publicaciones estadísticas*. (s. f.). <https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/>
- Jaramillo, C. F. (2024, 24 enero). *La crisis de la educación la debemos superar entre todos. Banco Mundial Blogs*. Recuperado 3 de abril de 2024, de <https://blogs.worldbank.org/es/latinamerica/crisis-educacion-america-latina-caribe>
- Flores, R. (2024, 13 febrero). *Tasa de desocupación, desglosada por sexo (en porcentajes)*. Observatorio de Igualdad de Género. <https://oig.cepal.org/es/indicadores/tasa-desocupacion-desglosada-sexo-porcentajes>
- Porras, F. (2024, 15 abril). *La Importancia de la Educación Digital en la Era Tecnológica*. <https://alfabetizaciondigital.redem.org/la-importancia-de-la-educacion-digital-en-la-era-tecnologica/>
- EdTech en América Latina y el Caribe: panorama y necesidades en entornos vulnerables*. (2022, 10 junio). <https://profuturo.education/observatorio/tendencias/edtech-en-america-latina-y-el-caribe-panorama-y-necesidades-en-entornos-vulnerables/>
- 50Minutos (2016). *La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva*. Lemaitre Publishing.
- Cornella, A. (s. f.). *¿Cómo Innovar? Modelos y herramientas*. Alfons Cornella.
- Oferta académica | Educación Continua – PUCP*. (s. f.). <https://educacioncontinua.pucp.edu.pe/oferta-academica/>
- Mangretta, Joan. (2014). *Para entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*.
- París, J. (2018) Pág. 13 comunicación Esencial. José Antonio París
- Mejía-Giraldo, Armando, Bravo-Castillo, Mario, & Montoya-Serrano, Arturo. (2013). *El factor del talento humano en las organizaciones*. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11. Recuperado en 29 de mayo de 2024, de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002&lng=es&tlng=pt.

Lázaro Esteban, J. (2015). *Tu business plan en un pim pam!* Editorial UOC.

Registrar la marca de producto o servicio de tu negocio en Indecopi. (2023, 21 julio). Trámite - Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - Plataforma del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/333-registrar-la-marca-de-producto-o-servicio-de-tu-negocio-en-indecopi>

Browne, C. (2023, 17 mayo). Are UX Designers in Demand Near You? Here's the Outlook. *CareerFoundry*. <https://careerfoundry.com/en/blog/ux-design/are-ux-designers-in-demand/#where-is-the-demand-for-ux-designers>

Régimen MYPE tributario | Emprender. (s. f.). <https://emprender.sunat.gob.pe/emprendiendo/herramientas/regimen-mype-tributario#:~:text=La%20tasa%20es%20similar%20a,al%20R%C3%A9gimen%20General%3A%2018%25>.

Valor de la UIT en el año 2024. (s. f.). Orientación - Ministerio de Economía y Finanzas - Plataforma del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/435-valor-de-la-uit-en-el-ano-2024>

Education Technology Market Size, Share & Trends Analysis Report by sector (Preschool, K-12, Higher Education), by end-use (Business, Consumer), by type, by deployment, by region, and segment Forecasts, 2024 - 2030. (s. f.). <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/education-technology-market>

Banco Mundial – Datos Abiertos (s.f) Open Data
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL.FE.ZS?locations=ZJ>

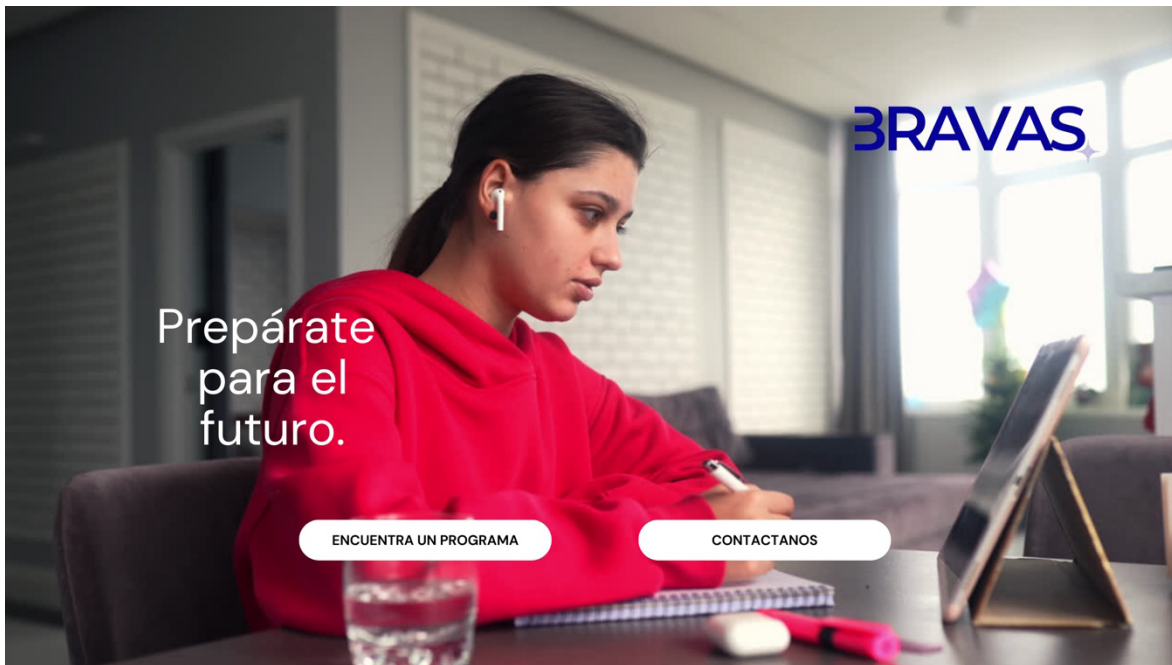
Akroush, M. N. (2011). The 7Ps Classification of the Services Marketing Mix Revisited: An Empirical Assessment of their Generalisability, Applicability and Effect on Performance-Evidence from Jordan's The 7Ps Classification of the Services Marketing Mix Revisited: An Empirical Assessment of their Generalisability, Applicability and Effect on Performance-Evidence from Jordan's Services Organisations. In *Jordan Journal of Business Administration* (Vol. 7, Issue 1). <https://www.researchgate.net/publication/349771276>

Angel, P. J., Pérez, H., & Polis, G. (n.d.). *MODELO DE COMPETITIVIDAD DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.*

- Banco Interamericano de Desarrollo, & HolonIQ. (2021). *Tecnología Educativa en América Latina y el Caribe*.
- Dalio, M. A., García, A., Enrique, Z., Pau, I., Gabarró, P., & Garza, R. M. (2023). *Desarrollo de habilidades digitales en América Latina y el Caribe: ¿Como aumentar el uso significativo de la conectividad digital?* <http://www.iadb.org>
- Durán Bernardino, M. (2021). Digitalización y empleo: retos del futuro del trabajo desde una perspectiva de género. *Revista Estudios Jurídicos. Segunda Época*, 21, e6761. <https://doi.org/10.17561/rej.n21.6761>
- Escribano Hervis, E. (2017). La educación en América Latina: desarrollo y perspectivas. *Actualidades Investigativas En Educación*, 17(2). <https://doi.org/10.15517/aie.v17i1.28147>
- Fatehkia, M., Kashyap, R., & Weber, I. (2018). Using Facebook ad data to track the global digital gender gap. *World Development*, 107. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.03.007>
- Fernandez, V. (2015). *Marketing mix de Servicios de Información: valor e importancia de la P de producto*. 64–78.
- Global Gender Gap Report*. (2023).
- Hawash, R., & Lang, G. (2020). Does the digital gap matter? Estimating the impact of ICT on productivity in developing countries. *Eurasian Economic Review*, 10(2), 189–209. <https://doi.org/10.1007/s40822-019-00133-1>
- Las startups en el nuevo entorno económico mundial. Factores principales para su desarrollo*. . (n.d.).
- Magretta, J. (2012). *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Harvard Business Review Press.
- Marcela, L., Esteban, G. I., Naranjo, G., David, J., & Castro, B. (2022). *Análisis Pestel y su incidencia sobre la planeación estratégica*.
- Mariscal, J., Mayne, G., Aneja, U., & Sorgner, A. (2019). Bridging the gender digital gap. *Economics*, 13. <https://doi.org/10.5018/economics-ejournal.ja.2019-9>
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (n.d.). *Human talent factor in the organizations*.
- Murillo, R. S. (n.d.). *Enfoque Conceptual de la Dirección Estratégica*.
- OIT. (2019). *La Brecha salarial entre hombres y mujeres en América Latina*.
- Porter, M. (2008). *Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan forma a la Estrategia*.
- Sainz Milagros, & Arroyo Lidia. (n.d.). *Mujeres y Digitalización*.

- Sánchez Morales, C. J., Aguirre Villalobos, E., & Hernández Castellano, P. M. (n.d.). *Metodología UX: Innovación pedagógica en tiempos de formación remota.*
- Torres, I. (2012). *Promoviendo la igualdad: cuotas y paridad en América Latina.*
- Uríbarri, E. (2022). *ESTUDIO COMPARATIVO DEL ÉXITO DE LAS STARTUPS EN BASE A SU SECTOR.*
- Vaca, I., María, T., & Valenzuela, E. (n.d.). *Acción urgente para una recuperación transformadora y con igualdad.* www.cepal.org/apps

14. ANEXOS



Empoderamos a mujeres a través de la educación.

Descubre más





Las empresas del futuro deben construirse sobre bases equilibradas: Empatía y perspectiva; previsión y perspicacia; humanidad y tecnología.

→ Bravas es una fuente de talento.

Una comunidad global de mujeres.



Aquí vas a aprender
junto con una
comunidad global
de mujeres.



Nuestro método de aprendizaje

Estudia en un entorno de aprendizaje colaborativo.

[Descubre más](#)

ENCUENTRA UN PROGRAMA

Tanto si estás iniciando desde cero como si deseas fortalecer tu perfil técnico, te ayudamos a encontrar el curso ideal que se adapte a tus objetivos.



NO DIGITAL



DESIGN



FULL STACK

ENCUENTRA UN PROGRAMA

Tanto si estás iniciando desde cero como si deseas fortalecer tu perfil técnico, te ayudamos a encontrar el curso ideal que se adapte a tus objetivos.

NO TENGO CONOCIMIENTO TÉCNICO, NI DE PROGRAMACIÓN.
QUIERO AMPLIAR MI PORTAFOLIO DE HERRAMIENTAS DIGITALES.
QUIERO POTENCIAR MIS HABILIDADES!




NO DIGITAL DESIGN FULL STACK

ENCUENTRA UN PROGRAMA

Tanto si estás iniciando desde cero como si deseas fortalecer tu perfil técnico, te ayudamos a encontrar el curso ideal que se adapte a tus objetivos.

QUIERO POTENCIAR MIS HABILIDADES!



NO DIGITAL DESIGN FULL STACK



NO DIGITAL



Accede a nuestros canales de slack, talleres de creatividad y mentorías mensuales.



DESCARGA LA GUÍA DEL PROGRAMA



NO DESIGNERS

- Servicios de Desarrollo Profesional
- 32hrs formativas live.
 - Tools Redes.
 - Tools Diseño.
 - Tools Productividad
- Aprendizaje colaborativo.



NO CODERS

- Servicios de Desarrollo Profesional
- 32hrs formativas live.
 - No code web
 - No code app
 - Aplicabilidad.
- Aprendizaje colaborativo.

COMUNIDAD DE MUJERES DIGITALES

Bravas en remoto



hola@bravashub.com

CONTÁCTANOS

