



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Maestría en Dirección y Administración de Empresas /
(MBA)

Plan de negocio de consultoría D-Learning S.A.

Trabajo fin de estudio presentado por:	Josue Nina Cuchillo
Tipo de trabajo:	Plan de negocio
Director:	Dr. Leopoldo Vázquez Guadarrama
Fecha:	09-01-2023

Resumen

Actualmente, la pandemia ha puesto en evidencia que los jóvenes egresados de pregrado, tienen serias dificultades para conseguir sus primeros puestos de trabajo debido a la falta de competencias digitales (González, 2021; Novella y Rosas, 2022). Por ese motivo, es necesario que incrementen su dominio en dichas competencias, para que puedan desarrollarse en el entorno laboral, que cada vez es más competitivo (Córdor, 2022; Notimérica, 2022).

Debido a esto, existe un incremento de la demanda por llevar cursos en línea, por parte de dichos profesionales (DISEL, 2022), para lo cual, se ha propuesto como objetivo crear una consultoría dedicada a la capacitación en competencias digitales a jóvenes egresados de universidades de Lima, Perú. Para ello, se realizó un análisis del entorno del sector y análisis interno, un Business Model Canvas, la estrategia de marketing, el plan de operaciones, la conformación del equipo directivo y la organización, y el plan financiero.

De acuerdo a los resultados, el VAN ascendió a un valor de S/ 57,298.78 y la TIR fue de 25% mayor al valor de la tasa ($25% > 12%$). Asimismo, se ha estimado un periodo de recuperación de 4.4 años. En el caso de la relación costo-beneficio, tuvo un valor de 1.05. Se concluyó que, el plan de negocio de la empresa D-Learning S.A. es viable tanto económica como financieramente.

Palabras clave: competencias digitales, capacitación, plan de negocio, plataforma educativa, educación en línea.

Abstract

Currently, the pandemic has made it clear that young undergraduate graduates have serious difficulties in getting their first jobs due to the lack of digital skills (González, 2021; Novella & Rosas, 2022). For this reason, it is necessary that they increase their mastery of these skills, so that they can develop in the work environment, which is increasingly competitive (Cóndor, 2022; Notimérica, 2022).

Due to this, there is an increase in demand for taking online courses by these professionals (DISEL, 2022), for which the objective has been proposed to create a consultancy dedicated to training in digital skills for young graduates of universities of Lima, Peru. To do this, an analysis of the sector environment and internal analysis, a Business Model Canvas, the marketing strategy, the operations plan, the formation of the management team and the organization, and the financial plan were carried out.

According to the results, the NPV amounted to a value of S/ 57,298.78 and the IRR was 25% higher than the rate value ($25% > 12%$). Likewise, a recovery period of 4.4 years has been estimated. In the case of the cost-benefit ratio, it had a value of 1.05. It was concluded that the business plan of the company D-Learning S.A. It is viable both economically and financially.

Keywords: digital skills, training, business plan, educational platform, online education.

Índice de contenidos

1.	Introducción	9
1.1.	Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto	9
1.2.	Objetivos del TFE	10
1.2.1.	Objetivo general	10
1.2.2.	Objetivos específicos	10
2.	Análisis del entorno del sector y análisis interno	10
2.1.	Análisis PESTEL.....	10
2.1.1.	Factores políticos.....	11
2.1.2.	Factores económicos.....	11
2.1.3.	Factores sociales.....	11
2.1.4.	Factores tecnológicos.....	12
2.1.5.	Factores ecológicos	12
2.1.6.	Factores legales	12
2.2.	Análisis FODA.....	12
3.	Business CANVAS model	13
4.	Estrategia de marketing	16
4.1.	Producto/Servicio	16
4.2.	Distribución.....	18
4.3.	Difusión en redes sociales e internet.....	18
5.	Plan de operaciones	20
5.1.	Objetivos del plan de operaciones	20
5.2.	Inversión inicial	20
5.2.1.	Inversión fija	20
5.2.2.	Costos fijos y gastos administrativos.....	21

5.2.3.	Inversión inicial para el proyecto	21
5.3.	Insumos utilizados	21
5.4.	Capacidad de producción	22
5.5.	Localización de negocio	22
5.6.	Diagrama de proceso de operación.....	23
5.7.	Costo unitario.....	25
5.8.	Proveedores	25
6.	Equipo directivo y organización	25
6.1.	Perfiles de puestos en la organización	26
6.1.1.	Gerente general.....	26
6.1.2.	Gerente de marketing	27
6.1.3.	Gerente de gestión académica.....	27
6.1.4.	Gerente de gestión de talento	28
6.1.5.	Gerente de gestión contable	29
6.1.6.	Gerente de TI	29
6.2.	Perfil de docentes	30
6.2.1.	Relación de docentes.....	30
7.	Plan financiero.....	31
8.	Conclusiones.....	35
	Referencias bibliográficas.....	36

Índice de figuras

Figura 1. <i>Análisis FODA</i>	13
Figura 2. <i>Business Model Canvas</i>	15
Figura 3. <i>Entorno Moodle</i>	16
Figura 4. <i>Cursos online</i>	17
Figura 5. <i>Cursos de capacitación ofrecidos</i>	18
Figura 6. <i>Plataformas para publicidad digital</i>	19
Figura 7. <i>Redes sociales</i>	19
Figura 8. <i>Localización de las instalaciones</i>	23
Figura 9. <i>Plano referencial de oficinas de coworking</i>	23
Figura 10. <i>Proceso de desarrollo de curso para alumno</i>	24
Figura 11. <i>Organigrama</i>	26
Figura 12. <i>Fórmula para el cálculo del VAN</i>	31

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Inversión tangible</i>	20
Tabla 2. <i>Inversión intangible</i>	20
Tabla 3. <i>Costos fijos y gastos administrativos</i>	21
Tabla 4. <i>Inversión inicial</i>	21
Tabla 5. <i>Elementos necesarios para la elaboración de los cursos</i>	22
Tabla 6. <i>Costo unitario de cursos ofrecidos</i>	25
Tabla 7. <i>Relación de proveedores</i>	25
Tabla 8. <i>Relación de docentes</i>	30
Tabla 9. <i>Venta de cursos durante el 2023</i>	32
Tabla 10. <i>Determinación del flujo de efectivo</i>	33
Tabla 11. <i>Flujo de fondos</i>	34
Tabla 12. <i>Cálculo del VAN, TIR y Costo beneficio</i>	34

Índice de acrónimos

DISEL: Dirección De Investigación Socioeconómica Laboral, 2

MEF: Ministerio de Economía y Finanzas, 11

TI: Tecnologías de la Información, 29

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación, 9

TIR: Tasa Interna de Retorno, 34

VAN: Valor actual neto, 34

1. Introducción

Se presenta el plan de negocio sobre la creación de la consultoría D-Learning S.A. dedicada a la capacitación en competencias digitales a jóvenes egresados de universidades de Lima, Perú, mediante cursos en línea. En el alcance de este plan aborda el análisis y estudio que supone la elaboración de un modelo de negocio relacionado a la capacitación en línea.

Para ello, se han contemplado todos los aspectos necesarios tales como la descripción del modelo de negocio, los objetivos, el análisis externo e interno del sector, el modelo de negocio, la estrategia de marketing, el plan de operaciones, la organización y el plan financiero.

A continuación, se exponen el planteamiento general y algunas de las razones que justifican la realización del plan de negocio bajo distintos puntos de vista que van desde el tecnológico hasta el económico.

1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto

En la actualidad, se ha observado que el mercado laboral pospandémico es un entorno que ha evolucionado de manera que, las empresas están enfrentándose ante el reto de la búsqueda de personal capacitado con competencias digitales. Por ese motivo, para seguir siendo productivas y competitivas, las empresas dependen cada vez más de la infraestructura de las TIC y de una mano de obra técnica cualificada. De esta manera, las empresas aseguran que podrán seguir ofreciendo productos y servicios innovadores de acuerdo a las exigencias de sus clientes.

Por ello, el uso de las TIC es una necesidad imprescindible, en todos los campos de trabajo, y los profesionales deben usarlas en diferentes niveles de sofisticación según su vocación (Estrada-Molina et al., 2022). Las competencias en este dominio combinan una variedad de conocimientos, habilidades y actitudes que respaldan el uso eficaz de las tecnologías modernas (Tunque et al., 2022).

Sin embargo, la educación tradicional aún no ha logrado cerrar la brecha digital que existe en la educación de los jóvenes egresados de las universidades, lo cual dificulta su inserción en el mercado laboral. Ello se ve reflejado en la alta demanda de plazas de trabajo con perfiles en

TIC, las cuales no pueden ser cubiertas, existiendo en el país un déficit de 17 mil profesionales de este rubro. Dicha necesidad, obliga a que más profesionales tengan que estar a la vanguardia en el desarrollo de sus competencias digitales (Infobae, 2023).

Por ese motivo, se ha contemplado la elaboración de un plan de negocio para la creación de la consultoría D-Learning S.A., dedicada a la capacitación en competencias digitales a jóvenes egresados de universidades de Lima, Perú, mediante cursos en línea.

1.2. Objetivos del TFE

1.2.1. Objetivo general

Crear una consultoría dedicada a la capacitación en competencias digitales a jóvenes egresados de universidades de Lima, Perú, en el 2023.

1.2.2. Objetivos específicos

Crear una plataforma online para la enseñanza y capacitación en competencias digitales, en el 2023.

Posicionarse en los 5 años siguientes como una consultoría líder en la capacitación en línea.

Ofrecer un servicio con una plana docente calificada y certificada en los cursos que se ofrecen, en el 2023.

Capacitar a los egresados universitarios para su incorporación al mercado laboral, en el 2023.

2. Análisis del entorno del sector y análisis interno

En este apartado se va a realizar un análisis estratégico del sector en el que va a operar la D-Learning S.A., así como un análisis interno. Para ello, se usarán las herramientas que proporcionan el análisis PESTEL y el FODA, respectivamente.

2.1. Análisis PESTEL

Un análisis PESTEL es un marco o herramienta utilizada para analizar y monitorear los factores macroambientales (entorno de marketing externo) que tienen un impacto en una organización, empresa o industria (Çitilci y Akbalik, 2020). Examina los factores políticos,

económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales del entorno externo, tal como se detalla a continuación:

2.1.1. Factores políticos

Los escándalos de corrupción que han salido a la luz en los últimos años se han sumado a la naturaleza precaria del sistema político peruano. Esta precariedad se debe al hecho de que tanto el poder ejecutivo como el legislativo se hallan en competencia y están enfrentados entre sí en el Perú (France 24, 2022).

Sin embargo, es importante señalar que el estado peruano se ha propuesto impulsar con fuerza los procesos de transformación digital en las administraciones públicas como parte de su reactivación económica y para hacerle frente a un nuevo escenario digital ocasionado por el COVID-19 (Huamán y Medina, 2022). Asimismo, con la ayuda de la gestión política establecida en Lima para fomentar la creatividad y la innovación tecnológica, se crea un escenario más proclive a la necesidad de competencias digitales para que los profesionales tengan la capacidad de afrontar cualquier eventualidad que pueda surgir.

2.1.2. Factores económicos

De acuerdo con el MEF (2022) la economía peruana ha tenido un crecimiento del 3.3% el año 2022. Estos índices demuestran que la economía post-covid se ha estado reactivando en Lima, lo que a su vez impulsa la creciente necesidad de las empresas de contar entre sus colaboradores a profesionales que cuenten con una capacitación de acuerdo a las tendencias del mercado, que actualmente apuntan hacia el dominio de las competencias digitales (PAD, 2022). Asimismo, existe alta demanda de los cursos en línea en Lima, ya que estos se han incrementado en un 15% (Diario Gestión, 2020).

2.1.3. Factores sociales

La sociedad actual incluye tanto "nativos digitales" como "inmigrantes digitales", quienes han adoptado la práctica de realizar la mayor parte de su vida diaria en línea (Buitrago et al., 2021). Dado que la tendencia actual en la educación global está cambiando hacia un enfoque en línea, es ventajoso para contar con nativos digitales e inmigrantes digitales como público objetivo en la industria de la educación en línea, en Lima. Este sistema de aprendizaje ha ido aumentando en popularidad desde principios de siglo debido a los muchos beneficios que ofrece a los estudiantes en términos de tiempo y distancia. Otro aspecto, es que el 50% de

universitarios en Lima tiene preferencia por llevar sus cursos mediante clases virtuales (Infobae, 2022).

2.1.4. Factores tecnológicos

La pandemia aceleró la transformación digital en el trabajo. Por ello, el uso de la virtualidad y la mediación tecnológica se han convertido en requisitos fundamentales para los profesionales que recién egresan de las universidades de Lima, porque mediante ellas pueden lograr el dominio de las competencias digitales (Segrera-Arellana et al., 2020).

2.1.5. Factores ecológicos

La digitalización del trabajo se ha asociado con una disminución significativa de los niveles de contaminación debido a la fuerte reducción del tráfico generado por la circulación de vehículos en Lima, lo que lo convierte en un instrumento útil para ayudar a cumplir los objetivos lejanos de reducción de emisiones de gases invernadero (Miñarro, 2021).

2.1.6. Factores legales

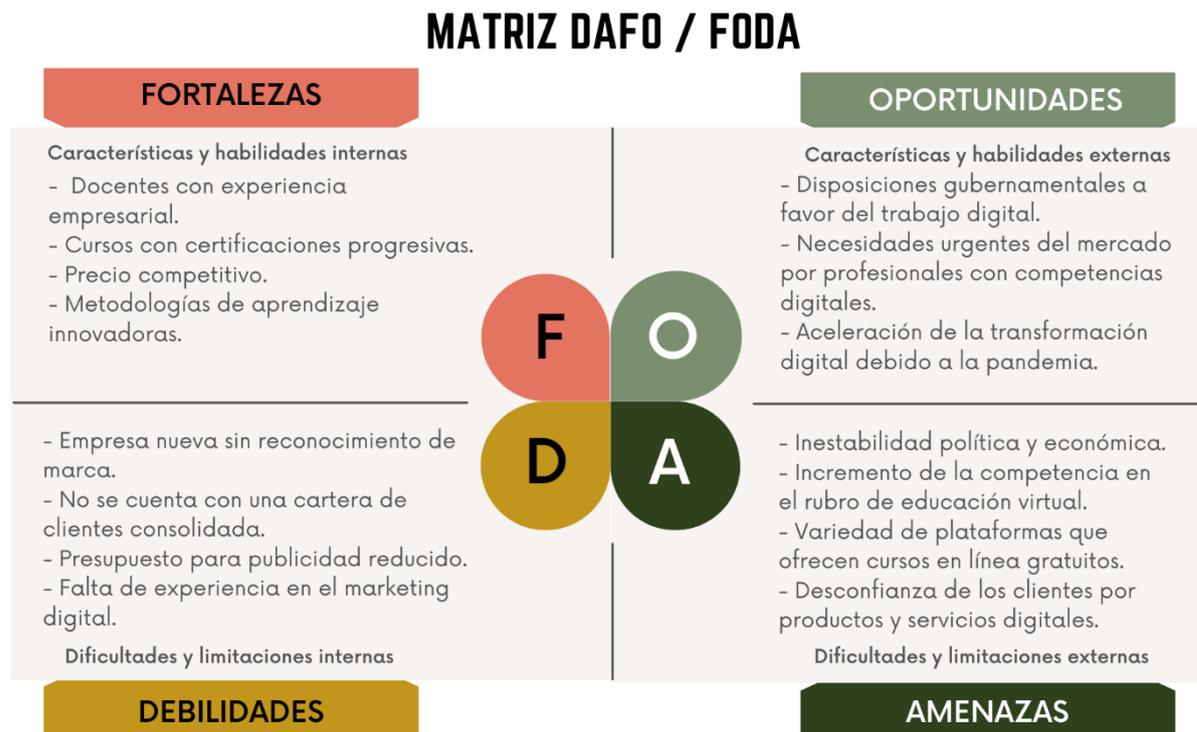
La creciente demanda de nuevas tecnologías y sus variados usos ha tenido un profundo impacto en Lima, particularmente en las industrias, donde las demandas son más que considerables en un esfuerzo por abordar sus implicaciones (Levano-Francia et al., 2019). En ese sentido, el reglamento de la Ley del Gobierno Digital N° 029-2021-PCM y el Decreto Supremo N° 157-2021-PCM sobre la creación del Sistema Nacional de Transformación Digital, brindan soporte a las instituciones sobre los aspectos de inclusión, ciudadanía, sociedad digital y competencias digitales (El Peruano, 2021).

2.2. Análisis FODA

El análisis FODA es un marco de trabajo para identificar y analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización. Estas palabras conforman el acrónimo FODA (Quezada et al., 2019).

El propósito principal del análisis FODA es incrementar la conciencia de los factores que pueden intervenir en la toma de una decisión comercial o en el establecimiento de una estrategia en una empresa (Bigelow et al., 2023). Para ello, el FODA analiza el entorno interno y externo y los factores que pueden impactar en la viabilidad de una decisión, según lo que ha de desarrollar a continuación:

Figura 1. Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia.

3. Business CANVAS model

En un plan de negocio es fundamental describir cómo una empresa planea generar ingresos, definir cuál es el público objetivo, cómo se va a agregar valor para ellos y los detalles de la financiación. Por ello, el Business CANVAS model permite definir cada uno de estos elementos en un solo esquema. Para Athuraliya (2022), dicha herramienta supera al plan de negocio tradicional que abarca varias páginas, al ofrecer una manera mucho más fácil de comprender los diferentes elementos centrales de un negocio.

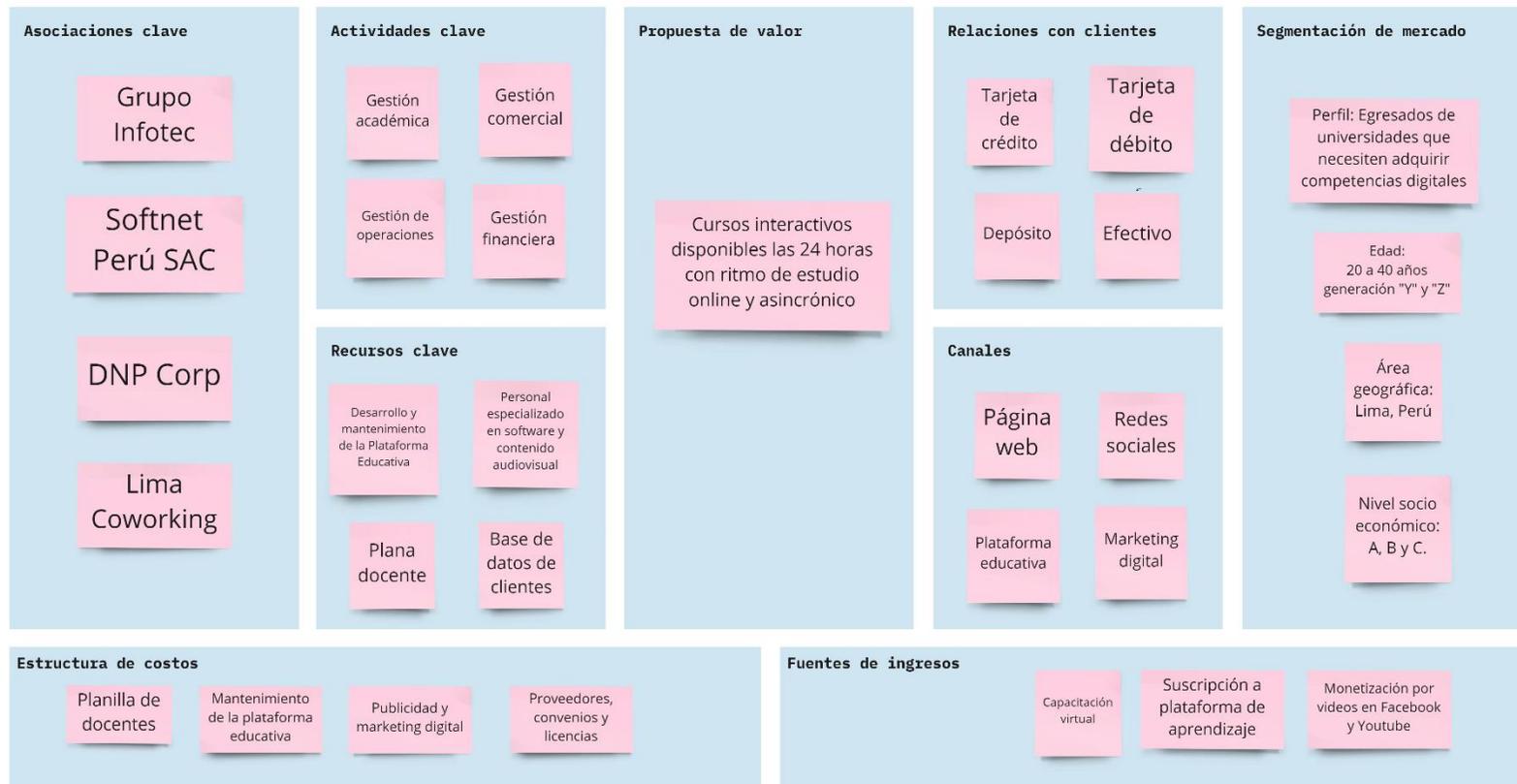
De acuerdo con Ladd (2018), el Business Model Canvas model es una herramienta de gestión estratégica que posibilita analizar y evaluar el concepto o idea de negocio, donde un lienzo se usa comúnmente para organizar los supuestos de un emprendedor, estructurados como hipótesis. Según Dickter et al. (2022), es un documento de una página con nueve recuadros, cada uno de los cuales representa uno de los componentes centrales de una empresa, los cuales son: asociaciones clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor,

relaciones con el cliente, canales, segmentación de mercado, estructura de costos y fuente de ingresos.

Para completar el Business Model Canvas, se ha realizado una lluvia de ideas, además de una investigación sobre cada uno de estos elementos y los datos que recopilamos se han colocado en cada sección relevante del lienzo.

Figura 2. Business Model Canvas

Business Model Canvas



Fuente: Elaboración propia.

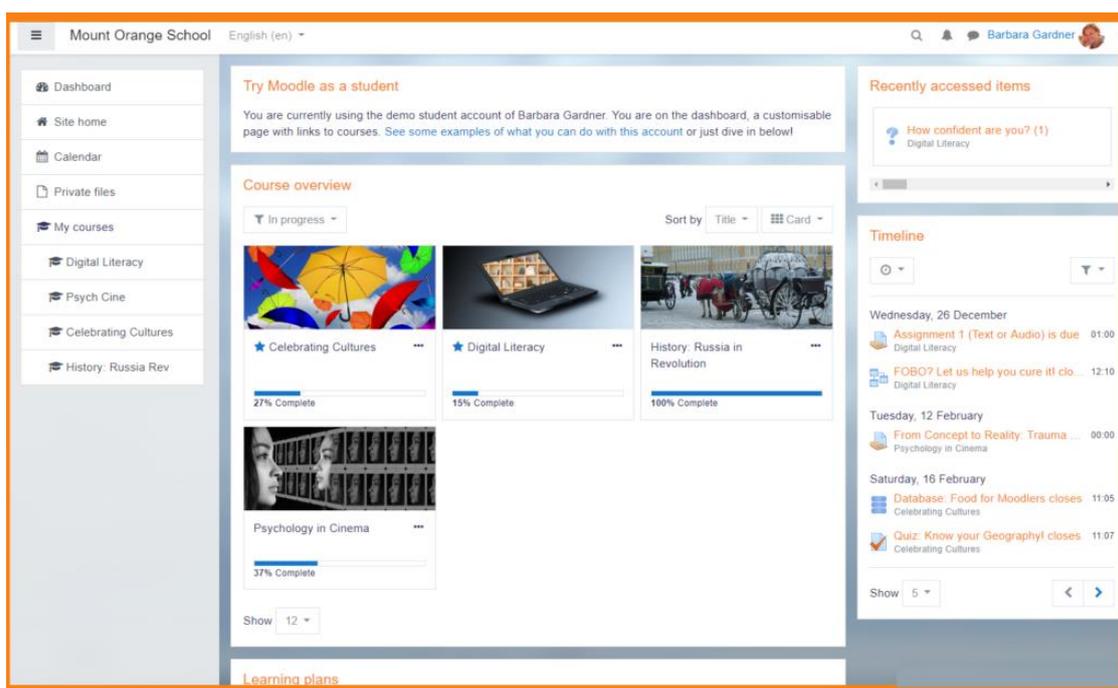
4. Estrategia de marketing

4.1. Producto/Servicio

El servicio consistirá en la capacitación en competencias digitales mediante cursos online, a través de una plataforma educativa.

En cuanto a las capacitaciones se conformarán por cursos divididos en sesiones. Dichas sesiones se alojarán en la plataforma educativa de la empresa. Está plataforma se diseñará usando el software Moodle. En el caso de los cursos serán mediante videoconferencias en línea, que serán luego alojadas en la plataforma. A finalizar los cursos con sus respectivas evaluaciones, los clientes obtendrán un diploma y una insignia que indicará los logros del estudiante. Dichos reconocimientos estarán disponibles para ser compartidos en LinkedIn.

Figura 3. Entorno Moodle



Fuente: Moodle.

Una vez que el estudiante haya terminado un curso, se abrirá la posibilidad de avanzar hacia otro curso intermedio y luego a uno de nivel avanzado. Al completar la ruta de aprendizaje, se otorgará un diploma e insignia de especialización.

Figura 4. *Cursos online*



Fuente: OEI.

A continuación, se tiene la lista de cursos que ofrecerá Consultoría D-Learning S.A.

- R para Ciencia de Datos
- Especialización en Power Bi
- Especialización en Python
- Computación en la Nube
- SQL Server
- Excel Básico
- Excel Intermedio
- Excel Avanzado

Figura 5. Cursos de capacitación ofrecidos



Fuente: Elaboración propia.

4.2. Distribución

Los cursos en línea serán dictados mediante clases por videoconferencia y los materiales de los cursos se alojarán en una plataforma de aprendizaje electrónico basada en la web, con acceso mediante computadores de escritorio, móviles y tablets.

Para acceder, los usuarios primero deben registrarse en la plataforma, lo que pueden hacer a través de su correo electrónico o cuenta de Google.

4.3. Difusión en redes sociales e internet

La difusión será mediante la web a través de publicidad pagada mediante Google AdSense, LinkedIn Ads y Facebook Ads.

Figura 6. Plataformas para publicidad digital



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las redes sociales, tales como Facebook, Instagram, Youtube y LinkedIn. La presencia en las redes será de manera continua y activa, brindando información relevante para los clientes. Asimismo, se realizarán Webinars y talleres gratuitos para los interesados, los cuales serán transmitidos mediante Facebook Live y Youtube.

Figura 7. Redes sociales



Fuente: Elaboración propia.

5. Plan de operaciones

5.1. Objetivos del plan de operaciones

- Establecer estrategias para la creación de alianzas estratégicas.
- Mantener la competitividad en el mercado de cursos sobre competencias digitales.
- Optimizar el proceso de atención al cliente con el objetivo de incrementar la satisfacción del usuario.
- Reducir los gastos operativos sin perjudicar la calidad de los cursos brindados.

5.2. Inversión inicial

A continuación, se detalla la información sobre la inversión que será necesaria para el funcionamiento de la consultoría.

5.2.1. Inversión fija

Tabla 1. *Inversión tangible*

Descripción	Precio unitario	Cantidad	Total
Notebook para desarrollo	S/ 6,000.00	1	S/ 6,000.00
Laptop Lenovo	S/ 2,199.00	5	S/ 10,995.00
Cooler	S/ 125.00	6	S/ 750.00
Cables y accesorios	S/ 50.00	6	S/ 300.00
Muebles y enseres	S/ 500.00	6	S/ 3,000.00
Monto total			S/ 21,045.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. *Inversión intangible*

Descripción	Precio unitario	Cantidad	Total
Gastos pre operativos			
Constitución de la empresa	S/ 650.00	1	S/ 650.00
Búsqueda y reserva de nombre	S/ 30.00	1	S/ 30.00
Elaboración de la minuta	S/ 180.00	1	S/ 180.00
Elevación a escritura pública	S/ 350.00	1	S/ 350.00
Inscripción en registros públicos	S/ 1,000.00	1	S/ 1,000.00
Autorización y legalización de los libros contables	S/ 200.00	1	S/ 200.00
Registro de la marca	S/ 650.00	1	S/ 650.00
Gastos en Plataforma			
Licencias informáticas	S/ 3,000.00	1	S/ 3,000.00

Desarrollo de la plataforma e-learning	S/ 3,500.00	1	S/ 3,500.00
Monto total			S/ 9,560.00

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Costos fijos y gastos administrativos

Tabla 3. *Costos fijos y gastos administrativos*

Descripción	Precio unitario	Cantidad	Total
Docente especialista	S/ 3,500.00	3	S/ 10,500.00
Alquiler de los servidores	S/ 750.00	1	S/ 750.00
Alquiler coworking del local	S/ 350.00	1	S/ 350.00
Publicidad	S/ 5,000.00	1	S/ 5,000.00
Monto total			S/ 16,600.00

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. Inversión inicial para el proyecto

Tabla 4. *Inversión inicial*

Inversión	Monto
Inversión tangible	S/ 21,045.00
Inversión intangible	S/ 9,560.00
Costos fijos y gastos administrativos	S/ 16,600.00
Monto total	S/ 47,205.00

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las estimaciones realizadas, la inversión inicial del proyecto tiene un valor de S/ 47,205.00.

5.3. Insumos utilizados

Para el desarrollo de los cursos serán necesarios los siguientes elementos: en primer lugar, el espacio virtual en la web, para lo cual será imprescindible contar con la plataforma web, las licencias informáticas, los servidores y la computadora para el desarrollo del sitio web. Por otro lado, será necesario contratar a los docentes especialistas que elaborarán el contenido

de los cursos, el sílabo, los vídeos de presentación, las evaluaciones, entre otros aspectos de los cursos sobre competencias digitales.

Tabla 5. Elementos necesarios para la elaboración de los cursos

Descripción	Precio unitario	Cantidad	Total
Notebook para desarrollo	S/ 6,000.00	1	S/ 6,000.00
Licencias informáticas	S/ 3,000.00	1	S/ 3,000.00
Desarrollo de la plataforma e-learning	S/ 3,500.00	1	S/ 3,500.00
Alquiler de los servidores	S/ 750.00	1	S/ 750.00
Docente especialista	S/ 3,500.00	3	S/ 10,500.00
Monto total			S/ 23,750.00

Fuente: Elaboración propia.

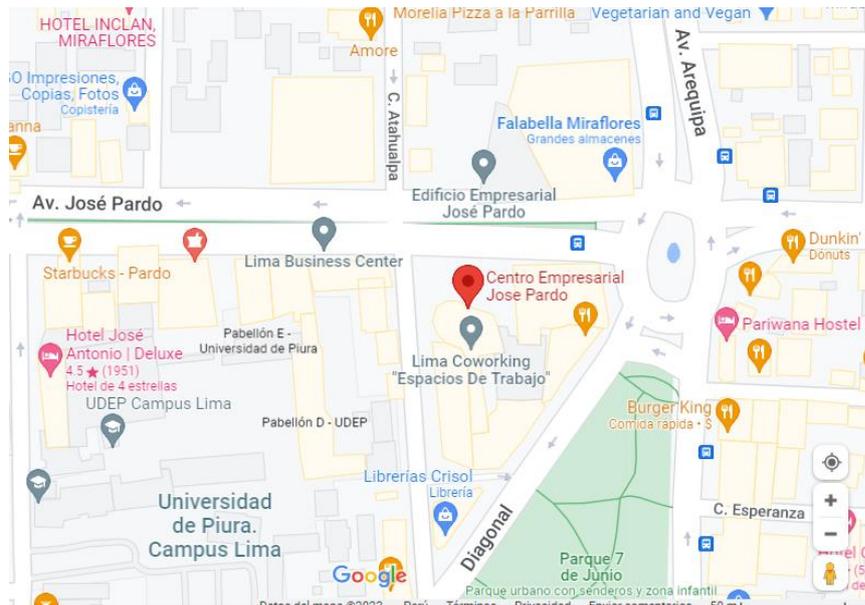
5.4. Capacidad de producción

Para el inicio del proyecto, se ha considerado elaborar 8 cursos relacionados a las competencias digitales, los cuales son: R para Ciencia de Datos, Especialización en Power Bi, Especialización en Python, Computación en la Nube, SQL Server, Excel Básico, Excel Intermedio y Excel Avanzado.

5.5. Localización de negocio

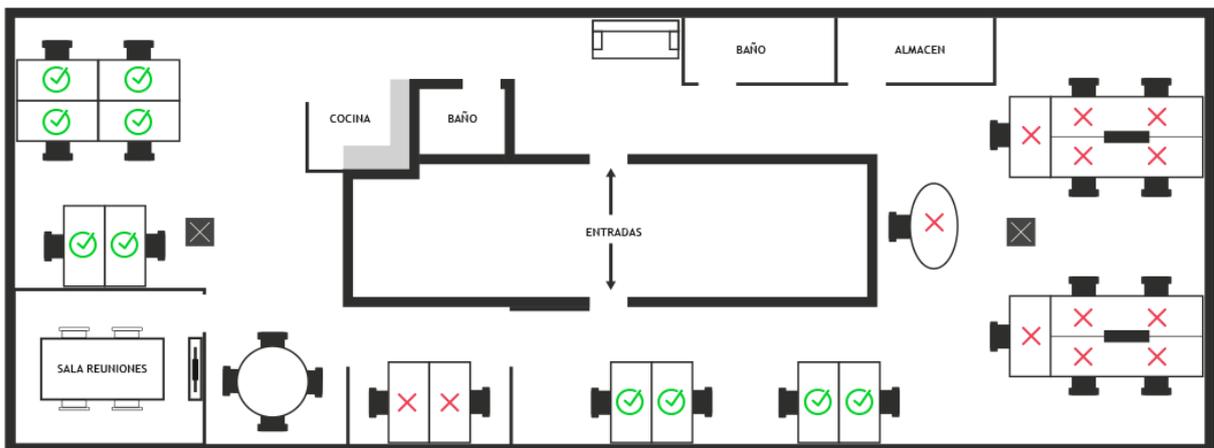
Las instalaciones de D-Learning S.A. se ubicarán en la ciudad de Lima considerándose una oficina de 80 m². La oficina estará ubicada en el distrito de Miraflores, en el Centro empresarial José Pardo de una zona de clase media alta, en el centro financiero del distrito. Dado que del negocio es una consultoría educativa en línea, en trabajo será mayormente bajo la modalidad de trabajo remoto. Por ello, se ha decidido realizar el alquiler de las instalaciones bajo la modalidad de coworking para el domicilio comercial y las reuniones que puedan darse con de algún inversionista, cliente o proveedor. En ese sentido, el precio de dicha oficina, con arriendo bajo la modalidad coworking posee un precio de S/350 mensual, el cual incluye de 1 estacionamiento de invitados, servicios básicos, wifi, número de teléfono asignado a la empresa y 10 horas disponibles para reuniones por mes.

Figura 8. Localización de las instalaciones



Fuente: Google Maps.

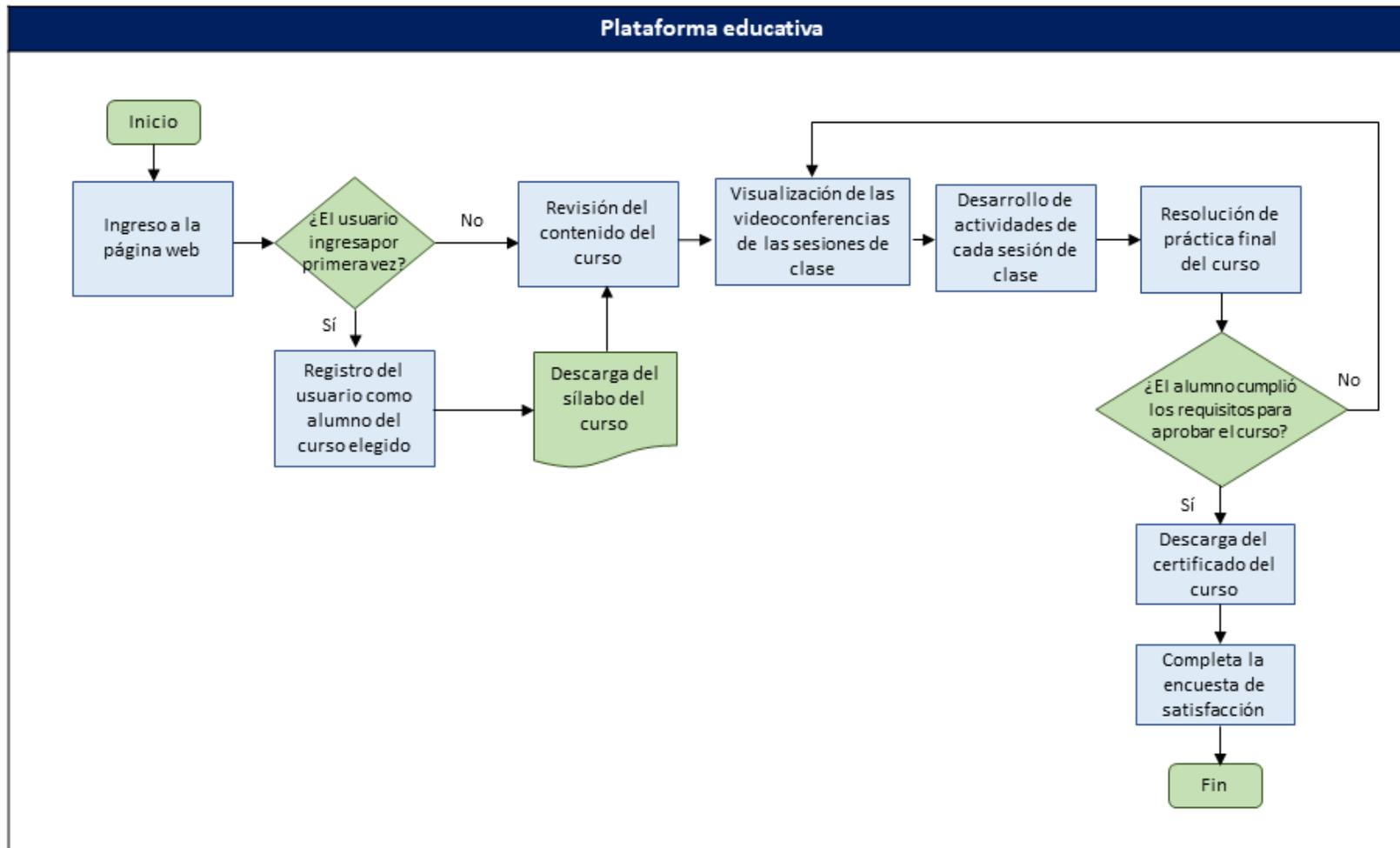
Figura 9. Plano referencial de oficinas de coworking



Fuente: Coworking.gmedia.es.

5.6. Diagrama de proceso de operación

Figura 10. Proceso de desarrollo de curso para alumno



Fuente: Elaboración propia.

5.7. Costo unitario

A continuación se tienen los costos unitarios propuestos para cada curso que se creará.

Tabla 6. Costo unitario de cursos ofrecidos

Cursos	Costo
R para Ciencia de Datos	S/ 800.00
Especialización en Power Bi	S/ 600.00
Especialización en Python	S/ 800.00
Computación en la Nube	S/ 500.00
SQL Server	S/ 300.00
Excel Básico	S/ 200.00
Excel Intermedio	S/ 220.00
Excel Avanzado	S/ 250.00

Fuente: Elaboración propia.

5.8. Proveedores

A continuación, se tienen a los proveedores.

Tabla 7. Relación de proveedores

Recurso o servicio	Proveedor
Notebook para desarrollo	Grupo Infotec
Laptops	Grupo Infotec
Licencias informáticas	Softnet Perú SAC
Desarrollo de la plataforma e-learning	DNP Corp
Alquiler de los servidores	DNP Corp
Servicio de mantenimiento de plataforma	DNP Corp
Servicio de publicidad	IBO Perú
Alquiler de local	Lima Coworking

Fuente: Elaboración propia.

6. Equipo directivo y organización

El equipo de trabajo de la consultoría, está formado por 6 miembros que ocuparan los cargos de gerencia, gestión de marketing, gestión académica, gestión de talento, gestión administrativa y gestión de TI.

Figura 11. Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

6.1. Perfiles de puestos en la organización

6.1.1. Gerente general

6.1.1.1. Misión del puesto

- Realizar la planificación, organización, control y dirección de manera efectiva de las distintas áreas de la empresa con el propósito de que garantice el ofrecimiento de un servicio de calidad, mantenimiento un posicionamiento en el mercado, de acorde al cumplimiento de los objetivos de la organización.

6.1.1.2. Funciones

- Representar a la empresa, liderando, planificando, organizando y ejecutando las políticas administrativas de acuerdo al logro de los objetivos de la consultoría.
- Realizar el análisis de las tendencias por las que atraviesa el mercado para desarrollar medidas de posicionamiento.
- Establecer los procedimientos para el control de la gestión administrativa.
- Se representante legal de la empresa ante distintas organizaciones y entidades.
- Velar por el buen clima laboral de la empresa.

6.1.1.3. Competencias

- Poseer título profesional en administración, ingeniería industrial o carreras afines.
- Contar con una especialización en administración de negocios.
- Contar con experiencia de 4 años en puestos relacionados.

6.1.2. Gerente de marketing

6.1.2.1. Misión del puesto

- Desarrollar de estrategias y tácticas para incrementar la reputación de la empresa, fomentando el tráfico en las redes, realizando de campañas de marketing que garanticen el éxito desde su concepción hasta su ejecución.

6.1.2.2. Funciones

- Desarrollar estrategias y tácticas para difundir contenido de la empresa que impulse un tráfico de calidad hacia los canales de ventas del servicio.
- Llevar a cabo campañas de marketing que garanticen la venta del servicio de la empresa.
- Experimentar con distintos tipos de canales de publicidad y de creación del contenido, así como, gestión de eventos en línea, publicidad en redes sociales y campañas para la generación de potenciales clientes.
- Realizar la medición y elaboración de informes relacionados al rendimiento de las campañas de marketing, evaluándolas con respecto a los objetivos de la empresa.

6.1.2.3. Competencias

- Poseer título profesional en marketing o carreras afines.
- Contar con una especialización en marketing digital.
- Contar con experiencia de 4 años en puestos relacionados.

6.1.3. Gerente de gestión académica

6.1.3.1. Misión del puesto

- Proveer las condiciones para la gestión del aprendizaje dentro de la plataforma online, capacitando a los docentes y facilitando el aprendizaje autónomo de los estudiantes.

6.1.3.2. Funciones

- Gestionar los procesos académicos de la plataforma educativa.
- Implementar y supervisar las políticas educativas de acuerdo a las metas en términos de resultados para el establecimiento de la calidad académica.
- Capacitar a los docentes en la enseñanza en línea, realizando la retroalimentación necesaria de acuerdo a los estándares educativos que ofrece la empresa.

- Supervisar que el desempeño de los docentes cumpla con los estándares educativos que ofrece la empresa.
- Realizar la medición y elaboración de informes relacionados al rendimiento de los docentes.

6.1.3.3. Competencias

- Poseer título profesional en educación, ingeniería o carreras afines.
- Contar con una especialización en educación en línea.
- Contar con experiencia de 4 años en puestos relacionados.

6.1.4. Gerente de gestión de talento

6.1.4.1. Misión del puesto

- Desarrollar e implementar estrategias e iniciativas de gestión del talento de acorde con la estrategia empresarial de la consultoría.

6.1.4.2. Funciones

- Desarrollar y controlar estrategias de la gestión del talento y los procedimientos correspondientes en toda la organización.
- Gestionar los procesos para el reclutamiento y selección del personal.
- Desarrollar y controlar estrategias de la gestión del talento y los procedimientos correspondientes en toda la organización.
- Establecer lazos en las relaciones entre la dirección y el personal ocupándose de las incidencias que se presenten.
- Apoyar las necesidades actuales y futuras mediante el desarrollo, el compromiso, la motivación y la conservación del capital humano
- Fomentar un clima de trabajo agradable en la organización.
- Garantizar el cumplimiento legal de la gestión del talento de la empresa.

6.1.4.3. Competencias

- Poseer título profesional en psicología o carreras afines.
- Contar con una especialización en gestión de recursos humanos.
- Contar con experiencia de 4 años en puestos relacionados.

6.1.5. Gerente de gestión contable

6.1.5.1. Misión del puesto

- Desarrollar y supervisar los sistemas y procedimientos de contabilidad recopilando, analizando y verificando los datos financieros de la empresa.

6.1.5.2. Funciones

- Preparar y analizar las declaraciones de impuestos, informes de presupuesto, informes financieros de la empresa.
- Realizar la supervisión de la información financiera, las declaraciones de impuestos, informes de presupuesto y gastos, y auditorías para cumplir con los aspectos legales.
- Identificar ineficiencias y recomendar las soluciones pertinentes, así como realizar la evaluación de los procesos financieros.
- Presentar el cierre contable del ejercicio, cuentas anuales y la consolidación de balances.

6.1.5.3. Competencias

- Poseer título profesional en contabilidad, finanzas, ingeniería económica o afines.
- Contar con una especialización en gestión empresarial.
- Contar con experiencia de 4 años en puestos relacionados.

6.1.6. Gerente de TI

6.1.6.1. Misión del puesto

- Supervisar el desempeño general de las redes digitales de una empresa, liderar al equipo de TI en el cumplimiento de los requisitos de sistemas de información de la empresa.

6.1.6.2. Funciones

- Planificar, desarrollar, organizar, controlar y evaluar operaciones de datos electrónicos e informáticos; así como, los proyectos relacionados al área de TI.
- Diseñar, desarrollar y evaluar los sistemas informáticos; y, también los procedimientos para su uso establecidos en un manual de funciones.
- Garantizar la seguridad de los datos, el acceso a las redes y los sistemas de seguridad.
- Mantener la operatividad y disponibilidad de la página web, la plataforma online, los sistemas de pagos y los servicios relacionados a ellos.

- Supervisar y evaluar el alineamiento de los sistemas de información a los procesos de la empresa.

6.1.6.3. Competencias

- Poseer título profesional en ingeniería de sistemas, informática o carreras afines.
- Contar con una especialización en sistemas de gestión de aprendizaje.
- Contar con experiencia de 4 años en puestos relacionados.

6.2. Perfil de docentes

Se contará con los siguientes docentes para los cursos que se dictarán.

6.2.1. Relación de docentes

Tabla 8. *Relación de docentes*

Docentes
Curso R para Ciencia de Datos
Curso Especialización en Power Bi
Curso Especialización en Python
Curso Computación en la Nube
Curso SQL Server
Curso Excel Básico
Curso Excel Intermedio
Curso Excel Avanzado

Fuente: Elaboración propia.

6.2.1.1. Misión del puesto

- Capacitar a los estudiantes, siendo facilitador del aprendizaje autónomo, gestionando de manera efectiva la plataforma educativa.

6.2.1.2. Funciones

- Prepararse en el tema asignado en relación al curso que va a exponer.
- Utilizar material didáctico para un mejor entendimiento.
- Desarrollar el sílabo de los cursos y las evaluaciones que se le fueron asignadas.
- Evaluar el rendimiento académico de los estudiantes de manera constante.
- Fomentar el autoaprendizaje y el aprendizaje cooperativo de los estudiantes.

6.2.1.3. Competencias

- Poseer título profesional relacionado al curso que va a dictar.
- Contar con una especialización y certificación en su área de enseñanza.
- Contar con experiencia de 2 años en el área educativa.
- Contar con experiencia de 2 años en su área de especialización.

7. Plan financiero

En cuanto al análisis económico-financiero de la empresa, se ha recopilado toda la información del proyecto relacionada al aspecto económico y financiero para de esta manera poder establecer su viabilidad económica. Por ese motivo, se ha fijado un marco temporal de 5 años.

En el caso del VAN se hizo el cálculo mediante la siguiente fórmula:

Figura 12. Fórmula para el cálculo del VAN

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

Fuente: Economipedia.

Tabla 9. Venta de cursos durante el 2023

Cursos	Horas	Duración (Meses)	Costo	Alumnos matriculados	Meses	Total
R para Ciencia de Datos	100	4	S/ 800.00	20	3	S/ 48,000.00
Especialización en Power Bi	80	4	S/ 600.00	20	3	S/ 36,000.00
Especialización en Python	100	4	S/ 800.00	20	3	S/ 48,000.00
Computación en la Nube	40	2	S/ 500.00	20	6	S/ 60,000.00
SQL Server	24	1	S/ 300.00	20	12	S/ 72,000.00
Excel Básico	24	1	S/ 200.00	20	12	S/ 48,000.00
Excel Intermedio	24	1	S/ 220.00	20	12	S/ 52,800.00
Excel Avanzado	24	1	S/ 250.00	20	12	S/ 60,000.00
Monto total al año						S/ 424,800.00

Fuente: Elaboración propia.

Se ha previsto un incremento anual del 15% de la demanda de los cursos en línea (Diario Gestión, 2020).

Tabla 10. Determinación del flujo de efectivo

DESCRIPCIÓN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Curso de R para Ciencia de Datos		S/ 48,000.00	S/ 55,200.00	S/ 63,480.00	S/ 73,002.00	S/ 83,952.30
Curso de Especialización en Power Bi		S/ 36,000.00	S/ 41,400.00	S/ 47,610.00	S/ 54,751.50	S/ 62,964.23
Curso de Especialización en Python		S/ 48,000.00	S/ 55,200.00	S/ 63,480.00	S/ 73,002.00	S/ 83,952.30
Curso de Computación en la Nube		S/ 60,000.00	S/ 69,000.00	S/ 79,350.00	S/ 91,252.50	S/ 104,940.38
Curso de SQL Server		S/ 72,000.00	S/ 82,800.00	S/ 95,220.00	S/ 109,503.00	S/ 125,928.45
Curso de Excel Básico		S/ 48,000.00	S/ 55,200.00	S/ 63,480.00	S/ 73,002.00	S/ 83,952.30
Curso de Excel Intermedio		S/ 52,800.00	S/ 60,720.00	S/ 69,828.00	S/ 80,302.20	S/ 92,347.53
Curso de Excel Avanzado		S/ 60,000.00	S/ 69,000.00	S/ 79,350.00	S/ 91,252.50	S/ 104,940.38
TOTAL DE INGRESOS		S/ 424,800.00	S/ 488,520.00	S/ 561,798.00	S/ 646,067.70	S/ 742,977.86
EGRESOS						
Pago de nómina		S/ 324,435.00				
Pago a docentes		S/ 92,280.00				
Mantenimiento de plataforma		S/ 24,000.00				
Pago de alquiler de servidores		S/ 9,000.00				
Pago de alquiler de local		S/ 4,200.00				
Pago de publicidad		S/ 60,000.00				
TOTAL DE EGRESOS		S/ 513,915.00				
Utilidad bruta		-S/ 89,115.00	-S/ 25,395.00	S/ 47,883.00	S/ 132,152.70	S/ 229,062.86
Impuesto a la Renta (29.5%)		-S/ 26,288.93	-S/ 7,491.53	S/ 14,125.49	S/ 38,985.05	S/ 67,573.54
Utilidad neta		-S/ 62,826.08	-S/ 17,903.48	S/ 33,757.52	S/ 93,167.65	S/ 161,489.31
Flujos de inversión	S/ 47,205.00					
FLUJO NETO ECONÓMICO	-S/ 47,205.00	-S/ 62,826.08	-S/ 17,903.48	S/ 33,757.52	S/ 93,167.65	S/ 161,489.31

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Flujo de fondos

Periodo	Flujo de fondos	Saldo actualizado al 12%	Saldo actualizado acumulado
0	-S/ 47,205.00	-S/ 47,205.00	-S/ 47,205.00
1	-S/ 62,826.08	-S/ 56,094.71	-S/ 103,299.71
2	-S/ 17,903.48	-S/ 14,272.54	-S/ 117,572.25
3	S/ 33,757.52	S/ 24,027.93	-S/ 93,544.32
4	S/ 93,167.65	S/ 59,209.73	-S/ 34,334.59
5	S/ 161,489.31	S/ 91,633.37	S/ 57,298.78

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Cálculo del VAN, TIR y Costo beneficio

Indicadores	Valores
Tasa	12%
VAN	S/ 57,298.78
TIR	25%
Periodo de recuperación	4.4 años
Relación Costo Beneficio	1.05

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados, el VAN asciende a un valor de S/ 57,298.78 y la TIR es de 25% mayor al valor de la tasa ($25% > 12%$), con lo cual se demuestra que el proyecto será viable y puede ser aprobado. Asimismo, se ha estimado un periodo de recuperación de 4.4 años. En el caso de la relación costo-beneficio posee un valor de 1.05. Como en este caso es mayor que 1, significa que los ingresos netos son superiores a los egresos netos y, por lo tanto, el proyecto generará riqueza a la empresa.

8. Conclusiones

La propuesta de valor de la empresa D-Learning S.A. se relaciona con la diferenciación a través de cursos que potencien las competencias digitales de los jóvenes egresados de universidades de Lima, Perú, mediante el servicio de la oferta de clases interactivas disponibles las 24 horas del día, con ritmo de estudio online y asincrónico. Dicha solución es el principal activo de la empresa.

La capacitación virtual es una opción recomendable de negocio, ya que existe gran demanda de cursos en línea por parte de los jóvenes egresados de universidades de Lima, Perú, debido a la flexibilidad en el manejo del tiempo, la posibilidad de interacción con personas con similares perfiles y los costos accesibles de cursos cortos de alto impacto, relacionados a las tecnologías de información.

La capacitación en competencias digitales es una gran alternativa como modelo de negocio, dado que, en la actualidad, existe una gran demanda por parte de las empresas que buscan personal con conocimiento específico y en corto plazo, en temas relacionados a las tecnologías de información, para que puedan aportar de manera positiva en su transformación digital. Este aspecto hace atractivos estos cursos, debido a su elevado índice de empleabilidad.

Debido al aspecto virtual del modelo de negocio, las instalaciones de D-Learning S.A. tendrán lugar en un sitio muy versátil y atractivo para el rubro de la transformación digital, como lo es el Centro empresarial José Pardo, del distrito de Miraflores. A pesar de ello, el alquiler de las instalaciones permitirá un ahorro sustancial en diversos servicios, dado que, su arriendo será bajo la modalidad de coworking por la naturaleza de trabajo remoto de las clases en línea.

En cuanto al personal con el que se contará, debe de ser altamente calificado, lo cual permitirá generar ventaja competitiva frente a las demás empresas que ofrecen capacitación virtual. Para ello, es indispensable que los docentes cuenten con las certificaciones internacionales correspondientes para cada curso que dicten, así como experiencia comprobada en el sector de TI.

Finalmente, se concluye que el plan de negocio es viable económica y financieramente, tal como lo muestran los resultados favorables en el VAN (S/ 57,298.78), la TIR (25%), el periodo de recuperación (4.4 años) y la relación costo beneficio (1.05).

Referencias bibliográficas

- Athuraliya, A. (2022). *The Easy Guide to the Business Model Canvas*. Creately.
<https://creately.com/guides/business-model-canvas-explained/>
- Bigelow, S. J., Pratt, M. K. & Tucci, L. (2023). *SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis)*. Tech Target Network.
<https://www.techtarget.com/searchcio/definition/SWOT-analysis-strengths-weaknesses-opportunities-and-threats-analysis>
- Buitrago, R. A., Gutiérrez, Á. de J. & Romero, N. (2021). Inmigrantes digitales vs. nativos digitales en instituciones educativas públicas Venezolanas: Aforismos sobre una realidad poliédrica controvertida. *REVISTA CIENTIFICA SAPERES UNIVERSITAS*, 4(1), 6–38.
<https://doi.org/10.53485/RSU.V4I1.165>
- Çitilci, T. & Akbalik, M. (2020). The Importance of PESTEL Analysis for Environmental Scanning Process. *Handbook of Research on Decision-Making Techniques in Financial Marketing*, 336–357. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-2559-3.CH016>
- Cóndor, J. (2022). *Ocho de cada 10 empresas top tienen problemas para cubrir vacantes digitales*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/peru-ocho-de-cada-10-empresas-top-tienen-problemas-para-cubrir-vacantes-digitales-noticia/>
- Diario Gestión. (2020). *Cursos de negocios en línea crecen en 15% en cuarentena, ¿cuáles son los más demandados?* <https://gestion.pe/economia/coronavirus-en-peru-consumo-de-cursos-de-negocios-en-linea-crece-15-por-cuarentena-nndc-noticia/>
- Dickter, D. N., Tuason, I. C., Trudgeon, R., Stone, D., Orozco, G. S. & Aston, S. J. (2022). Collaboration readiness: Developing standards for interprofessional formative assessment. *Journal of Professional Nursing*, 42, 8–14.
<https://doi.org/10.1016/J.PROFNURS.2022.05.008>
- DISEL. (2022). *Resultados De La Encuesta De Demanda Ocupacional Para El 2022*. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/3044232-resultados-de-la-encuesta-de-demanda-ocupacional-para-el-2022>
- El Peruano. (2021). *Decreto Supremo N.° 157-2021-PCM*. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/2174363-157-2021-pcm>

- Estrada-Molina, O., Guerrero-Proenza, R. S. & Fuentes-Cancell, D. R. (2022). Las competencias digitales en el desarrollo profesional : un estudio desde las redes sociales. *Education in the Knowledge Society : EKS*, 23, 1–15. <https://doi.org/10.14201/EKS.26763>
- France 24. (2022). *Primer año de Pedro Castillo: un gobierno marcado por la inestabilidad política*. <https://www.france24.com/es/programas/el-debate/20220729-primer-año-de-pedro-castillo-un-gobierno-marcado-por-la-inestabilidad-política>
- González, M. P. (2021). *Competencias digitales y desempeño laboral en trabajadores del Banco de la Nación - Sede Trujillo, 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/83583>
- Huamán, P. L. & Medina, C. G. (2022). Transformación digital en la administración pública: desafíos para una gobernanza activa en el Perú. *Comuni@cción*, 13(2), 93–105. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.594>
- Infobae. (2022). *El 50% de universitarios en el Perú prefiere continuar con clases virtuales*. <https://www.infobae.com/america/peru/2022/08/02/el-50-de-universitarios-en-el-peru-prefiere-continuar-con-clases-virtuales>
- Infobae. (2023). *Perú presenta un déficit de 17 mil profesionales con talento en tecnología*. <https://www.infobae.com/america/peru/2022/11/27/peru-presenta-un-deficit-de-17-mil-profesionales-con-talento-en-tecnologia/>
- Ladd, T. (2018). Does the business model canvas drive venture success? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 57–69. <https://doi.org/10.1108/JRME-11-2016-0046>
- Levano-Francia, L., Sanchez, S., Guillén-Aparicio, P., Tello-Cabello, S., Herrera-Paico, N. & Collantes-Inga, Z. (2019). Competencias digitales y educación. *Propósitos y Representaciones*, 7(2), 569–588. <https://doi.org/10.20511/PYR2019.V7N2.329>
- MEF. (2022). *En el 2022 la economía peruana crecerá 3,3% según proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual 2023-2026*. <https://tinyurl.com/ymj6d5rz>
- Miñarro, M. Y. (2021). *Digitalización del trabajo y sostenibilidad ambiental: ¿ Es verde el teletrabajo?* CIELO. <https://tinyurl.com/yc4tp9kp>
- Notimérica. (2022). *La digitalización será clave en el progreso global del futuro, idea principal*

de foro Ecuador en el que participó UNIR. <https://www.notimerica.com/espana/noticia-digitalizacion-sera-clave-progreso-global-futuro-idea-principal-foro-ecuador-participo-unir-20221007095758.html>

Novella, R. & Rosas, D. (2022). Talento digital en el Perú 2022: ¿qué demanda el mercado laboral?: resultados de una muestra de empresas líderes. *Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*, 1–69. <https://doi.org/10.18235/0004400>

PAD. (2022). *Transformación digital en Perú: Estudio 2022*. <https://marketing.pad.edu/transformacion-digital-en-peru-estudio-2022>

Quezada, L. E., Reinao, E. A., Palominos, P. I. & Oddershede, A. M. (2019). Measuring Performance Using SWOT Analysis and Balanced Scorecard. *Procedia Manufacturing*, 39, 786–793. <https://doi.org/10.1016/J.PROMFG.2020.01.430>

Segrera-Arellana, J. R., Paez-Logreira, H. D. & Polo - Tovar, A. A. (2020). Competencias digitales de los futuros profesionales en tiempos de pandemia. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25, 222–232. <https://zenodo.org/record/4278352#.Y3LZQ8dBzrc>

Tunque, M. A., Quispe, L., Rivera, M. R. & Ccanto-Curo, R. M. (2022). Competencias digitales para profesionales del siglo XXI: una revisión sistemática. *Sinergias Educativas*, 1–16. <https://doi.org/10.37954/SE.VI.201>