

# Maestría en Negocios Digitales

## Trabajo de titulación.

Modalidad Examen complejo – portafolio de proyectos de aplicación profesional.

Ensayo reflexivo sobre estrategias de transformación digital aplicadas a tres casos prácticos del Ecuador durante el año 2022.

**Álex Oswaldo von Buchwald Obando**

Trabajo final para la obtención del título de Máster en Negocios Digitales

UNIVERSIDAD CASA GRANDE.

Noviembre - 2023

## Índice

<b>1. Introducción.</b>	<b>2</b>
<b>2. La conformación del equipo.</b>	<b>2</b>
<b>3. Los casos desarrollados.</b>	<b>4</b>
<b>4. Caso 1: CÖwË</b>	<b>5</b>
a) <i>Antecedentes.</i>	5
b) <i>Problema.</i>	5
c) <i>Análisis y propuesta.</i>	6
<b>5. Caso 2: Humane Instituto de Negocios</b>	<b>8</b>
a) <i>Antecedentes.</i>	8
b) <i>Problema.</i>	8
c) <i>Análisis y propuesta.</i>	9
<b>6. Caso 3: Humane Instituto de Negocios</b>	<b>10</b>
a) <i>Problema.</i>	10
b) <i>Análisis y propuesta.</i>	11
<b>7. Pertinencia de la problemática.</b>	<b>12</b>
a) <i>Para la empresa.</i>	12
b) <i>Para mí, como profesional.</i>	13
<b>8. Herramientas, conceptos o métodos utilizados.</b>	<b>14</b>
<b>9. Desafíos o dificultades encontradas.</b>	<b>18</b>
<b>10. Aprendizajes en cada caso.</b>	<b>19</b>
a) <i>Caso 1.</i>	19
b) <i>Caso 2.</i>	20
c) <i>Caso 3.</i>	20
<b>11. Conclusiones.</b>	<b>21</b>
<b>12. Bibliografía y referencias.</b>	<b>25</b>
<b>13. Anexos: Casos resueltos durante la maestría de Negocios Digitales.</b>	<b>27</b>

## 1. Introducción.

Una de las metodologías más efectivas para el aprendizaje de adultos es la que se conoce como *Learning by doing* o *Aprender haciendo*, que busca la experimentación del conocimiento a través de una acción para generar aprendizaje. Por este motivo, uno de los factores de éxito que se promueven con esta metodología, es la de considerar un particular enfoque en la práctica, de esta forma, los conocimientos adquiridos van siendo analizados y utilizados en el transcurso de tres proyectos que componen la maestría. Es por esto por lo que, durante este ensayo, haré un esfuerzo por esbozar los principales desafíos y aprendizajes que hubo durante el desarrollo de éstos.

## 2. La conformación del equipo.

Nuestro equipo de maestría fue multidisciplinario, puesto que venimos de distintos giros de negocio, con experiencias diversas que -a la postre- resultarían muy valiosas. Estuvo conformado por las siguientes personas:

- Juleisy Echeverría.
- Mary Carmen Figueroa.
- Joan Remache.
- Álex von Buchwald.
- Miguel Yépez.

Sin duda alguna, el primer desafío -cuando es necesario rediseñar un producto o un servicio- se encuentra en la conformación inicial del equipo de trabajo. La generación de una cultura de trabajo es un paso totalmente necesario cuando se asume un proyecto o desafío, sin embargo, no se suele ser mencionado como una etapa clave. Por este motivo, para facilitar nuestra interacción, hubo una reunión previa del equipo en la que, además de conocernos, empezamos a diseñar las “reglas de éxito” para poder asumir los trabajos que estarán por llegar. A continuación, detallo las **reglas**

**de convivencia y trabajo** que marcaron los comportamientos de nuestro grupo:

- a) ***Toda idea es válida, hasta que se demuestre lo contrario.*** De esta forma todos tendríamos la misma posibilidad de hablar y ser escuchados. Consideramos que, ante un proceso de aprendizaje, se pueden explorar diversas ideas hasta comprobar los resultados.
- b) ***Tendremos un lenguaje propositivo, con la intención de aportar y no anular.*** De esta forma generamos confianza y estaremos abiertos a expresar nuestros pensamientos. Entre nosotros existirá un lenguaje constructivo, que buscará indagar y aportar. La invalidación, la burla o el menosprecio quedan excluidos de nuestras expresiones.
- c) ***Todos aportaremos con nuestro mejor esfuerzo en los retos y tareas.*** Esto implicaba declarar el tiempo y la actividad que asumiríamos para completar los objetivos de las tareas. Sin embargo, estamos abiertos a la posibilidad de sufrir alguna complicación que no permita asumir la totalidad de la asignación. En este caso, la persona deberá expresar su necesidad, y entre los demás se conversará para poder reasignar la tarea.
- d) ***Disfrutaremos de los retos, y, ante la adversidad, pondremos nuestro mejor esfuerzo con alegría.*** Los desafíos serán asumidos con optimismo, alegría y profesionalismo. Los triunfos serán del equipo, y éste estará por encima de los intereses de cualquier integrante. Y, ante un resultado negativo, no buscaremos culpables, sino que nos esforzaremos en la solución, y luego de un análisis posterior, aprenderemos de los errores.
- e) ***Liderará el que más conozca o tenga la habilidad para hacerlo.*** Puesto que los integrantes teníamos experiencias diversas, no buscaremos un líder fijo, sino que se irá alternando de acuerdo con quien posea la habilidad, la experiencia o la claridad de ideas. Sin embargo, las decisiones que involucren una nota grupal se dialogarán y tomarán en consenso.

Estas reglas delinearon la cultura del equipo, y fueron particularmente notorias durante el desarrollo del **Bootcamp**<sup>1</sup>, en el que nuestro equipo acogió a personas de otros cursos, permitiendo que su integración fuera inmediata.

Para las investigaciones, las tareas se repartían de acuerdo con la disponibilidad de tiempo y del manejo de las herramientas. Y también aprendimos a conocer las habilidades de cada uno, para poder asignar las tareas dependiendo de la facilidad con la que cada uno la pueda resolver.

	Habilidad	Campo de acción
<b>Miguel</b>	Creatividad	Ideación, nuevos métodos.
<b>Joan</b>	Analítico	Análisis de flujos, procesos.
<b>Juleisy</b>	Empuje	Anticipar las actividades, seguimiento.
<b>Mary</b>	Analítica	Análisis de datos. Proyecciones.
<b>Álex</b>	Comunicación	Exposiciones, integración de ideas.

Esta asignación, por simple que parezca, permitía explotar mejor las habilidades de quienes las poseían por naturaleza, pero además podíamos aprender de los demás. Al final, compartir las habilidades permitió que -en cada uno- se fueran desarrollando otras con las que no se contaba al inicio de la maestría.

### 3. Los casos desarrollados.

Como lo mencioné anteriormente, en la maestría desarrollamos 3 casos. El primero fue un proyecto centrado en la comercialización de productos derivados del cacao (Laboratorio 1). En los siguientes, cambiamos de giro de negocio y se diseñó una

---

<sup>1</sup> Bootcamp es una actividad pedagógica realizada durante un fin de semana, que está enfocada a la resolución de desafíos -tanto profesionales como lúdicos- para el desarrollo de competencias directivas y técnicas de la profesión.

solución para desarrollar una estrategia de comercialización en una institución de estudios superiores (Laboratorio 2 y 3). A continuación, detallo los pormenores de cada uno de los casos.

#### 4. Caso 1: CÖWË

##### *a) Antecedentes.*

Ecuador es el tercer productor de cacao a nivel mundial, sin embargo, es ampliamente reconocido por la calidad de su producto (El Universo, 2023). Además, se ha investigado que los orígenes del cacao no se remontan a México ni a Bolivia, sino que su procedencia se encuentra en Ecuador (Telégrafo, 2022). Por eso, el cacao -más que un producto- es una tradición que se exporta.

##### *b) Problema.*

Durante nuestra investigación descubrimos que es necesario destacar el esfuerzo que hacen los productores, pues son los que asumen el riesgo del cultivo, y no siempre tienen los ingresos que esperaban cuando realizan su cosecha puesto que dependen del intermediario. Éste negocia precios que no siempre son representativos de la dedicación que la producción requiere.

En este laboratorio, el equipo se enfocó en diseñar una solución para la comercialización de productos derivados del cacao, a través de una plataforma digital que permita dos objetivos:

- Por un lado, poder **enlazar a los productores con los posibles clientes** (compradores), y conseguir mejorar el margen al evitar los intermediarios.
- Y, por otro lado, **crear una comunidad de productores** con el propósito de formarlos y compartir experiencias que les permita elevar la calidad,

facilitando la creación de nuevas opciones de productos, ampliando así la oferta de valor.

*c) Análisis y propuesta.*

En este proyecto pudimos descubrir las necesidades de los productores de una zona de Manabí, que es la tercera provincia en cantidad de producción dentro del Ecuador<sup>2</sup>. Ahí nos encontramos con algunas realidades que solventar:

- Los productores dependen de 1 a 3 intermediarios para vender su producto.
- Los productores desconocen la realidad del mercado local, lo cual puede generar pérdidas al momento de negociar los precios.
- Los productores tienen limitaciones en temas logísticos, y asumen el riesgo de las condiciones naturales.
- Tan sólo 3 productores de cada 10 elaboran derivados del cacao (polvo, barra, licor y manteca). Los 7 restantes venden la materia prima sin procesar.
- Los productos derivados se comercializan de manera informal, en la zona local.

Frente a esto, se diseñó el proyecto **CÖwĒ**, que busca -a través de una plataforma digital- acercar a los clientes con los productores, elevando las posibilidades de negociación, y promoviendo nuevas técnicas para mejorar y diversificar los productos derivados del cacao.

El reto será el de mostrar, mediante plataformas digitales y el uso de redes sociales, la producción de los artículos desde que se toman de su origen, tomando como ejemplo lo realizado por *Bodega Dos Hemisferios* en la provincia del Guayas.

Para diseñar el producto, revisamos las principales tendencias existentes alrededor de la experiencia, la cual mostraré en el cuadro a continuación:

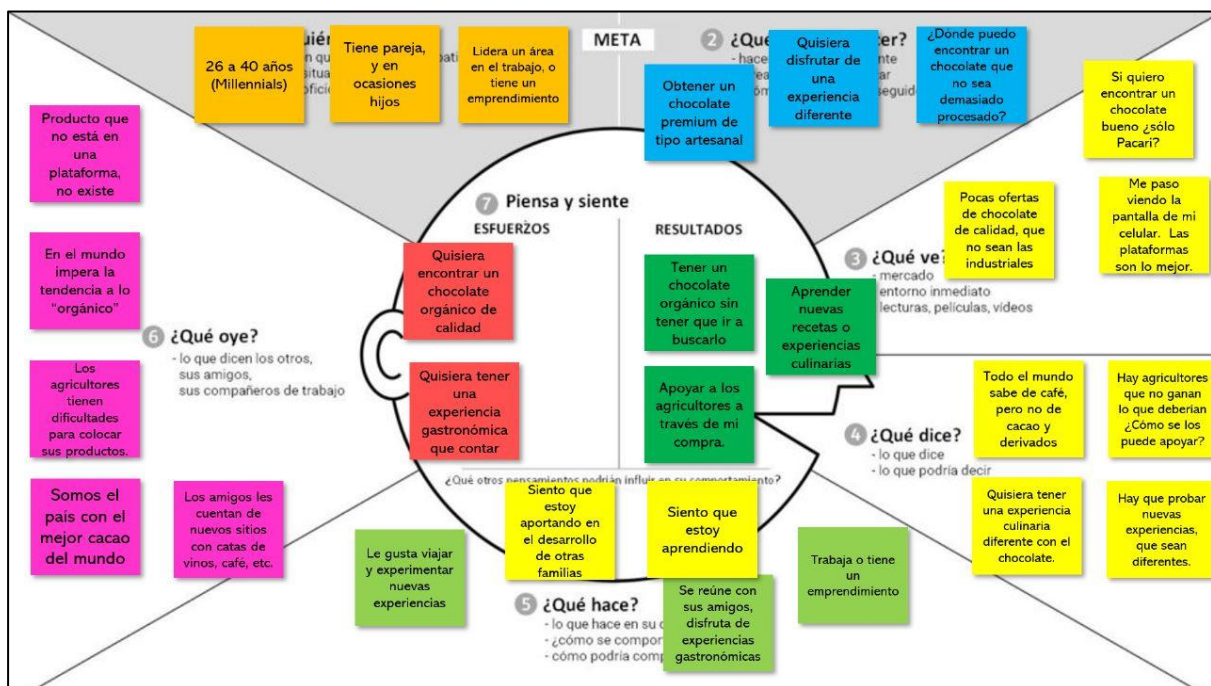
---

<sup>2</sup> Fuente: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/cacao-marca-record-de-exportaciones-por-segundo-ano-consecutivo/>

Variable	Práctica 1	Práctica 2	Práctica 3
Narrativa	Mostrar la historia de dónde nace el producto	Documentales sobre la zona	
Personalización	Experiencia personalizada	Branding con originalidad con distintos sabores y aromas	
Vínculo social	Producto artesanal y orgánico	Ruta del cacao: turismo gastronómico	Mostrar las familias de los productores
Métodos de comercialización	Diversificación de productos como Pacari	Nuevas tendencias del consumidor	

Nuestra solución guiaría a ofertar experiencias similares; como la creación de la ruta de turismo gastronómico y ecoturismo en San Sebastián de Manabí, lo cual ayuda indirectamente a otras personas; presentar documentales testimoniales y la creación de un personaje representativo de la zona para dar más identidad.

Ahora, para entender quién sería nuestro usuario – proveedor de nuestra plataforma, realizamos el mapa de empatía para conocerlo.





Los hallazgos, aprendizajes y conclusiones de este caso los especificaré más adelante.

## 5. Caso 2: Humane Instituto de Negocios.



### *a) Antecedentes.*

Humane Instituto de Negocios es una institución de estudios superiores con 16 años en el mercado. Durante este tiempo, Humane ha tenido una excelente valoración y reputación entre los profesionales que ha graduado, pues éstos reconocen que el desarrollo -especialmente de competencias humanas- ha sido de mucha ayuda para el entorno laboral. Adicionalmente, tiene una gran fortaleza en su propuesta de valor, que consiste en tener una unidad de consultoría empresarial (Humane Consulting Group) lo cual permite que los aprendizajes y tendencias que se observan en las empresas puedan ser trasladados a la formación de los futuros profesionales, y viceversa.

Humane es una institución reconocida por generar una experiencia muy gratificante, con una formación en valores y competencias humanas muy potente en sus alumnos, por lo que la valoración suele obtener un índice NPS superior a 80 cada vez que se ha realizado.

### *b) Problema.*

Sin embargo, después de la pandemia, ha sido costoso recuperar los niveles de admisiones que se tenían previamente, básicamente porque los procesos no fueron redefinidos, sino que se ajustaron con parches que se construyeron en el camino.

El desafío que plantea Humane Instituto de Negocios es el de trasladar la experiencia por la que la marca ha sido tradicionalmente reconocida desde el

proceso de Admisiones, y poder identificar dónde se encuentran los puntos de fricción que podrían inducir al abandono por parte de los prospectos. Asimismo, permitir identificar dónde se podría aplicar la digitalización de procesos, de tal forma que exista una mejor tasa de conversión desde los prospectos -también llamados leads- hasta que sean inscritos formalmente en Humane.

*c) Análisis y propuesta.*

El objetivo planteado es que los tiempos se reduzcan, por lo menos en un 20%, en la atención de los leads, ampliando la capacidad de poder atender un mayor número de prospectos, y generando una conversión de un 2% adicional a la actual (que se encuentra en un 8%).

Para resolver el desafío planteado anteriormente, realizamos un análisis del proceso de Admisiones de Humane, identificando su nivel de madurez, así como los ejecutores e indicadores, pero también enfocándonos en encontrar las oportunidades de mejora en las actividades que se ejecutaban manualmente para poder automatizarlas.

Adicionalmente, identificamos cómo debería ser el Customer Journey ideal, pasando por cuantificar las restricciones en la cadena de valor, para finalmente valorar las brechas de en ciberseguridad y poder gestionarlas.

Con la metodología aplicada, los principales hallazgos que fueron más pertinentes para Humane Instituto de Negocios fueron los siguientes:

- a. **Identificar el buyer persona.** Durante el proceso, luego de realizar algunas entrevistas e investigaciones, fue importante encontrar el segmento objetivo. Pero más allá de identificarlo, la ganancia ha sido la de conocer sus expectativas, costumbres, necesidades, y poder responderlas con una propuesta de valor acorde a las mismas.
- b. **Identificar las fronteras de los procesos.** De esta manera se puede conocer cuál es el insumo y lo que produce cada parte del proceso.
- c. **Identificar la madurez de los procesos.** Se evidenció que muchos procesos se encontraban en la posición más baja de ejecución, conocimiento y

asignación. Esto permitió conocer cuáles son los focos principales de atención en los procesos.

- d. **Identificar los puntos de fricción que generaban problemas.** Y al reconocer los problemas, se pueden generar soluciones.
- e. **Identificar los cuellos de botella en el proceso.** De esta forma, se puede proyectar cuál es el límite de los procesos, y planificar la inversión para hacerlos óptimos.
- f. **Identificar y analizar los factores claves de éxito en conjunto con los objetivos estratégicos.** Esto, para mantener alineados estos factores y conseguir lo pautado en la planificación estratégica.
- g. **Diseño de mejoras en el proceso.** En base a los problemas identificados, se establecieron las mejoras que deriven en la experiencia de los clientes o usuarios. Se establece el diagrama de flujo con las mejoras.
- h. **Identificar la brecha estratégica,** de tal forma que se puedan conocer los pasos a seguir para posibilitar la automatización de los procesos.
- i. **Diseñar el Customer Journey,** en base a los procesos optimizados y automatizados.
- j. **Identificar los riesgos y vulnerabilidades,** que puedan afectar la ciberseguridad, para poder gestionar la protección y las acciones que se deben implementar.

## 6. Caso 3: Humane Instituto de Negocios.

### *a) Problema.*

En este módulo volvimos a retomar el proceso de Admisiones de Humane Instituto de Negocios, pero en esta ocasión, el desafío se encontraba en conseguir una mayor cantidad de alumnos para la admisión. En nuestra investigación -en la que contamos con datos del laboratorio anterior- pudimos encontrar que era necesario identificar cuál era nuestro segmento objetivo y así poder realizar una campaña más agresiva en las redes. Para esto, nos planteamos conseguir los siguientes objetivos

financieros:

1. Lograr un incremento del 10% en la cantidad de admisiones esperadas mediante la introducción de un nuevo canal de adquisición de posibles estudiantes.
2. Elevar la tasa de conversión de prospectos a estudiantes en un 3%.

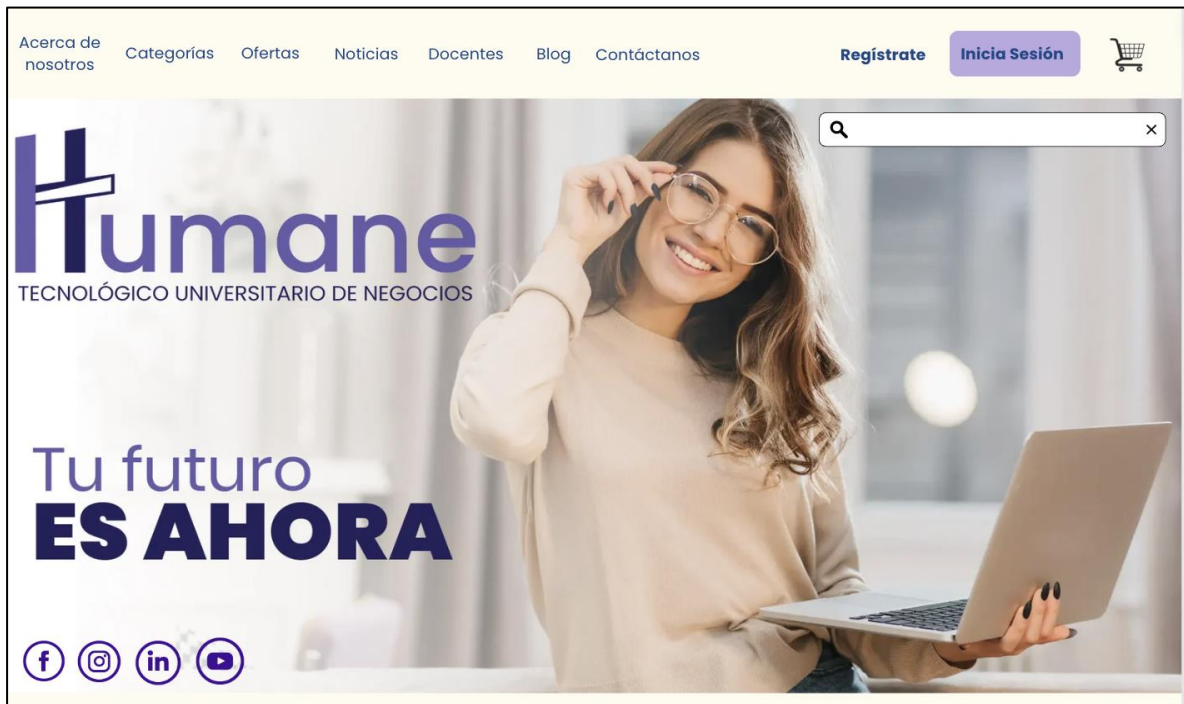
*b) Análisis y propuesta.*

Para poder conseguirlos, fue necesario realizar algunos pasos:

- Identificar el buyer persona, y con esto, sus gustos, preferencias, redes que visita y sus necesidades.
- Diseñar una estrategia para dar valor al modelo de negocio.
- Establecer una estrategia de marketing digital, que se aplique para los contenidos, redes, formatos y tipos de inversión.
- Realizar un experimento, el cual lo hicimos a través de Google Ads. Con una inversión de 900 dólares, lograr captar un 10% adicional de alumnos.
- Realizar un experimento de promoción, a través de un influencer que estudió en Humane.
- Rediseñar las artes y publicaciones de Humane para hacerlas más atractivas a su segmento – buyer persona.
- Establecer la medición de los resultados financieros y KPI's.

Con estos datos, realizamos un experimento para valorar el alcance de la estrategia, cuyos resultados fueron exitosos.

Como tarea pendiente, queda la implementación de un e-commerce, que, sin embargo, ha quedado diseñado, tal como lo muestra la imagen a continuación.



*Ilustración 1: Portada del e-commerce propuesto para Humane.*

## 7. Pertinencia de la problemática.

Esta respuesta la dividiré en dos puntos de vista:

*a) Para la empresa.*

Yendo a los casos que analizamos en la maestría, tenemos en primer lugar a los productores de cacao, que, al estar limitados a vender su producto como materia prima a los intermediarios, la exploración de otro tipo de canales puede llegar a ampliar sus potenciales clientes. Pero, para que esto pueda darse, es necesario que la segunda o tercera generación de la familia impulse ese cambio, sea cultural o tecnológico, para poder llevar el modelo de negocio hacia el siguiente paso y así saltarse a los intermediarios. Por otro lado, esta exploración también puede ayudar a descubrir otras necesidades en los potenciales clientes, dando oportunidad a una mayor variedad de productos diferentes a los tradicionales.

En el caso de Humane Instituto de Negocios, la pandemia obligó a cambiar la forma cómo se generaba la experiencia formativa, pues trasladó la enseñanza a las plataformas digitales y las videoconferencias. Si bien esto se puede considerar como una oportunidad, los demás procesos también debieron ser revisados para

adecuarse a la nueva normalidad. Sin embargo, esto no fue posible por la realidad del momento. Tal es el caso del proceso de Admisiones, pues la falta de rediseño está generando consecuencias al impedir una experiencia memorable para los posibles alumnos. Un rediseño del proceso ha traído como consecuencia un mejor control, mayor agilidad y cambiar las costumbres -y mentalidades- de las personas que lo ejecutaban.

Por otro lado, en el laboratorio 3 pudimos ver el potencial del marketing digital, realizando un experimento en Google Ads -una plataforma que no había sido utilizada previamente- para la captación de leads. El resultado fue bastante prometedor puesto que, **con una inversión de 900 dólares, además de la captación de leads (30 alumnos), también tuvo un impacto importante en el posicionamiento de Humane a través del buscador.** Esto ha sido un buen inicio para seguir apostando por las campañas de Marketing Digital, pues asimismo ha permitido explorar nuevos canales para atraer prospectos y transformarlos en alumnos.

#### *b) Para mí, como profesional.*

Mi carrera profesional ha sido en el ámbito de Talento Humano, posteriormente en el desarrollo de habilidades blandas, y finalmente acompañando procesos de innovación y transformación cultural. Por eso, los proyectos desarrollados durante la maestría me han servido para conocer “lo que ocurre en el otro lado”, es decir, el proceso de diseñar e impulsar un negocio digital.

Por eso, logro identificar dos pertinencias significativas, que se encuentran fuertemente interrelacionadas:

- Los negocios digitales tienen un componente tecnológico, pero también es un tema de personas. Por eso, mi perfil profesional se fortaleció cuando logro entender las plataformas y la tecnología que se utiliza para el montaje de estos servicios digitales.
- Identificar los procesos y las posibilidades de mejora. Como un profesional, me ha sido de mucha utilidad entender cómo funcionan los procesos, las dinámicas

que los mueven, y poder identificarlas desde una mirada consultiva. Esto, sin duda, me ha ayudado a tener más herramientas para aportar en las soluciones.

## 8. Herramientas, conceptos o métodos utilizados.

Durante este tiempo, las herramientas que más ayudaron a solucionar los problemas planteados fueron las siguientes:

- **El Método Outliers School.** Ayudó a la comprensión de las necesidades de nuestro cliente/usuario, pero además a diseñar una solución alrededor de éste. Consta de 6 etapas, que son las siguientes: Definición del reto a resolver, Reconocer para quién diseñamos, Divergencia – emergencia, Convergencia, Prototipado de ideas, y la Presentación del prototipo. (Outliers School, 2022, págs. 61-63).



Ilustración 2: Modelo de 6 fases para la ideación, aplicados en el Laboratorio 1.

- **El lienzo de la propuesta de valor.** Es un lienzo que arranca desde el modelo de negocio, identificando el perfil del cliente y conociendo sus alegrías, dolores y los esfuerzos que debe realizar. Éstos se cruzan con el mapa de valor, diseñando los generadores de alegría y los aliviadores de frustraciones o dolores, para finalmente cruzarse en el encaje. (Osterwalder A. , Pigneur, Bernarda, Smith, & Papadacos, 2014, págs. 10-91).

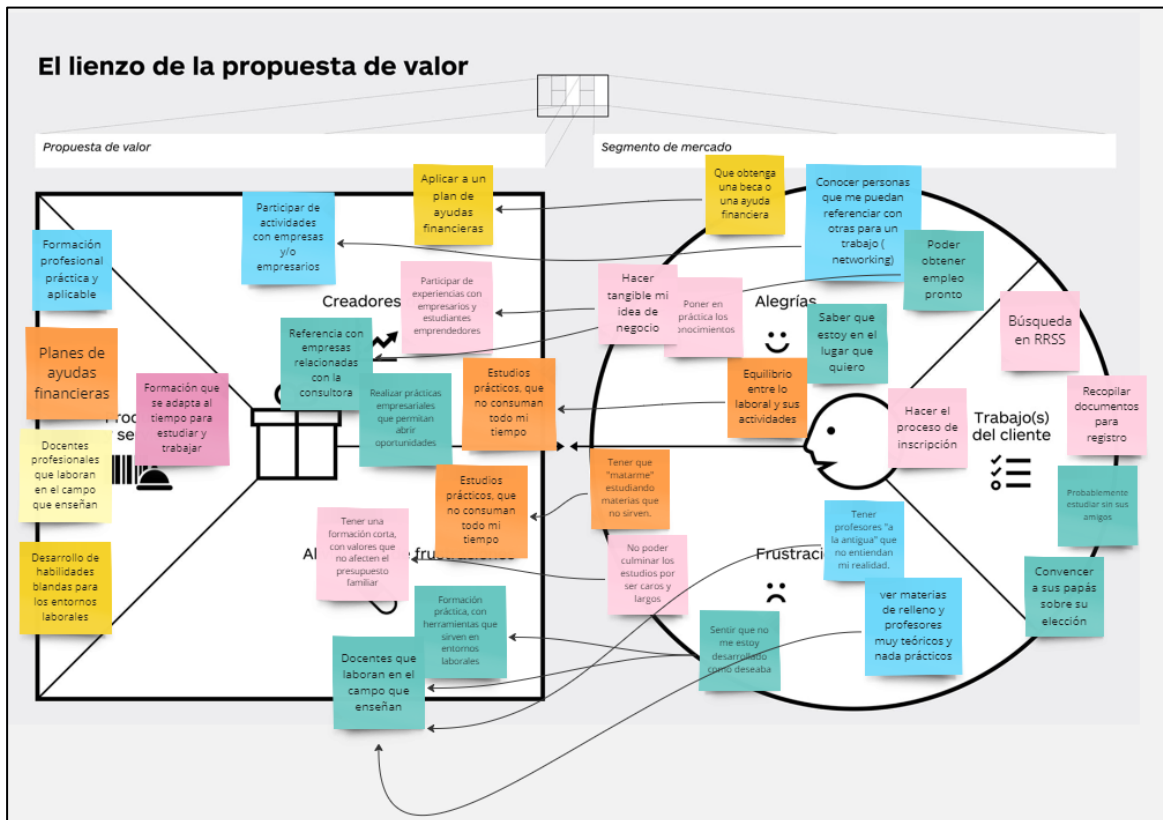


Ilustración 3: Lienzo de la propuesta de valor aplicado en el Laboratorio 2.

- Analizar todo como una interfaz.** Esta mirada sobre las leyes de la interfaz (Scolari, 2018), fue muy interesante puesto que identifica los distintos actores (personas), tecnología usada, emociones que se transfieren, y la interacción que la interfaz produce. Si bien es cierto que el concepto aplica totalmente en una interfaz digital, también fue muy inspirador conocer que puede aplicarse en situaciones cotidianas, por lo que las posibilidades de brindar una experiencia se vuelven más numerosas.

“Desde este punto de vista, un teatro es una gran interfaz, pues tiene personas en los actores y el público, tecnología en las luces y el telón, hay una transferencia emocional y una interacción que se traduce en risas y la vivencia de una experiencia”.

**Carlos Scolari.**



- Herramientas de Prototipado.** Se trata de varias herramientas que tienen la finalidad de diseñar las ideas y modelarlas para formarlas en un prototipo tangible, de tal forma que se pueda registrar la experiencia en los probables clientes. El prototipo, por lo tanto, permite anticipar el producto o servicio para ser evaluado previamente, y generar aprendizajes claves antes de lanzarlo definitivamente al mercado. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, & Papadakos, 2014, págs. 100-115).

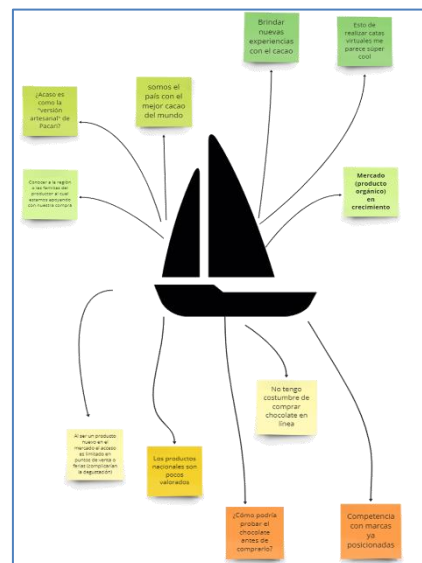


Ilustración 4: Lancha motora, aplicada en el Laboratorio 1

- Lienzo del modelo de negocio – Business Model Canvas.** Me ayudó a identificar los elementos para diseñar el modelo de negocio, generando valor e identificando los componentes claves a través de los 9 casilleros que componen este lienzo. (Osterwalder & Pigneur, El lienzo del modelo de negocio., 2010, págs. 12-46).

LIENZO CANVAS – HUMANE INSTITUTO DE NEGOCIOS					
<b>Socios clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad de Consultoría (Humane Consulting Group).</li> <li>Fundación Acción Solidaria.</li> <li>Sector empresarial.</li> <li>Cámaras y gremios afines.</li> <li>Líderes del área de Talento Humano.</li> <li>Rectores de colegios.</li> <li>Graduados en Humane.</li> </ul>	<b>Actividades clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Captación de leads.</li> <li>Parametrización de respuestas.</li> <li>Contratación de docentes.</li> <li>Diseño de malla curricular.</li> <li>Alianzas con el sector empresarial.</li> <li>Testimonio de graduados.</li> <li>Sistemas de gestión de clases (aula virtual).</li> </ul>	<b>Propuesta de valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Carreras prácticas.</li> <li>Título en corto plazo.</li> <li>Docentes con experiencia</li> <li>Metodología completa.</li> <li>Desarrollo de habilidades blandas.</li> <li>Precios acordes a la realidad económica actual.</li> <li>Bolsa de empleo con empresas referentes del sector.</li> <li>Formación para emprender.</li> <li>Fácil inserción en el mercado (30 meses).</li> </ul>	<b>Relación con los clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contacto vía Whatsapp.</li> <li>Contacto vía email.</li> <li>Contacto presencial.</li> <li>Ferias de estudiantes.</li> <li>Workshops.</li> <li>Assessment center en empresas.</li> </ul>	<b>Segmento de clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiantes recién graduados de colegio.</li> <li>Jóvenes de 17 a 22 años.</li> <li>Jóvenes que buscan oportunidades laborales inmediatas.</li> <li>Jóvenes que buscan impactar socialmente.</li> <li>Jóvenes que quieren emprender.</li> </ul>	<b>Recursos clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema ODOO.</li> <li>Aula virtual.</li> <li>Plataforma Zoom.</li> <li>Google Ads.</li> <li>Personal administrativo.</li> <li>Docentes.</li> <li>Convenios con empresas.</li> <li>Equipo de filmación.</li> </ul>
<b>Estructura de costes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sueldo de docentes.</li> <li>Sueldo de personal administrativo y de ventas.</li> <li>Licencias de software.</li> <li>Servidores y sistemas.</li> <li>Campañas de marketing y merchandising.</li> <li>Equipos de audio y video.</li> <li>Campañas de marketing digital.</li> <li>Mantenimiento de infraestructura.</li> </ul>			<b>Fuente de ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cobro de matrícula.</li> <li>Cobro de pensiones.</li> <li>Cobro por consultoría empresarial.</li> <li>Patrocinio o sponsor a través de obras solidarias.</li> <li>Publicidad de marcas en redes sociales.</li> <li>Becas estudiantiles gubernamentales.</li> </ul>		

Ilustración 5: Lienzo Canvas mejorado, utilizado en el Laboratorio 3 de Humane Instituto de Negocios.

- Matriz de la madurez del proceso.** Fue muy útil para evaluar los cinco facilitadores del proceso, y en qué estado se encuentran. Éstos son el diseño, los ejecutores, los responsables, la infraestructura y los indicadores. Al revisar los procesos con esta matriz se evidenció los aspectos en los que hay que trabajar, dando un primer vistazo que alertaba -y preocupaba también- los aspectos más débiles sobre los cuales se debe reforzar cada proceso. (Hammer, Abril 2007, págs. 114-120).

		P-1	P-2	P-3	P-4	P-1	P-2	P-3	P-4
<b>DISEÑO</b>	<b>PROPÓSITO</b>	El proceso no se ha diseñado de punta a cabo. Los ejecutivos utilizan el diseño que venía rigiendo como contexto para la mejora del desempeño funcional.	El proceso se ha rediseñado completamente para mejorar su desempeño.	El proceso se ha diseñado para ajustarse a otros procesos de la empresa y a sus sistemas de TI a fin de optimizar el desempeño de la empresa.	El proceso se ha diseñado para ajustarse a los procesos de los clientes y los proveedores a fin de optimizar el desempeño interempresa.				
	<b>CONTEXTO</b>	Se han identificado los insumos, productos, proveedores y clientes del proceso.	Las necesidades de los clientes del proceso son conocidas y hay acuerdo sobre ellas.	El responsable del proceso y los responsables de los otros procesos con los que interactúa el proceso han definido sus expectativas mutuas de desempeño.	El responsable del proceso y los responsables de los procesos de los clientes y proveedores con los que interactúa el proceso han definido sus expectativas mutuas de desempeño.				
	<b>DOCUMENTACIÓN</b>	La documentación del proceso es principalmente funcional, pero identifica las interconexiones entre las organizaciones involucradas en ejecutar el proceso.	Hay documentación completa del diseño del proceso.	La documentación del proceso describe las interacciones del proceso con otros procesos, y sus expectativas respecto a éstos, y vincula al proceso con el sistema y con la arquitectura de datos de la empresa	Una representación electrónica del diseño del proceso apoya su desempeño y gestión, y permite analizar los cambios ambientales y las reconfiguraciones de proceso.				

Ilustración 6: Matriz de madurez del proceso, utilizada en el Laboratorio 2 de Humane Instituto de Negocios.

- Buyer Persona.** Es una construcción que agrupa a un determinado segmento de personas, que sirve para conocer sus costumbres, expectativas, dolores y formas cómo se aproxima a determinados productos o servicios. Sirve para entender al posible cliente y diseñar soluciones alrededor de sus necesidades, gustos y preferencias.



**BUYER PERSONA**

**Sobre Angélica**

Edad: 30 años  
Casada, con 2 hijos.  
Profesión: Arquitecta.  
Está empezando su negocio de artesanías.

**Características**

- Se levanta temprano para preparar el desayuno de sus hijos.
- Cuando ellos se van, desayuna con su esposo contándole de las ideas de su emprendimiento.
- Quiere manejar sus tiempos, no le incomoda tener que sacrificarse por su negocio.
- Siente que le hacen falta más conocimientos para emprender, y busca un sitio para hacer preguntas a otros emprendedores.
- Está en el chat de "Lady Multitask"
- Quisiera estudiar, pero algo que sea "corto y a la vena"
- No quiere gastar mucho tiempo, y menos, dinero.

**Su pensamiento**

"Cuando sea mi propio jefe..."

"No me da el tiempo"

**¿Qué desea?**

- Aprender y poner en práctica (emprender).
- Estudiar a su ritmo.
- Tener más contactos para desarrollar su idea.
- No tiene idea de esas metodologías modernas.
- Quisiera que su negocio fuera en línea.

**¿Qué le duele?**

- Estudiar las carreras de siempre.
- No tener "networking".
- No saber cómo difundir su negocio, aunque la idea la tiene clara.

**Su trasfondo**

- Quiere tener su independencia financiera.
- No le llaman la atención los trabajos tradicionales.



Ilustración 7: Buyer Persona, utilizado en el Laboratorio 3 de Humane Instituto de Negocios.

## 9. Desafíos o dificultades encontradas.

Al ir asumiendo el desarrollo de la maestría, desde el primer taller sobre el **Método Outliers School**, nos dimos cuenta de que requeríamos información para ir desarrollando los distintos temas. Eventualmente, fueron apareciendo otras dificultades, las cuales voy a citar para que sean anticipadas y consideradas en el caso que sea necesario diseñar un nuevo producto o servicio.

"Si no existieran dificultades, no habría éxitos".

Domingo Faustino Sarmiento

- a. **Entender quién es el cliente y quién el usuario.** El cliente es el que paga y sostiene la relación, el usuario es el que valora y evalúa el servicio, pero no siempre tiene que realizar un pago. Aunque parezca fácil de entender, es frecuente que se confundan estos términos y terminemos diseñando una solución para el que no es capaz de sostenerla. Por ejemplo, en el caso de los productores de cacao, la solución requería agruparlos, por ese motivo, no debía existir una barrera -como un pago inicial- que les impida proveer a través de la plataforma. Al final, el cliente termina siendo el que les realizaba la compra a través de la plataforma y paga por los productos. Esto implicaba que la solución tenía varios actores que no debían ser separados, pues cada uno era imprescindible en la plataforma.
- b. **Saber obtener y validar la información.** Eventualmente otro desafío fue el de encontrar información que sea pertinente para el desarrollo de los casos. Ventajosamente, una de las integrantes tuvo muchos contactos entre los productores de cacao, por lo que fue relativamente fácil realizar las entrevistas, validaciones y consultas a los clientes de nuestro proyecto. Por otro lado, como consultor de Humane, pude tener acceso a la información que se requería para rediseñar los procesos y poder validar las soluciones.
- c. **Pensar en la solución sin entender el problema.** Esto ocurría no sólo para los casos de los laboratorios, sino también en los trabajos de las distintas asignaturas, pues, en ocasiones, alguno ya estaba pensando qué iba a implementar sin pasar por el análisis del problema. "Love the problem, not your

solution” (Maurya, 2014) es un adagio que nos da la perspectiva para entender qué es lo que debemos solucionar. Si nos ubicamos desde el problema, podríamos tener varias soluciones. Pero si lo hacemos desde la solución, no tendríamos más opciones, y tal vez no estemos resolviendo el problema. Cuando ocurrían estos casos, era necesario volver a preguntar ¿cuál es el problema que estamos resolviendo?

- d. **Pensar que la transformación digital es sólo incorporar tecnología.** Eso no sólo ocurre en la maestría, sino en el entorno empresarial, pues se piensa que la transformación digital, o iniciar un negocio en línea, es sólo un asunto de elegir un ERP o montar un e-commerce. Realmente es un asunto de personas, pues tenemos que pensar desde la mirada de nuestro cliente (tanto interno como externo), para entender cuáles son sus dolores, sus necesidades y sus emociones que nos permitan diseñar una solución hecha a su medida.

## 10. Aprendizajes en cada caso.

### a) *Caso 1.*

Los negocios digitales son un medio para generar comunidades. Incluso cuando hablamos de productores de cacao, muchos de los cuales no son afines a la tecnología, pero que tienen necesidades comunes que los unen. Ahí es donde la tecnología puede ser un facilitador para propiciar este encuentro, y además amplía las posibilidades de comercializar nuevos productos y mayor diversidad de clientes.

La tecnología facilita la variedad de experiencias, siendo un potenciador de costumbres y cultura. Por ejemplo, a través de una cata virtual de productos derivados del cacao, se puede promover la cultura del consumo de sus productos.

Finalmente, la investigación nos permitió conocer las costumbres de los productores, sus necesidades y su forma de vida. Como consultores, debemos rescatar las costumbres de estas comunidades, y potenciarlas a través de la tecnología, pues ésta no debe competir ni arrebatar las raíces, sino actuar como un catalizador de las mejores prácticas, y fomentar el desarrollo de las personas.

### *b) Caso 2.*

Cuando las variables del entorno cambian -tal como ocurrió con la pandemia- es necesario volver a rediseñar un proceso que se adecúe a las necesidades de los clientes. Puede ser que al principio parezca una inversión costosa de tiempo, pero la aplicación de parches -a la larga- termina siendo más costoso que un rediseño.

Al diseñar -o rediseñar- un proceso, es necesario considerar cuáles son aquellos procesos que se podrían automatizar, ya sea porque son manuales o porque han quedado obsoletos. Sin embargo, también es necesario considerar otros factores como la ciberseguridad, la tecnología a aplicarse, y la “usabilidad” de las soluciones tanto para los clientes como los usuarios.

Todo cambio de proceso conlleva -a su vez- un cambio de cultura, por lo que es importante considerar a las personas. Esto implica escuchar los problemas, las fricciones, las sugerencias y las necesidades de las personas que transitan por los procesos. Pero, además, un nuevo proceso debe estar acompañado de la formación adecuada y del acompañamiento respectivo hasta que las personas adopten la nueva forma de trabajar, y de esta manera minimizar la resistencia que el cambio pueda generar.

### *c) Caso 3.*

Es necesario entender quién es nuestro buyer persona, pues así podemos enfocar nuestra estrategia de marketing digital, y la inversión tendrá un mejor retorno.

La inversión en redes sociales tiene una estrategia. No se trata sólo de generar pautas, sino de usar la potencia o fortaleza de cada red para cumplir con los objetivos de la estrategia.

Cuando la estrategia de marketing digital está bien estructurada, es posible la adecuada proyección de ingresos, la asignación de los costos, y el cálculo de los indicadores financieros como KPI's. Teniendo bien establecidos estos instrumentos de medición, el resultado global de la estrategia, así como las campañas individuales, pueden ser claramente medidos para corregir o replicar.

## 11. Conclusiones.

La tecnología avanza a pasos agigantados, especialmente luego que el mundo entero viviera una pandemia que forzó a relacionarnos y gestionar los negocios desde el mundo digital. Pero -en muchas ocasiones- tanto las empresas como los emprendedores pueden carecer del conocimiento o la experiencia que implica ingresar a los entornos digitales. El gran peligro, en este aspecto, es que mientras más se demoren en dar el paso, mayor será la brecha que deberán cruzar para estar al día con las tendencias más actuales<sup>3</sup>.

Por otro lado, no siempre ha sido fácil asumir la tecnología como un facilitador. Desde que se consiguió usar el vapor hasta la industria 4.0, la tecnología ha traído tanto fascinación como temor, pues por un lado nos asombramos de lo que somos capaces de crear, pero al mismo tiempo hay el miedo de ser suplantados por ésta. Y bueno, de esto último hay una parte de realidad, pues el vapor efectivamente suplantó la mano de obra, y la computadora a los digitadores<sup>4</sup>. Sin embargo, la gran capacidad de las personas está en adaptarse a estos nuevos entornos, crear nuevos espacios para trabajar y poder usar la tecnología a su favor.

***“La tecnología lo hace posible,  
las personas lo consiguen”.***

(Ramírez Morales, 2017)

Luego de esta maestría -que he disfrutado mucho, por cierto- tengo dos pensamientos en los que resumo el aprendizaje:

- a) El mundo de los negocios digitales está despegando, y es un campo potencial para innovar, crecer y experimentar.
- b) Este mundo ha llegado para quedarse, y hay que subirse rápidamente en él puesto

---

<sup>3</sup> El Informe sobre el futuro del empleo 2023 señala que cabe esperar que casi una cuarta parte de los puestos de trabajo (23%) cambien en los cinco próximos años, con un crecimiento del 10,2 % y un descenso del 12,3 %. Según las estimaciones de las 803 empresas encuestadas para este informe, los empleadores prevén que se crearán 69 millones de empleos nuevos y se eliminarán otros 83 millones de los 673 millones correspondientes a la hoja de datos, lo que supone un descenso neto de 14 millones de empleo o el 2 % del empleo actual.

Fuente: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

<sup>4</sup> Película Talentos Ocultos, la sinopsis se puede encontrar en la siguiente dirección <https://www.sensacine.com/peliculas/pelicula-219070/>

que el peligro de ser obsoleto también es inminente.

Por esto, la pregunta -prácticamente obvia- que se viene es ¿Qué debe considerar un empresario o un emprendedor para ingresar al mundo de los negocios? Ante esta consulta, intentaré cubrir los aspectos claves que se requieren tomar en cuenta para este desafío.

- I. **El cliente.** ¿Quién es mi cliente? Debería ser la primera pregunta que debería realizarse, pues es desde donde parte cualquier diseño que pueda disparar una transformación. ¿Cómo piensa? ¿Qué siente? ¿Qué observa? ¿Cuáles son sus alegrías y frustraciones? ¿Qué necesita? Mientras más comprendamos a nuestro cliente, tendremos una mejor capacidad de diseñar un producto o servicio que esté acorde a sus necesidades. Incluso, en las metodologías ágiles como Design Thinking o Lean Canvas (Maurya, 2014) los diseños parten desde la comprensión del cliente en primer lugar.
- II. **La estrategia.** ¿Cómo visualizo la empresa en el futuro? ¿Qué pasos debo conseguir para llegar hasta allá? La estrategia es clave, porque de ésta dependerá el camino que se debe transitar hasta llegar al objetivo. Para esto, vale preguntarse ¿Cómo será la transformación? En algunos casos, la transformación inicia desde un producto o área concreta y se va llevando al resto de la empresa. En otros casos, se crea un área -o empresa paralela- que va generando la transformación hasta que los canales tradicionales se vayan volviendo digitales. Finalmente, también hay casos en los que la empresa digital convive con la tradicional, dependiendo del tipo de clientes que se tienen, hasta que todos vayan migrando.
- III. **La cultura.** ¿Qué aspectos de la cultura actual deben mantenerse y cuáles deberían renovarse? ¿Cómo acompaña esta cultura a la estrategia de transformación? (von Buchwald, Por qué cambiar la cultura empresarial antes de armar estrategias., 2021) Tener una cultura donde exista la oportunidad de escuchar y ser escuchado es un gran impulso hacia la innovación. Pero, además, se deben acompañar a las personas a transitar este cambio, pues la visión del líder debe ser permeable a todos los niveles para que el temor al

cambio pueda ser atenuado.

- IV. **La experiencia del cliente.** Si la experiencia del cliente no se va a ver transformada ¿para qué generar un cambio? La experiencia al cliente es una razón de peso para transformarse, puesto que es lo que nos diferenciará de las demás alternativas. Aquí también debemos considerar la forma de contactar con nuestro cliente, los canales digitales que usaremos para llegar a él, y los servicios que le ofreceremos para cumplir con la promesa de valor, y el diseño de la experiencia a través de un **journey map**, estableciendo los puntos de contacto y evaluando la experiencia, para poder realizar ajustes.
- V. **El producto o servicio.** Con la experiencia debe coexistir un producto o servicio que esté diseñado en torno a las necesidades del cliente. Y considerar que el cliente necesita un producto “usable”, por lo que se pueden ir definiendo cuáles son los productos mínimos viables -PMV- (Osterwalder A. , Pigneur, Bernarda, Smith, & Papadakos, 2014) para ir desarrollando este producto con múltiples mejoras en el camino.
- VI. **Las personas.** ¿Qué tipo de personas deben acompañarnos en este proceso? Y una clave importante es saber que la diversidad enriquece las redes (Appelo, 2013), por lo que es necesario rodearse de aquellas personas que tienen lo que uno carece. Las personas son el factor clave de la transformación, pues - literalmente- son las únicas con la capacidad de lograr o frustrar una intención. Dar prioridad a la formación de las personas, desarrollar nuevas habilidades o competencias, e integrarlas en el diseño de la experiencia, el producto o servicio, es fundamental para conseguir que se sientan gestores del cambio.
- VII. **Los procesos.** ¿Qué procesos deben rediseñarse? Habrá ocasiones en que la transformación hacia un negocio digital implique empezar un proceso desde cero. Sin embargo, también se puede considerar el rediseño de los existentes. Para eso, se debe diagramar cómo funciona el proceso actual, revisar los puntos donde existen roces, evaluar cómo podrían cumplir la propuesta de valor, evidenciar la causa raíz de los problemas actuales, y rediseñar la actividad. Finalmente, evaluar cómo se pueden digitalizar esos procesos para



que puedan facilitar la experiencia tanto de los clientes como de los ejecutores.

VIII. **La tecnología.** ¿Cuál debo aplicar? Y hay que entender que, cuando se habla de tecnología, no necesariamente lo más caro es lo mejor. En ocasiones tendremos que empezar por la que ya se posee, como por ejemplo una app de mensajes instantáneos o de redes sociales, pero en la medida que el negocio crece, la tecnología debe acompañar el proceso y ser un facilitador de acciones para cumplir con la promesa de valor. En este ámbito también debemos evaluar las plataformas sobre las que se ejecutará el negocio digital, el tipo de servicio que ofrecerán, y el crecimiento posterior.

Como consultor, siento que he dado un gran paso para entender el fascinante mundo de los negocios digitales, y puedo aportar desde esta posición a los que aún no lo han hecho. Pero, asimismo, como consultor, puedo decir que hoy, más que nunca, se hacen necesarias las competencias y habilidades que nos hacen personas, como, por ejemplo: la empatía, el optimismo, el estilo emocional, la iniciativa, la proactividad, la influencia que promueve el liderazgo, entre muchos otros. (von Buchwald, ¿Podrá reemplazarnos la inteligencia artificial?, 2023). La transformación digital, al final, es una evolución cultural. Y si es necesario emprender este camino, no sólo hay que pensar en la tecnología que se adopta, sino también a las personas que nos acompañarán a cruzar el puente.

De nosotros -y nuestro conocimiento- depende ayudar a los que nos rodean, a poder ingresar en el mundo digital, que es un desafío similar a lo que fue -en su debido contexto histórico- colonizar un nuevo continente.

## 12. Bibliografía y referencias.

- Appelo, J. (2013). *Cómo cambiar el mundo*. Columbia SC: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- El Universo, R. (28 de Noviembre de 2023). Paccari ganó ocho premios en la final 2023 de los International Chocolate Awards. (R. E. Universo., Ed.) *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/entretenimiento/gastronomia/paccari-gano-ocho-premios-en-la-final-2023-de-los-international-chocolate-awards-nota/>
- Hammer, M. (Abril 2007). La Auditoría del Proceso. *Harvard Business Review*, 114-120.
- Maurya, A. (2014). *Running Lean*. La Rioja: UNIR editorial.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). El lienzo del modelo de negocio. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Generación de modelos de negocio*. (págs. 16-46). Barcelona: Grupo Planeta.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, P. (2014). El lienzo de la propuesta de valor. En A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda, A. Smith, & P. Papadakos, *Diseñando la propuesta de valor* (págs. 10-91). Barcelona, España: Grupo Planeta.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, P. (2014). Posibilidades de prototipos. En A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda, A. Smith, & P. Papadakos, *Diseñando la propuesta de valor*. (págs. 100-115). Barcelona: Grupo Planeta.
- Outliers School. (2022). Protopía. La Contribución de Outliers School en Iberoamérica. En O. School, *Protopía*, (págs. 61-63). Barcelona: Pica.agency.
- Ramírez Morales, A. (2017). *Digitalízate o Desaparece*. Madrid, España: Gestión 2000.
- Scolari, C. (2018). *Las leyes de la interfaz*. Barcelona: Gedisa.
- Telégrafo, D. E. (13 de Septiembre de 2022). Estudio confirma que Ecuador es el origen productivo del cacao. (B. Galarza, Ed.) *El Telégrafo*. Obtenido de

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/mundo/8/estudio-confirma-que-ecuador-es-el-origen-productivo-del-cacao>

von Buchwald, Á. (4 de 12 de 2021). Por qué cambiar la cultura empresarial antes de armar estrategias. (D. Villegas, Ed.) *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/larevista/columnistas-larevista/por-que-cambiar-la-cultura-empresarial-antes-de-armar-estrategias-nota/>

von Buchwald, Á. (24 de Febrero de 2023). ¿Podrá reemplazarnos la inteligencia artificial? (D. Villegas, Ed.) *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/larevista/columnistas-larevista/podra-reemplazarnos-la-inteligencia-artificial-nota/>

## **13. Anexos: Casos resueltos durante la maestría de Negocios Digitales.**

# **UNIVERSIDAD CASA GRANDE**

## **MAESTRÍA EN NEGOCIOS DIGITALES**

### **TEMA:**

**CREACIÓN DE UNA MARCA DE PRODUCTOS  
DERIVADOS DEL CACAO PARA SU PROMOCIÓN  
A TRAVÉS DE MEDIOS DIGITALES**

### **GRUPO N° 3**

### **INTEGRANTES:**

- Echeverría Florencia Juleisy Ninibeth
- Figueroa Guijarro Mary Carmen
- Remache Hanna Joan Sebastián
  - Von Buchwald Alex
  - Yépez Sandoval Miguel

**GUAYAQUIL**

**2023**

## CREACIÓN DE UNA MARCA DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL CACAO PARA SU PROMOCIÓN A TRAVÉS DE MEDIOS DIGITALES

### 1. Antecedentes y justificación

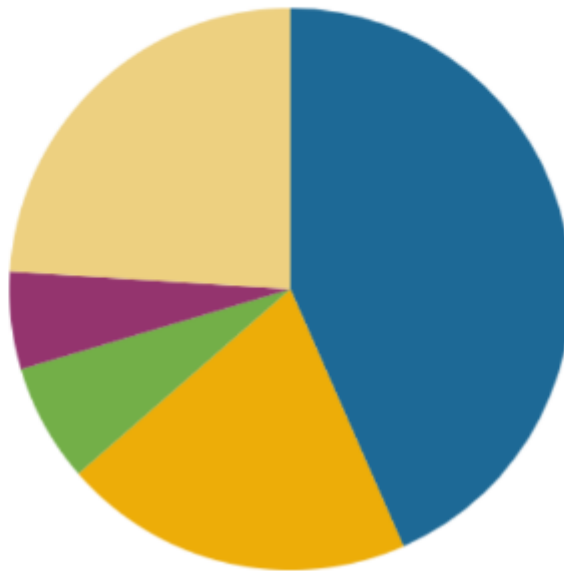
Ecuador produce el mejor cacao del mundo, ocupando el 3er lugar como productor a nivel mundial; siendo Manabí la tercera provincia que más aporta a su producción.

#### Principales productores mundiales

Participación en el mercado, en %

Deslice el cursor para visualizar los datos

■ Costa de Marfil ■ Ghana ■ Ecuador ■ Camerún ■ Otros



Fuente: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/cacao-marca-record-de-exportaciones-por-segundo-ano-consecutivo/>

Actualmente, el 90% de los productores dependen desde uno hasta tres intermediarios para realizar la venta de la materia prima, aprovechándose de su falta de conocimiento del mercado ecuatoriano, generando pérdidas de un gran margen de ganancia mientras los productores son quienes corren los riesgos de producción:

- Climáticos,
- Variación de precios,
- Logísticos (distancia, territorio y clima desde el punto de cosecha al punto de recaudación),
- Riesgo institucional (falta de atención por parte del gobierno a sus necesidades básicas como: salud, educación y vivienda)
- Entre otros

En el cantón Bolívar de la provincia de Manabí, tan sólo 3 de cada 10 productores de cacao orgánico elaboran su propio producto derivado (cacao en barra, cacao granulado, licor de

cacao, entre otros (cifras en base a investigación realizada en territorio) los mismos son comercializados de manera informal.

Nuestro proyecto tiene como objetivo poder dar a conocer los productos elaborados de forma artesanal a base de cacao orgánico a través de plataformas digitales.

Para esto hemos creado el nombre de la marca: CÖwĔ.

### ¿Qué significa CÖwĔ?

Cöwë proviene de la lengua ancestral waorani del Ecuador que significa natural.

Con este proyecto creamos la conexión entre el productor y el consumidor final, trabajando de forma directa con productores que elaboran artículos a base de cacao orgánico, convirtiéndolos en nuestros proveedores directos.

## 2. Descripción del modelo de negocio

Innovar en los negocios es poder crear un servicio original, que obedezca a tendencias comerciales y tecnológicas, capaz de satisfacer necesidades, generando valor. Para recopilar toda la información necesaria para llevar a cabo nuestro proyecto hemos realizado diferentes análisis, los cuales detallamos a continuación.

### **BENCHMARKING**

Para la elaboración del benchmarking, no tomamos como referencia a la competencia directa, sino que más bien nos enfocamos en las buenas prácticas de otros modelos de negocios similares al nuestro.

Entre las cuales destacamos los siguiente:

<b>VARIABLE 1: Forma de mostrar la historia del producto</b>		
		
<p><b>Técnicas de Branding:</b> Tomando como ejemplo las marcas Tajín, Taragui y Caña Manabita Rose, desde su nombre hasta la presentación del producto destaca la identidad del país de procedencia lo cual genera un vínculo de pertenencia al consumidor nacional y extranjero.</p>		

El reto en base a esta buena práctica serviría para dar identidad al producto.

**Narrativa transmedia:** Mostrar mediante plataformas digitales y el uso de redes sociales la producción de los artículos desde que se toman de su origen, tomando como ejemplo lo realizado por la empresa de lácteos [LA FAGEDA](#) de España, el viñedo [BODEGA DOS HEMISFERIOS](#) de Ecuador y [JONAI FARM](#) de Australia,.

El reto en base a esta buena práctica guiaría a ofertar experiencias similares para el reto; como la creación de la ruta de turismo gastronómico y ecoturismo en San Sebastián de Manabí, lo cual ayuda indirectamente a otras personas; presentar documentales testimoniales y la creación de un personaje representativo de la zona para dar más identidad.

#### VARIABLE 2: Tendencias de pequeñas marcas de productores B2C



**Uso de plataformas digitales:** Es necesario comercializar en plataformas digitales productos que lleguen directamente al consumidor sin que esto signifique pasar por un intermediario, tomando como ejemplo las marcas [Flora&Fauna](#) de Australia, [Botania](#) y [Wipala](#) de Ecuador ellos a través de sus plataformas ofrecen la compra directa de todos sus productos.

El reto en base a esta buena práctica serviría para guiar al consumidor a encontrar un sinfín de productos derivados del cacao dentro de una misma plataforma digital.

**Producción orgánico - artesanal:** Ofrecer productos orgánicos y que a su vez sean elaborados de forma artesanal, tomando como ejemplo las marcas [MYNATUIRGANIC](#), [ALIBOTANICS](#) y [TIPPYTEA](#); las 3 de Ecuador, ofrecen materia prima y productos elaborados de forma orgánica a través de sus plataformas digitales.

El reto en base a esta buena práctica es elaborar productos orgánicos y artesanales en conjunto con la comunidad productora y así promover el consumo de los mismos ofertándolos a través de medios digitales.





**Productos que generen impacto en unión con la responsabilidad social:** Las marcas Panamá Hats de Ecuador, Tippytea de Ecuador y Jonai Farm de Australia trabajan de forma conjunta con personas que habitan en los alrededores de donde se producen sus productos, esto los lleva a ser identificados como empresa responsable con el medio ambiente y con responsabilidad social.

El reto en base a esta buena práctica es crear una comunidad responsable tanto con la sociedad así como con el medio ambiente, mejorando la calidad de vida de pequeños productores y creando nuevas técnicas de recolección de desechos orgánicos.

### VARIABLE 3: Nicho de mercado para el reto



El nicho principal de mercado son personas que tengan una responsabilidad al consumir productos orgánicos y eco-amigables, personas que formen parte de la generación centennial y millennial que son quienes han creado tendencia al momento de realizar compras de productos / servicios que de cierto modo mejora la calidad de vida de otros.

Tomando como ejemplo la marca **Trü**, sus empaques son biodegradables y con conciencia ambiental, tiene certificación FSC.

Otra marca que se puede referenciar es **BambooSmile** que todo su producto es biodegradable además de beneficios para la higiene bucal.

La empresa ecuatoriana **Monteccuador Panama Hats Factory** ofrece empaques ecológicos a los consumidores por las compras que realizan.

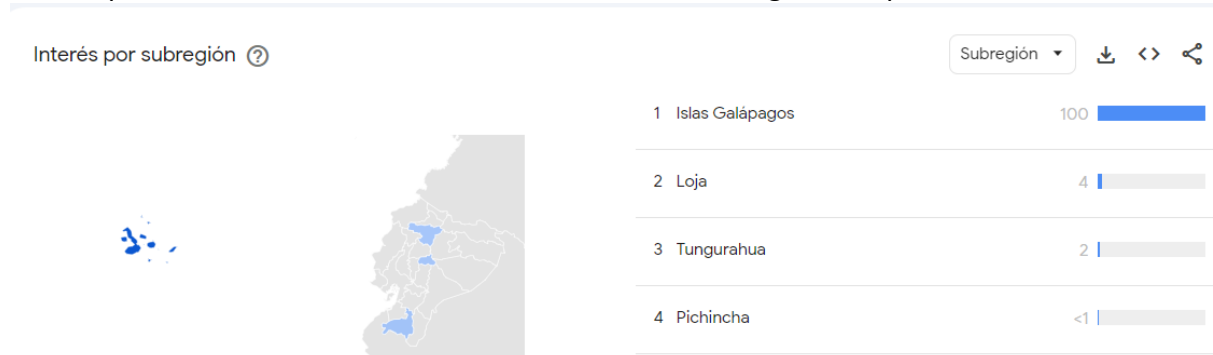


Actualmente en Ecuador existe una tendencia a consumir de forma responsable, qué quiere decir esto; el consumidor se encuentra realmente interesado en los productos orgánicos, productos que tengan un grado de responsabilidad social y medioambiental.


Según un estudio realizado por Tavola los procesos de producción amigables con la tierra, ha hecho que los consumidores escojan productos donde compartan su filosofía, y se alineen con sus ideas o convicciones. Por lo cual, la información sobre la empresa y las personas que trabajan en ella, deben generar simpatía, afinidad y sobre todo coherencia.

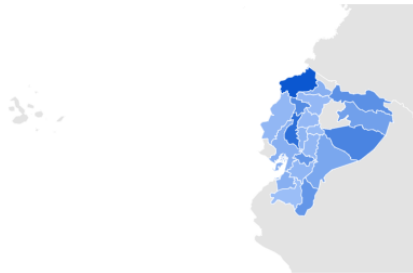
LINK: <https://tavolaecuador.com/tendencias-de-consumo-2022/>

Según google trends, en Ecuador, las tendencias de consumo por alimentos orgánicos según las búsquedas de los usuarios, son más relevantes en las siguientes provincias.



Y las de consumo de cacao según las búsquedas de los usuarios, son más relevantes en las siguientes provincias.

Interés por subregión 



Subregión	Interés
1 Provincia de Esmeraldas	100
2 Los Ríos	79
3 Provincia de Pastaza	60
4 Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas	54
5 Provincia de Sucumbios	49

Si hablamos de tecnologías, las compras a través de canales digitales han venido teniendo un repunte en los últimos años.

Según un estudio realizado por ITahora, las empresas ecuatorianas siguen la tendencia de una estrategia digital tradicional, al implementar principalmente:

- Servicios web
- APIs
- Aplicaciones móviles híbridas

LINK: <https://www.itahora.com/wp-content/uploads/2020/02/encuesta.pdf>

## MAPA DE EMPATÍA

A través de mapas de empatía hemos definido las necesidades de nuestro agricultor quien es nuestro proveedor directo y de nuestros clientes quienes serán nuestros consumidores finales.

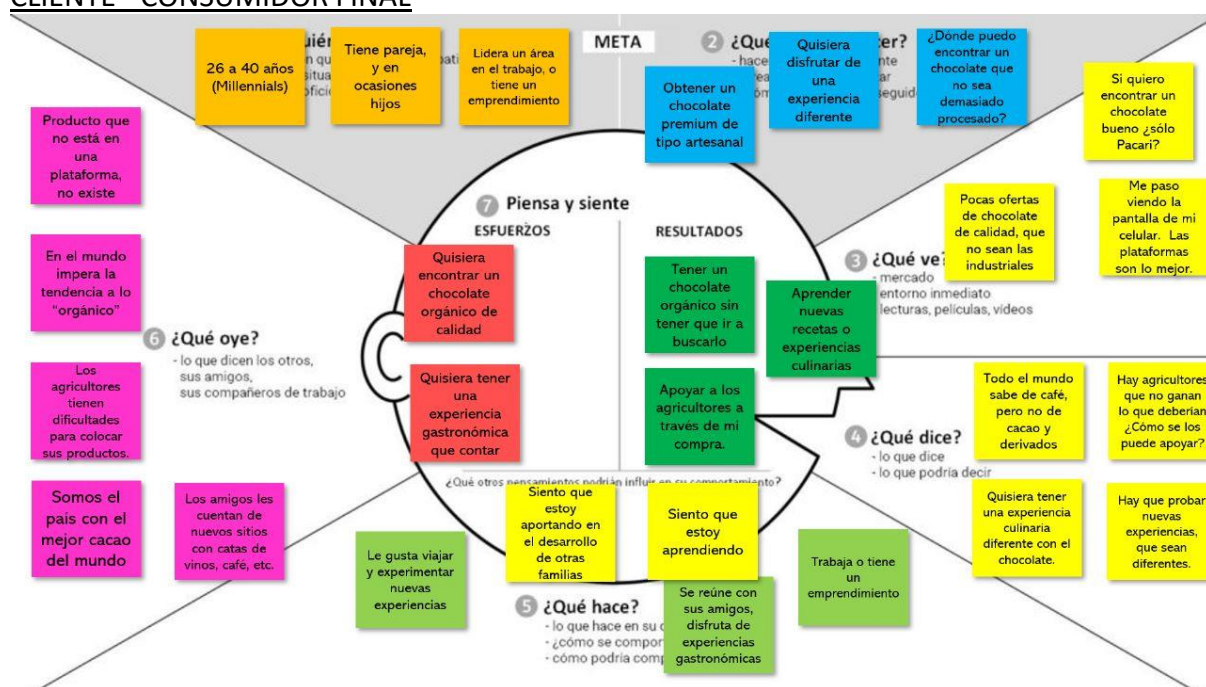
### EARLY ADOPTER PRODUTOR - PROVEEDOR

Las entrevistas a profundidad fueron realizadas a 3 pequeños productores de cacao de la provincia de Manabí que están dispuestas a compartir los conocimientos que aplican para sus cultivos y de ser posible, prestos a mejorar sus técnicas para ofrecer productos de calidad. Las ventas que realizan por intermediarios les generan los ingresos justos para cubrir sus necesidades básicas. Por lo que les parece atractiva la propuesta de generar una marca propia y obtener mayores beneficios.

## PERFIL

- Dueño/a de finca / hacienda.
- Abierto/a al uso de tecnología.
- Quiere romper el círculo del productor (sembrar-cosechar-vender).
- Está abierto a compartir información en una comunidad.
- Está abierto a recibir información para mejorar su producción.
- Podría integrarse hacia adelante (Darle valor agregado a su producto y servicio) para mejorar sus ingresos.
- Tiene conocimiento del negocio.

## CLIENTE - CONSUMIDOR FINAL



Las encuestas fueron realizadas según el siguiente detalle: **66 (27 hombres, 39 mujeres)**

Distribución de la muestra	
16 a 20 años	18
21 a 30 años	15
31 a 40 años	25
41 años en adelante	8

Del total de la muestra, el 77.27% indicó que le gustaría consumir chocolate artesanal. En el caso de los hombres, 18 puntuaron entre 9 y 10 su intención de compra. En el caso de las mujeres, 33 indicaron, con puntuación similar, que les gustaría consumir este tipo de chocolate.

## PERFIL

- Jóvenes familiarizados con compras en línea
- Buscan autenticidad y originalidad
- Conectados a las redes y a su influencia
- Social y ambientalmente responsables

Para definirlo de mejor manera, hemos creado este Buyer Person.



### Canal favorito de comunicación

Whatsapp e instagram

### Status Socioeconómico

Medio  
Medio – alto

### Ciudad donde habita

Guayaquil

### Datos importantes

Compra chocolate con una frecuencia de dos veces por semana.  
Está interesada en adquirir productos orgánicos.  
Se siente responsable con el cuidado socio – ambiental.  
Se encuentra familiarizada con las compras en línea.  
Se conectan con una frecuencia alta a las redes y su influencia.

### Edad

Entre 25 y 34 años

### Redes sociales



# Luisa María

## IDEACIÓN

A partir del brainstorming, filtramos lo más relevante sobre cómo solucionar esta problemática, a continuación se encuentra el detalle:

### ¿Cómo se realizará?

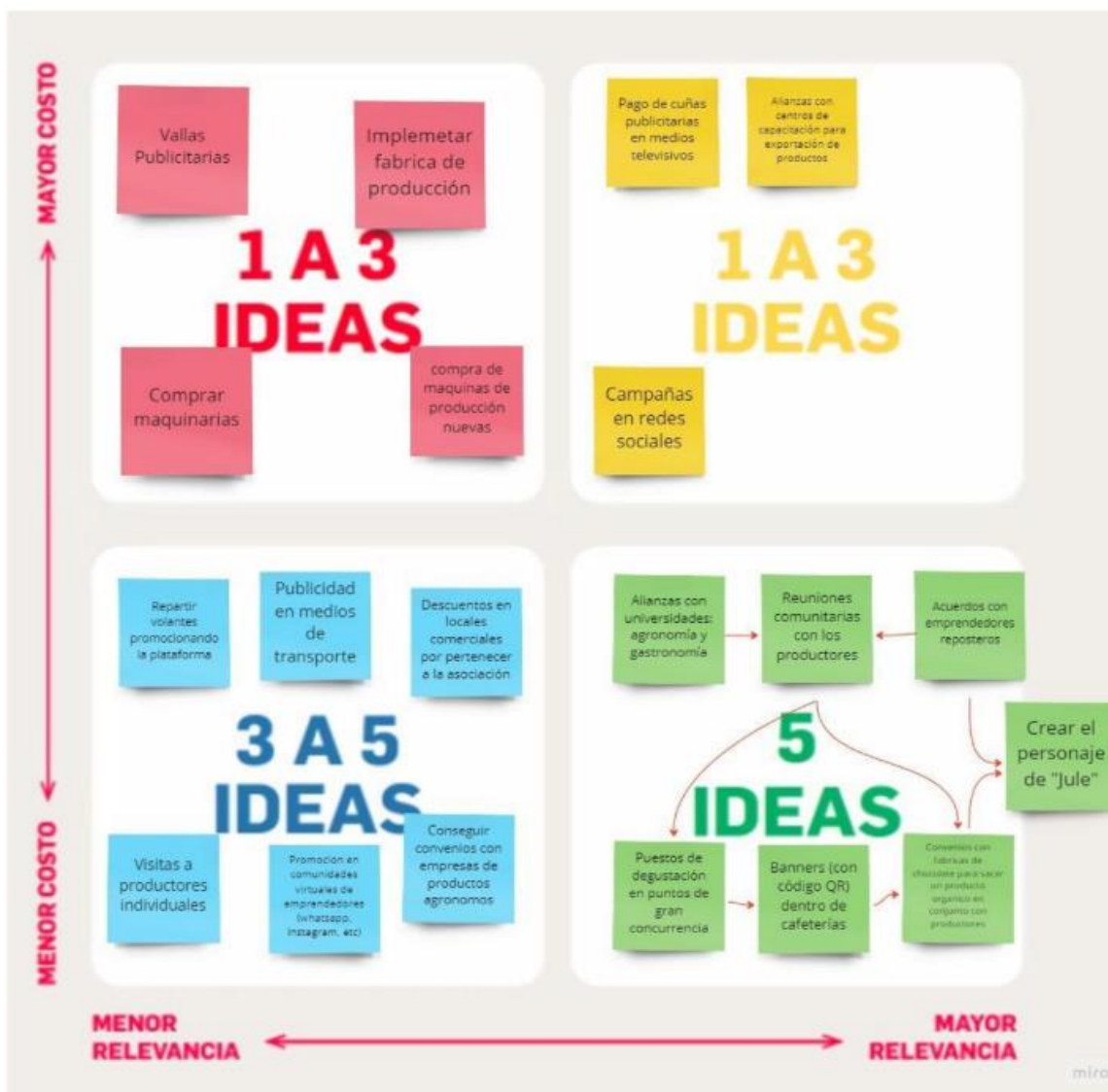
- *Elaborando productos derivados del cacao.*
- ❖ El cacao ecuatoriano tiene una gran historia, por ende, el productor debe de conocerla a detalle.
- ❖ Para que los agricultores conozcan a detalle las buenas prácticas de otras haciendas, vamos a coordinar visitas pagadas a haciendas como 'La Victoria' en donde ellos verán plantaciones y áreas de post cosecha, cata de varios perfiles de pasta de cacao

de fino aroma y por último charla de sobre la elaboración del chocolate y cata de productos

- ❖ Aproximarse a las universidades con facultades de agronomía, y crear convenios para la formación de los agricultores y experimentación con los cultivos.
- ❖ Entrevistar a reposteros para conocer sus necesidades y el mercado. Reposterías de target medio-alto que buscan diferenciación en la calidad de su producción.
  
- *Comercialización de los productos en plataformas digitales.*
- ❖ Crear cuentas de whatsapp business, y perfiles de facebook e instagram.
- ❖ Realizar una infografía para explicar a los productores el método de comercialización propuesto.
- ❖ Diseñar una página web para subir la información de la marca.
- ❖ Mediante un demo de la página y una explicación presencial explicar el modelo de comercialización.
- ❖ En conjunto con early adopters probar el prototipo antes de volverlo masivo.
  
- Afianzar alianzas con sectores estratégicos.
- ❖ Recopilar información sobre este modelo de ventas que hayan tenido éxito (incluso en otras líneas de productos) y explicar en las reuniones.
- ❖ Capacitar junto con estudiantes de carreras agrónomas métodos efectivos de recolección de desechos y convertirlo en abono.
- ❖ Definir la cadena de valor, y explicar cómo ésta elimina la dependencia de los mayoristas.
- ❖ Mostrar su parte de la historia mediante videos y que su rol dentro de la economía sea reconocido.
- ❖ Realizar conversatorios con productores de otros países, en los cuales el modelo haya funcionado.
  
- Tomar como ejemplo asociaciones exitosas en otros tipos de cultivos u otros países
- ❖ Formar alianzas con bancos / cooperativas buscando créditos a bajos intereses.
- ❖ Buscar alianzas con médicos para establecer controles de salud.
- ❖ Invitar a representantes de asociaciones nacionales / internacionales que tengan éxito para que brinden sus testimonios.
- ❖ Pagar un precio justo por el producto.
- ❖ Generar objetivos y estándares que nos ayuden a investigar y desarrollar conocimientos para la explotación, conservación de recursos agropecuarios, contribuir al incremento sostenido de producción.

- Juntar a los principales productores del sector y conversar acerca de la iniciativa de la asociación.
- ❖ Establecer un punto fijo podría ser la gallera para realizar reuniones mensuales.
- ❖ Mediante infografías mostrar los avances existentes
- ❖ Durante reuniones presenciales reunir a más productores del sector y explicarles el proyecto para que se sumen al mismo.
- ❖ Diseñar un estándar de calidad en conjunto con agrónomos para certificar que el cacao sea 100% orgánico en caso de que más productores quieran unirse.
- ❖ Realizar un censo sobre los tipos de cacao que tenga el productor en su finca para definir el uso de este para fabricar el derivado.

### Análisis de costo + relevancia



Luego de la recolección de ideas y del análisis de costo + relevancia, pudimos definir que nuestra idea de negocio soluciona la problemática que tienen los productores al momento de vender tanto su materia prima como el derivado del cacao.

### ¿Cómo lo solucionamos?

- Generando pedidos -personalizados- a través de canales digitales.
- Generando una cultura de consumo de cacao nacional, a través de experiencias memorables utilizando plataformas digitales. Se mostrarían videos de expertos que nos acompañarán dirigiendo las experiencias, como por ejemplo, catas virtuales.
- Fomentando -en las plataformas digitales- la cultura de “prepáralo tú mismo”
- Teniendo una cobertura de productos en la zona de Manabí y alrededores. Actualmente sólo la marca Pacha tiene una presencia importante en la zona.
- Creando una trazabilidad a través del código QR que se encuentra en el empaque, para que se conozca el origen del cacao, y los productores que lo cultivaron.
- Por medio del código QR se podrá acceder a la tienda digital de Cowe, para la promoción de otros productos.

### PROTOTIPO

En esta etapa hemos diseñado las siguientes posibles soluciones a la problemática antes expuesta, en el siguiente cuadro se puede revisar con más detalle:

CUADRO DE DIAGRAMA DE FLUJO	PASO 1	PASO 2	PASO 3	PASO 4	PASO 2
SOLUCIÓN	Boletín	Página Web	Creación de redes sociales del proyecto (Instagram, Facebook)	Estrategia de Alcance Pauta	Venta de producto a través de ecommerce y ferias



<b>CÓMO</b>	Desarrollo de infografías que se puedan compartir por WhatsApp a los productores	Desarrollo de Pagina web con información del proyecto, historia y venta	Crear pilares de contenido para cada una de las redes para dar a conocer el proyecto tanto en instagram y facebook	Segmentación de público y alcance al cual queremos llegar para conocer el producto	Crear call to action en publicaciones que lleven a la venta del producto  - Asistir y buscar ferias donde se pueda impulsar el producto.
<b>OBJETO TANGIBLE</b>	Infografía digital que se envía por whatsapp	Página web <a href="https://juleisye">https://juleisye</a>	Producción audiovisual (videos, animaciones)	Herramientas de Data Analytics facebook, instagram	Desarrollo de botones a páginas de venta
<b>OBSERVACIONES</b>	Al inicio, las infografías se enviarán por whatsapp o se colocarán impresas en las reuniones presenciales	La página web será la plataforma donde se colocarán las infografías y los videos	Crear contenido empático que ayude a conectar con el proyecto	Segmentar audiencias de acuerdo al grupo de interés	Desarrollo de estrategia que vaya a la página de venta o cierre

### Canales digitales de la marca



cowecacao@gmail.com



+0967781700



<https://juleisyecheverria.wixsite.com/c-w---cacao-org-nic>



Cowe.cacao



<https://www.facebook.com/cowecacao>

### Logo propuesto



Ante todo lo explicado anteriormente para la elaboración del prototipo, hemos definido el uso de las siguientes tecnologías:

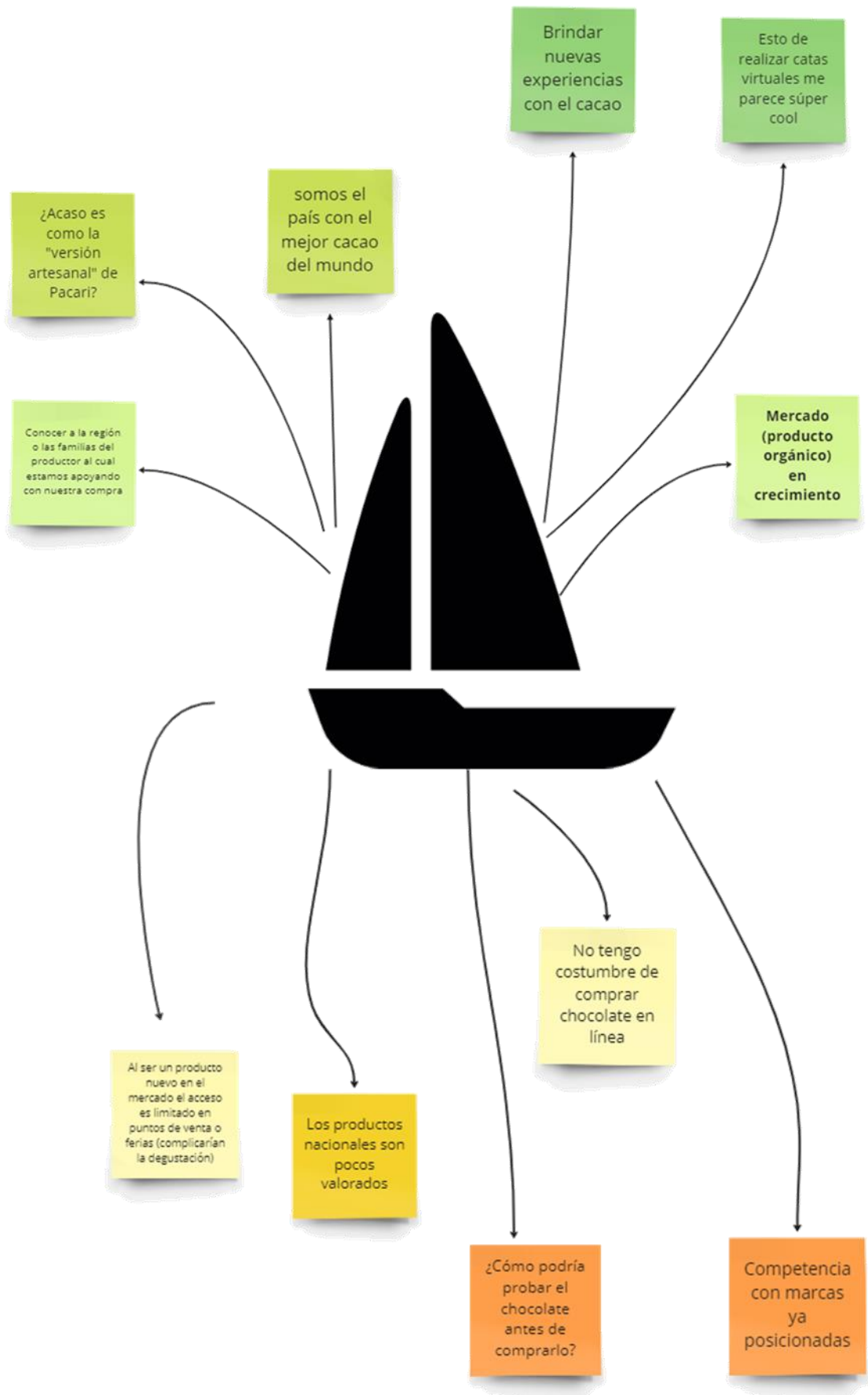
- Ecommerce B2C: empresas venden a consumidores individuales.
- Marketplace vertical o de nicho: especializado en una categoría determinada.
- Dropshipping: ya que dependemos de nuestros proveedores para poder realizar la venta directa al consumidor final.
- Place to pay: para que el cliente pueda realizar su pago en línea con la tarjeta de su preferencia.

Consideramos el uso de un CRM para poder tratar los siguientes puntos:

- Conocer perfectamente a cada cliente
- Conocer sus hábitos y preferencias.
- Anticiparse a sus reacciones e incidencias
- Controlar todas las oportunidades de ventas.
- Servicio Personalizado / Comunicación personalizada.

## **VALIDACIÓN DEL PROTOTIPO**

Hay varios métodos para validar un prototipo, pero hemos elegido el que se conoce como "Lancha motora2"



Hay varias metodologías para validar los prototipos, por eso, hemos aplicado el método de la "Lancha motora". ¿Por qué seleccionamos este modelo? Porque nos permite indagar con los clientes tanto lo que podría hacer que la experiencia sea un momento de dolor, así como encontrar oportunidades para diferenciarnos de la competencia.

Para validar el prototipo le preguntamos a un grupo de futuros clientes, que se encuentran en el segmento al cual queremos llegar, cuáles son los aspectos de la propuesta que son muy valiosos, o aquellos que pueden ser motivo de desinterés.

Los primeros se los conoce como "velas" es decir, los que hacen que la embarcación avance. Los dolores, en cambio, son como "anclas" que hacen peso a la lancha y que pueden ser causa de desinterés para los clientes. Mientras más lejos estén las velas de la embarcación, significa que pueden llevarla más lejos. En cambio, las anclas más lejanas son las que generan un mayor peso. Por eso, solicitamos a un grupo de futuros clientes que evalúen nuestro prototipo, y marcaron tanto las velas como las anclas, las mismas que se encuentran a continuación.

## **EXPLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO**

Una vez entregados los productos a base de cacao orgánico (que debe cumplir con nuestros parámetros de calidad) será empaquetado con la marca que se identificará el producto, que será comercializado a través de plataformas en línea, y redes sociales sin dejar la promoción física en ferias y "mercaditos" de emprendimientos, con lo cual llegaremos a potenciales consumidores del Ecuador y ellos conocerán la historia de los productores dentro de este proceso.

El productor, tendrá espacios donde podrá adquirir nuevas habilidades y técnicas para mejoras en su producción, será conocido e identificado por la marca Cōwë, se desligará del comercio informal lo que le permitirá obtener un pago justo por sus artículos.

Para el consumidor, el uso de las plataformas virtuales facilitará la adquisición del producto y el vínculo con la historia que los productores darán a conocer. Para métodos de pago no sólo se considerará la página web, se incluirá transferencias, uso de tarjetas de crédito y débito.

### **¿De qué forma llegaremos a este consumidor?**

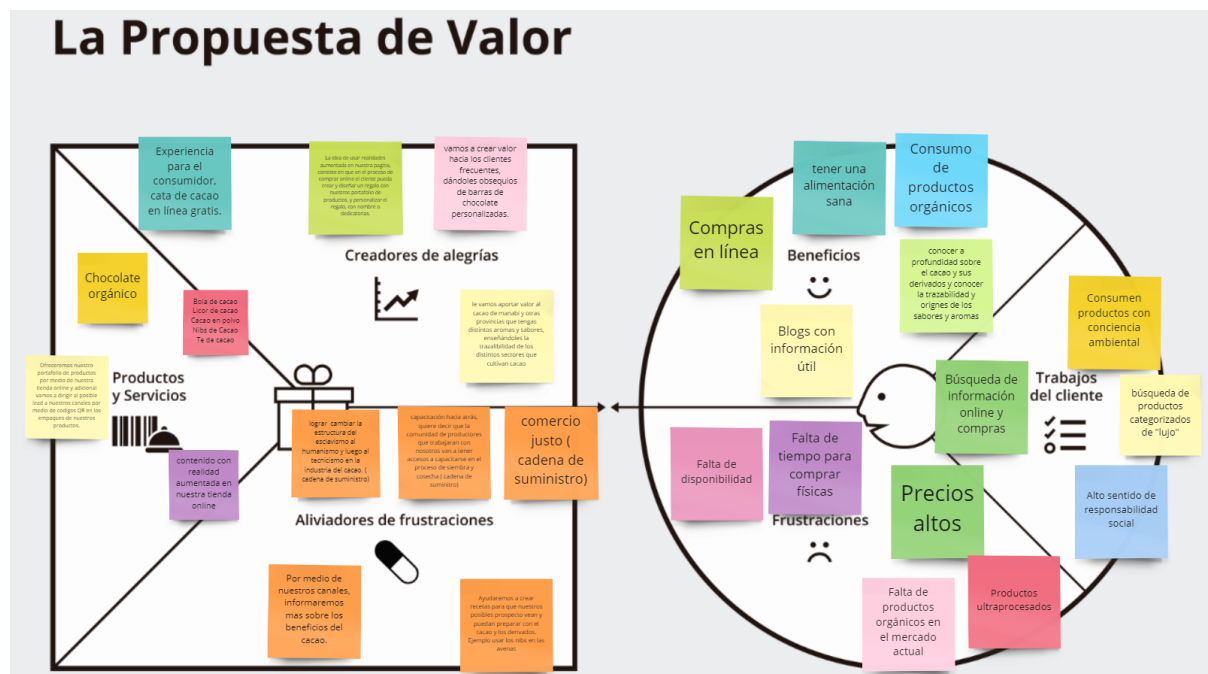
Narrativa transmedia

Redes sociales (instagram, facebook, tik tok)

Crearemos redes sociales donde podremos contar nuestra historia. La estrategia es la siguiente:

- Instagram: donde no solo promocionamos nuestros productos sino que contaremos la historia de nuestros productores y crearemos sentimientos de empatía hacia nuestra marca.
  - Facebook: será nuestra red institucional donde subiremos todo lo referente a la marca y su producción, además nos ayudará a crear tráfico a la página institucional.
  - Tik Tok: Los videos de las historias irán a esta red, para así llegar al mercado de más jóvenes.
- Cápsulas de videos de 1 minuto con datos curiosos, una por semana
  - Fotos de los sembríos y/o productores, 1 por semana
  - Fotos del producto empaquetado, siendo recibido y/o consumido, 1 por semana
  - Promociones, cada 2 semanas

## Valor diferencial como marca



Que el productor no sólo será nuestro proveedor, sino que será nuestro aliado estratégico, por ser la imagen de la marca, quien mostrando su historia nos impulsará y dará a conocer su realidad lo que genera vínculo con el consumidor.

Queremos que el pequeño productor se logre empoderar y que cambie la visión de negocio que tiene actualmente, ofreciéndoles herramientas que lo ayuden a nutrirse de información y así mejore su calidad de vida generando mejores ingresos.

Finalmente, hemos recogido algunos insights claves desde las encuestas, los cuales vamos a poner a continuación:

*“Las compras digitales son buenas en cierto beneficio, lo mejor es tú mismo seleccionar el producto que desees llevar. Sea por marca ; calidad o precio.”*

*“La presentación del producto y el canal de distribución es importante, deben crear un valor agregado, una experiencia al consumidor.”*

*“La idea de tener el cacao ecuatoriano dentro de una barra de chocolate que comúnmente tiene de todo menos el sabor original es muy interesante y muy artesanal.”*

Al final, podemos expresar que, para los clientes, los insights más importantes son:

*“Cacao artesanal ecuatoriano”*

*“Sabor verdadero de chocolate orgánico”*

*“Tiempos de entrega muy rápidos”*

*“Experiencia al consumidor”*

*“Buena relación precio-calidad”*

## **ASPECTOS ÉTICOS Y LEGALES A CONSIDERAR**

El e-commerce, también conocido como comercio electrónico, se refiere a la transacción de bienes y servicios que se realiza entre un comprador y un vendedor, mediante una plataforma electrónica o el internet. El comercio electrónico se puede desarrollar entre Empresa-Consumidor o B2C o Empresa-Empresa o B2B.

<https://www.pwc.ec/es/publicaciones/assets/e-commerce-ecuador.pdf>

En lo ético, nuestro negocio deberá seguir las mismas conductas que una empresa física, por ende se deben respetar valores como la igualdad, libertad, diálogo, respeto y solidaridad; caso contrario se perdería la reputación que llegue a alcanzar y el deterioro de la confianza a largo plazo.

En lo legal, todo entorno digital al igual que uno convencional debe estar regulado por normas establecidas en el país donde este se lleva a cabo, en el caso de Ecuador se debe considerar las siguientes:

- Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos 2002-67

- REGLAMENTO A LA LEY DE COMERCIO ELECTRÓNICO Decreto Ejecutivo 3496

Estas establecen un marco jurídico para salvaguardar la integridad de los datos personales recolectados de los usuarios a través de redes electrónicas.

“Que a través del servicio de redes electrónicas, incluida la Internet, se establecen relaciones económicas y de comercio, y se realizan actos y contratos de carácter civil y mercantil que es necesario normarlos, regularlos y controlarlos, mediante la expedición de una ley especializada sobre la materia;

Que es indispensable que el Estado Ecuatoriano cuente con herramientas jurídicas que le permitan el uso de los servicios electrónicos, incluido el comercio electrónico y acceder con mayor facilidad a la cada vez más compleja red de los negocios internacionales;”...

Entonces es importante entender qué es un contrato electrónico, para lo cual el Código de Comercio del Ecuador, ha definido dos tipos:

- Contrato Comercial de Servicios Electrónicos

“acuerdo de voluntades entre un prestador y un usuario para la habilitación de un sistema o plataforma electrónica que permita la realización de cualquier actividad, transacción mercantil, financiera o de servicio a ser provistos por el mismo proveedor o un tercero”.

- Contratos Inteligentes:

“los producidos por programas informáticos usados por dos o más partes, que acuerdan cláusulas y suscriben electrónicamente”.

Este tipo de contratos son todos los celebrados por vía electrónica. Estos producen todos los efectos jurídicos y, en caso de necesidad, se aplica de manera supletoria toda la normativa general de los contratos establecida en el Código Civil y resto de leyes.

## ANEXOS

### ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD PRODUCTOR - PROVEEDOR

#### ¿Cuál es su cultivo principal y por qué?

<b>Productor 1:</b>	El cacao, porque mi familia siempre se ha dedicado a este tipo de cosechas
<b>Productor 2:</b>	Cacao porque es una gran fuente de trabajo que ayuda mucho a la gente del campo



<b>Productor 3:</b>	Cacao, porque es lo que mejor se exporta
---------------------	--

**¿En qué área de la provincia de Manabí tiene su cultivo?**

<b>Productor 1:</b>	En el cantón El Carmen, recinto Las Palmitas
<b>Productor 2:</b>	Zona norte, en chone entre calceta porque tienen servicio de riego
<b>Productor 3:</b>	En la parroquia la azucena cantón Pichincha

**¿Puede contarnos el proceso para la producción de su cultivo?**

<b>Productor 1:</b>	Se compra una mata de cacao con 1 o 2 meses de crecimiento y se la siembra, luego se la riega y se le agrega vitaminas para que continúe con su crecimiento y después de 3 años se obtiene la mazorca de cacao
<b>Productor 2:</b>	Claro que sí, primero viene la semilla, una vez que se tiene la semilla crece la planta, luego viene el patrón (la pepa como se llama comúnmente) que viene en una funda y cuando la planta es del tamaño de un metro se injerta, el injerto tiene las matas cargueras, hay cacao fino de aroma y el cacao de carga que es más bajo de aroma y el cacao nacional antiguo es fino de aroma también se injerta. Pero los que se dedican al injerto tienen conocimiento de sacar la bareta de las matas cargueras, en un proceso de 3 años se tiene una finca carguera
<b>Productor 3:</b>	Se siembra se lo trabaja se abona y se le da el proceso adecuado de limpieza en la tierra y se riega, a los dos años y medio produce y cosecha

**¿Cuántos quintales de cacao cosecha mensualmente?**

<b>Productor 1:</b>	8 quintales
<b>Productor 2:</b>	Si es de cosecha por hectárea es variable ya que depende del terreno porque hay unos que son muy productivos, en zonas donde existen orillas de ríos son bien productivas. Tiene 2 hectáreas y él saca un promedio de 5 quintales
<b>Productor 3:</b>	Al inicio 1 quintal, a partir de los 3 años son de 2 quintales

**¿Estaría dispuesto a mejorar la forma en la que hace la producción de su cultivo, por qué?**

<b>Productor 1:</b>	Si, para tener una mejor calidad
<b>Productor 2:</b>	Claro que sí, si tuviese asesoramientos que ayuden los cogería porque el agricultor los necesita ya que cosecha empíricamente
<b>Productor 3:</b>	Claro que sí, para aumentar la siembra y producir más

**¿Cuál es el medio de venta que utiliza?**

<b>Productor 1:</b>	Venta en punto de acopio
<b>Productor 2:</b>	Se vende a las asociaciones y al informal (intermediario)
<b>Productor 3:</b>	Lo lleva en transporte propio al pueblo y lo vende a un intermediario

**¿Qué tan significativas son las ganancias que le genera este tipo de cultivo?**

<b>Productor 1:</b>	Lo necesario para vivir y mantener a mi familia
<b>Productor 2:</b>	No compensa, hay momentos en que sólo sirve como un bono, se necesitaría mucho terreno para sólo vivir de él.
<b>Productor 3:</b>	Son buenas para vivir con lo justo

**¿Tiene acceso a internet, que tan bueno es?**

<b>Productor 1:</b>	Si, más o menos
<b>Productor 2:</b>	Si, y es regular. Y dentro de fincas es malo.
<b>Productor 3:</b>	Si, pero no es muy bueno

**¿Tiene conocimiento en el uso de aplicaciones para ventas de productos (whatsapp, facebook, instagram)?**

<b>Productor 1:</b>	Si
<b>Productor 2:</b>	No se realiza
<b>Productor 3:</b>	Solo conoce WhatsApp

**¿Qué opina sobre la creación de una marca de producto propio?**

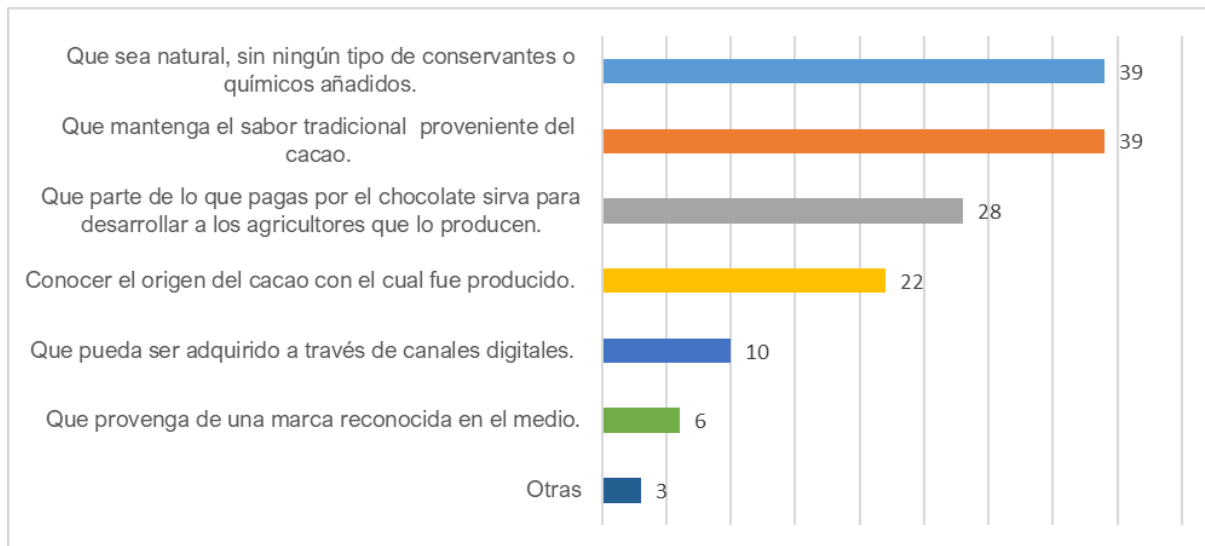
<b>Productor 1:</b>	Me parece bien
<b>Productor 2:</b>	Magnífico porque si es de beneficio lo aceptaría
<b>Productor 3:</b>	Es muy bueno, porque así uno da a conocer el producto que vende

**¿Estaría dispuesto a vender algún producto derivado del cacao sin que se involucren intermediarios?**

<b>Productor 1:</b>	Así es
<b>Productor 2:</b>	Si, sería magnífico, pero por motivos de trámite (papeleos para registrar emprendimiento no lo hace)
<b>Productor 3:</b>	Claro que sí

#### ENCUESTAS CLIENTE - CONSUMIDOR FINAL

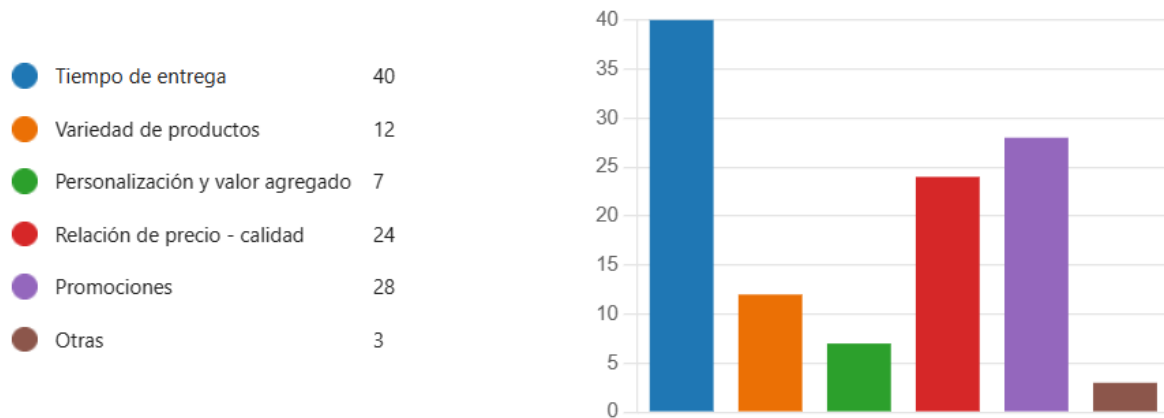
**¿Qué valoran de un chocolate artesanal orgánico?** Lo indicamos a continuación:



Por otro lado, hemos visto la tendencia de quiénes estarían interesados en comprar chocolates a través de canales digitales. Por lo que se puede observar, nuestro segmento de interés se encuentra entre los 21 a 40 años (centennials y millennials), lo que demuestra que nuestro producto sí es valorado por este segmento, el mismo que describimos en el buyer persona.

Puntuación	16 a 20 años	21 a 30 años	31 a 40 años	41 años en adelante	Total general
0			2	1	3
2			1		1
3			1	1	2
4		1		1	2
5	7	2	2	2	13
6	4		1		5
7	3	2			5
8	2	2	3	1	8
9			2		2
10	2	8	13	2	25
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>8</b>	<b>66</b>

¿Qué es lo que más valoran nuestros encuestados en las compras a través de canales digitales? Sin duda, el enfoque habrá que ponerlo en la logística de la entrega, pues el tiempo de entrega es el factor más votado, seguido de las promociones. A continuación, detallamos las preferencias de los encuestados:





# **UNIVERSIDAD CASA GRANDE**

**MAESTRÍA EN NEGOCIOS DIGITALES**

**MÓDULO:**

**LABORATORIO II**

**TEMA:**

**PROCESO DE ADMISIONES HUMANE**

**INTEGRANTES:**

- Echeverría Florencia Juleisy
- Figueroa Guijarro Mary
- Remache Hanna Joan
- Yépez Sandoval Miguel
- von Buchwald Obando Alex

**GUAYAQUIL**

**2023**

## Índice

1. Antecedentes .....	2
2. Situación actual .....	3
3. Fronteras del proceso.....	3
a. Flujo del proceso - Actual.....	4
b. Puntos de fricción y problemas encontrados .....	7
4. Cuellos de botella.....	7
a. Análisis de las variables, los factores claves de éxito y los objetivos estratégicos .....	8
5. Mejoras en el proceso. ....	9
a. Flujo del proceso - Mejorado .....	11
b. Cuadro de brecha estratégica .....	14
6. Buyer Persona. ....	15
7. Customer Journey – Estudiante Graduado de Colegio.....	16
8. Riesgos y vulnerabilidades.....	17
9. Acciones para implementar .....	18
10. Conclusiones.....	19
11. Resumen Ejecutivo.....	21

## 1. Antecedentes.

Humane Instituto de Negocios nace por la Fundación Acción Solidaria, que, por sus actividades de capacitación y formación humanística, técnica, artesanal y profesional, promovió obras de distintos tipos; de manera especial en los ámbitos educativos, culturales, sociales y pastorales para cumplir con su objetivo del desarrollo de una sociedad más justa y solidaria. Tras esta constante inquietud de la Fundación por la situación social del país, observó con mucha preocupación la falta de generaciones jóvenes, líderes íntegros, capaces de generar un cambio social en el país. Viviendo en una sociedad en donde se ha malentendido el concepto de “desarrollo”, reduciéndolo a un mero crecimiento económico olvidando que el ser humano es un individuo que requiere el despliegue integral de todo su ser. Animada por su visión y misión de vinculación con la sociedad y acciones de sostenibilidad, la Fundación Benéfica Acción Solidaria decidió promover la creación de un instituto de educación superior y una consultora para fomentar, desde la educación y las organizaciones, una cultura empresarial más humana, naciendo así el Instituto Desarrollo Integral de la Persona (DIP) y Humane Consulting Group. Enfocándonos en el desarrollo de jóvenes líderes con conciencia social y potencial de emprendimiento, se llamó Humane Escuela de Negocios.

Sin embargo, al llegar a alcanzar la categoría de instituto universitario, se empezó a denominar Humane – Instituto de Negocios. Humane Instituto de Negocios posee una excelencia académica que ha sido muy valorada tanto por los alumnos como por las empresas con las que ha tenido convenios. Por eso, otorga una experiencia que ha sido positiva para los alumnos, quienes consideran que les ha ayudado en sus emprendimientos o en sus labores. Actualmente, Humane Instituto de Negocios también se está enfocando en la rama de validación de experiencia profesional como un aporte a las personas que han laborado un período de tiempo considerable, reconociendo esta labor como parte de la formación y acortando un año de estudios.

El desafío que plantea Humane Instituto de Negocios es el de trasladar esta experiencia desde el proceso de Admisiones, y poder identificar dónde se encuentran los puntos de fricción que podrían inducir al abandono por parte de los prospectos. Asimismo, identificar también dónde se podría aplicar la digitalización de procesos, de tal forma que exista una mejor tasa de conversión desde los prospectos -también llamados *leads*- hasta que sean inscritos formalmente en Humane Instituto de Negocios.

### Creación de Humane.

El CONESUP autoriza la creación del Instituto con las carreras solicitadas mediante resolución número RCP.S17. N°304.06, el 14 de diciembre de 2006, siendo registrado conforme a lo dispuesto en el artículo 13 de la Ley Orgánica de Educación Superior vigente en la época, con el nombre INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO “DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA PERSONA” con el número 2379 y con fecha 15 de diciembre del 2006.

El Instituto fue creado con 3 carreras aprobadas:

- Tecnología en Gestión y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (PYMES).
- Tecnología en Desarrollo Humano y Administración de Personal.
- Tecnología en Gestión de la Calidad en el Servicio.

Formalmente, el día 24 de septiembre de 2007, el Instituto inicia su primer periodo académico de clases en un local ubicado en Junín y Córdova, Piso 9, Guayaquil, formando dos grupos, uno para la carrera de Gestión y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y otro para la carrera de Tecnología en Desarrollo Humano y Administración de Personal.

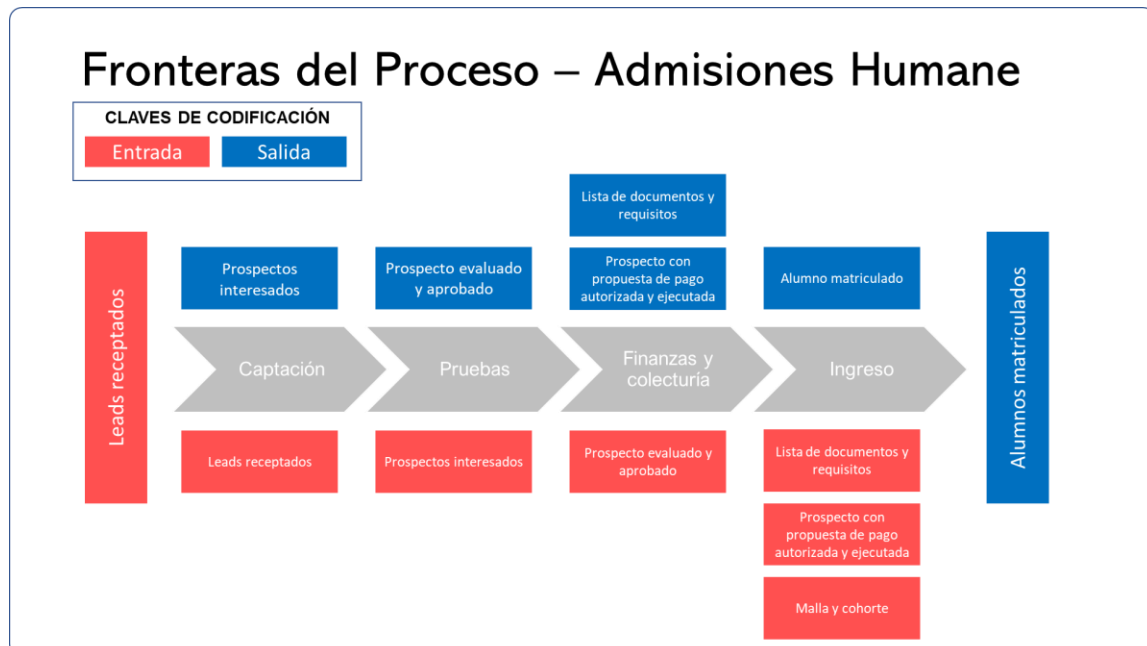
## 2. Situación actual

Para el presente proyecto se hizo un análisis del proceso de admisiones a Humane Instituto de Negocios, en donde se analizaron las diferentes actividades que se realizan y se pudieron detectar cosas que podrían mejorar para que la experiencia del usuario sea más agradable.

<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	Empleabilidad garantizada
<b>EXPERIENCIA DEL CLIENTE</b>	En Humane encuentro al empresario que hay en mí, a través de una enseñanza práctica.
<b>MISIÓN</b>	Somos un instituto tecnológico especializado en negocios que buscamos influenciar decisivamente en el rumbo y desarrollo de la región y el país; a través de la formación de líderes con valores y una profunda conciencia social y un nivel óptimo de competencias humanas, técnicas y directivas.

## 3. Fronteras del proceso.

En base al análisis previo, iniciamos con el levantamiento del flujo actual. Con la responsable del proceso revisamos cuáles serían las fronteras del proceso, con lo cual la definición quedó como se indica en el gráfico que se muestra a continuación:



En este gráfico podemos observar que el proceso previo es el de marketing, por lo que se reciben los leads que fueron receptados mediante las campañas previamente planificadas.



Por lo tanto, el objetivo del proceso de Admisiones es convertir todos estos leads (prospectos) en alumnos matriculados en Humane Instituto de Negocios. Para esto, hay 4 pasos claramente definidos que son:

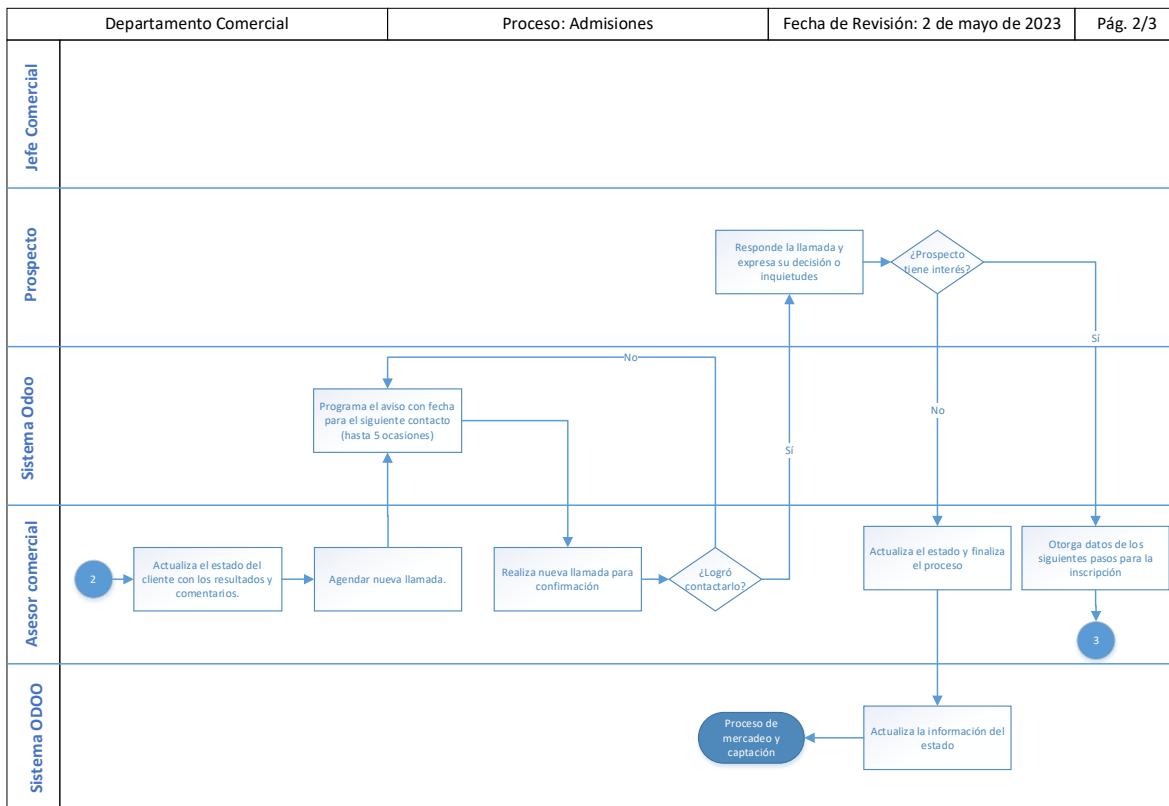
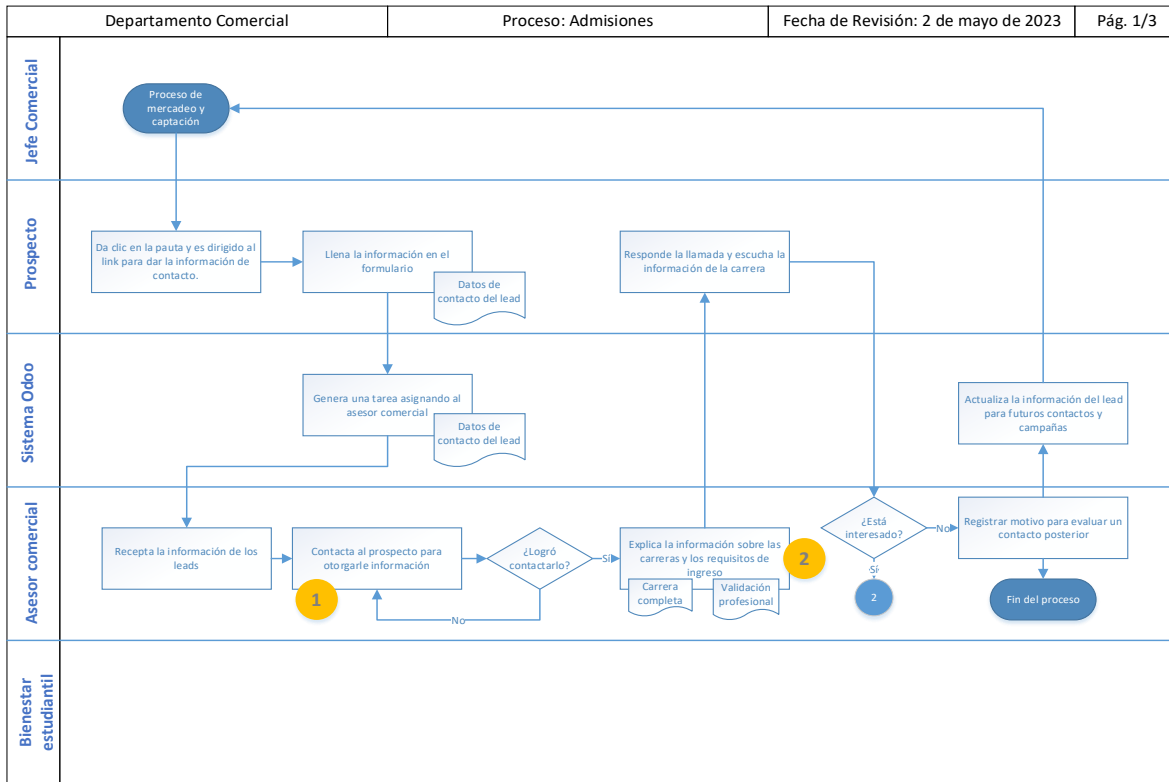
- **Captación:** proceso que busca contactar y otorgar información a los leads captados. De este proceso deberán salir prospectos que tengan información y que estén interesados en continuar en él.
- **Pruebas:** las pruebas no son un filtro como tal, sino que ayudan a construir el perfil de los alumnos para identificar las variables de aprendizaje. Esto puede servir para que los docentes construyan un buen sistema de enseñanza. De este proceso los prospectos deben aprobar un mínimo de competencias para poder continuar.
- **Finanzas y colecturía:** busca otorgar la información de las formas de pago y las opciones de cancelación. Al final, los prospectos deberán tener una forma de pago aprobada, y la lista de documentos que deberán conseguir para pasar al proceso de matriculación.
- **Ingreso:** este proceso busca convertir al prospecto que ya tiene una forma de pago aprobada, en un alumno matriculado. Implica la recepción de los documentos y la inscripción en la cohorte y malla respectivas.

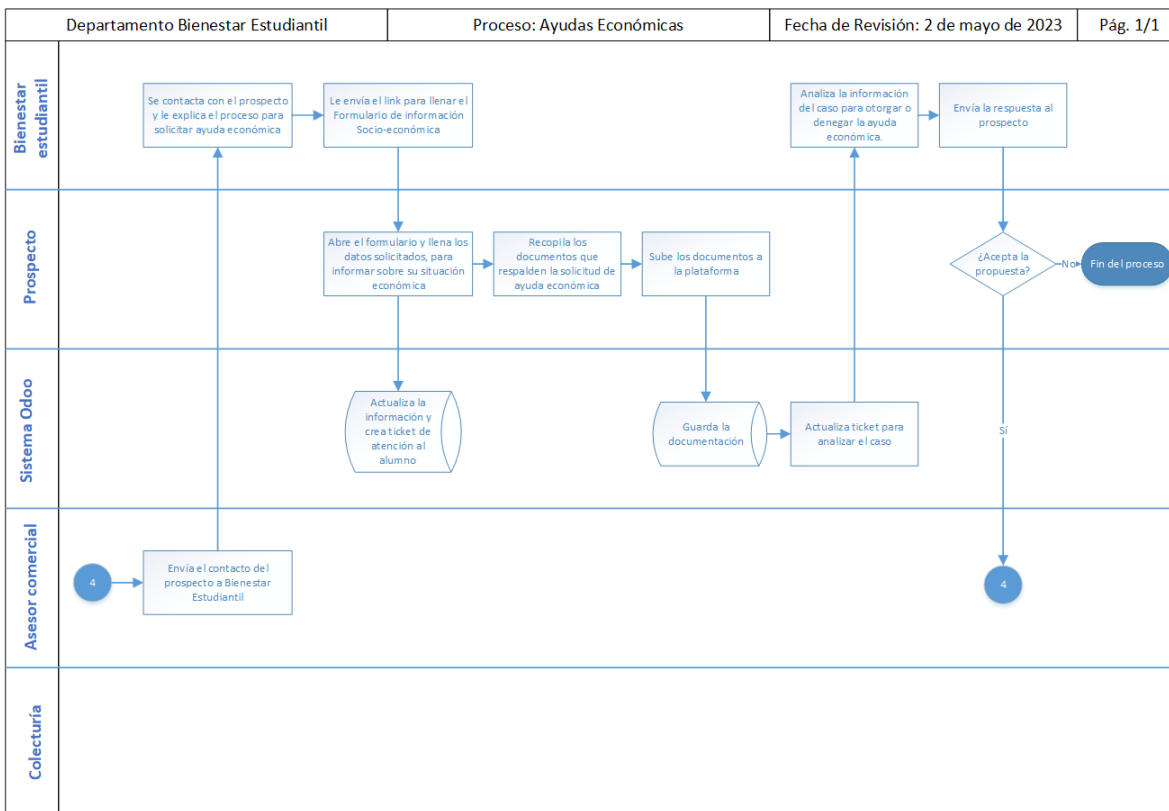
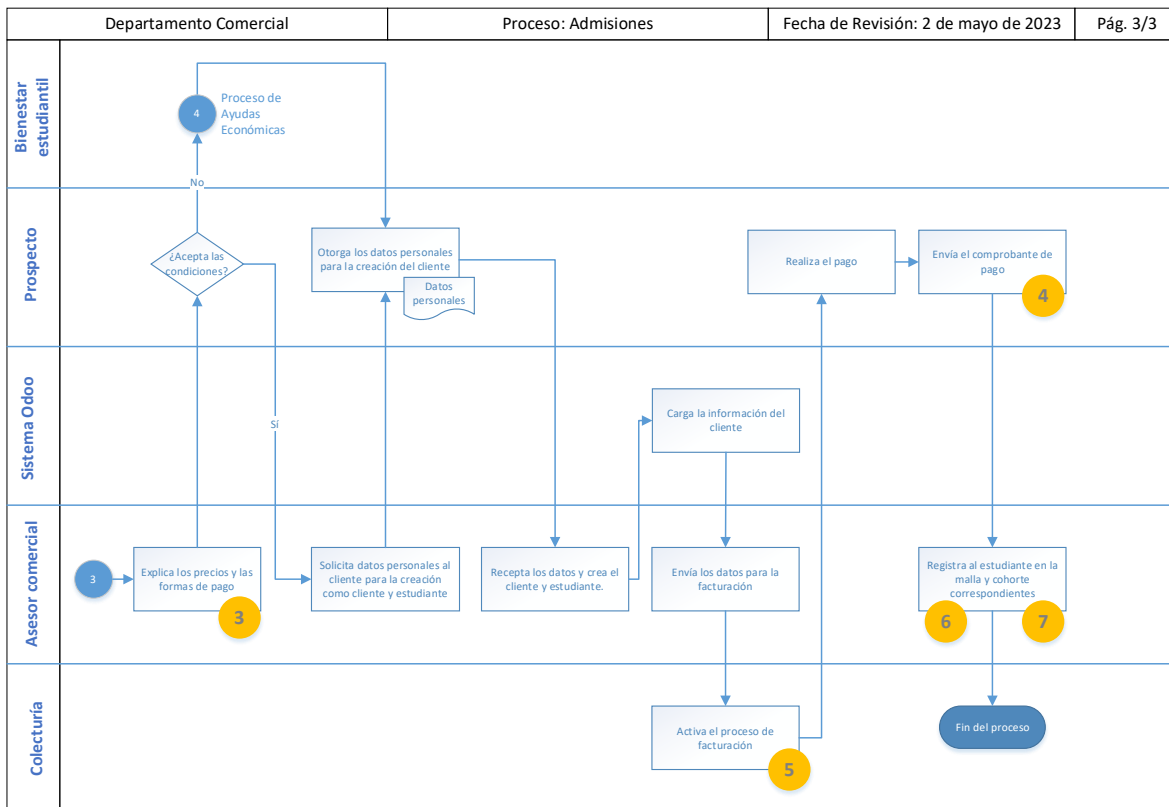
#### a. Flujo del proceso - Actual

A partir del análisis anterior, procedimos a levantar el flujo actual. Mientras se levantaba, fuimos encontrando algunos puntos de fricción, los mismos que vamos a detallar con un círculo de color amarillo y un número. Éstos se convertirán posteriormente en los problemas que vamos a analizar. Dentro de este flujo encontramos los siguientes ejecutores:

- **Jefe comercial:** se encarga del seguimiento y control del proceso, y lidera a los asesores comerciales.
- **Asesor comercial:** es quien realiza el contacto con los prospectos y ejecuta las actividades de cierre.
- **Prospecto:** Es la persona que está interesado/a en estudiar en Humane Instituto de Negocios.
- **Bienestar estudiantil:** es el área que realiza las pruebas psicométricas a los prospectos, pero, además, otorga las facilidades de pago. También se encarga del proceso de asignación de becas.
- **Colecturía:** es el área que se encarga de receptor los pagos y emitir las facturas, así como validar el pago realizado.
- **Sistema Odoo:** es el sistema ERP de Humane, donde se registran los datos.

El flujo actual del proceso de Admisiones de Humane Instituto de Negocios es el que se detalla a continuación:





## b. Puntos de fricción y problemas encontrados

En los gráficos de los flujos, hemos marcado con un círculo color amarillo donde hemos encontrado problemas. Éstos son los siguientes:

- I. Los prospectos se desinteresan y abandonan el proceso al no ser contactados de inmediato.
- II. Los prospectos reciben una experiencia genérica, indistintamente de la carrera a la cual quieran aplicar o estén interesados, pues los asesores no son especialistas en cada tipo de oferta.
- III. Se evidencia que los prospectos abandonan luego de mostrar la inversión que deben realizar, y además no hay muchas opciones de pago.
- IV. Se genera una mala experiencia luego de haber procedido con el pago, pues se deben realizar procesos manuales de validación.
- V. Se evidencian demoras mayores a 48 horas en la entrega de la factura, pues ésta se realiza manualmente.
- VI. El contacto con los alumnos se demora porque el envío de las comunicaciones por email se realiza manualmente.
- VII. Se inician clases sin alumnos correctamente inscritos por la demora – por parte de los alumnos- en la entrega de los documentos.

## 4. Cuellos de botella

Luego de haber levantado la información del proceso, procederemos a realizar los análisis respectivos.

### **Problema 1: Los asesores de Admisiones y su tiempo de respuesta.**

Se descubrió que, al no ser contactados inmediatamente, los prospectos se desinteresan y abandonan el proceso. Se verifica que es necesario reorganizar las actividades para mejorar los tiempos de atención.

### **Problema 2: Limitada capacidad del área Financiera.**

Las respuestas del área Financiera -como validación de pagos, facturación y respuestas a inquietudes de los prospectos- debido al trabajo manual que deben realizar los colaboradores del área. Es necesario automatizar procesos para descargar trabajo operativo, lo cual incluso debería mejorar el nivel de atención, pues actualmente se la considera un área con poca empatía.

### **Problema 3: Los tiempos de entrega de documentación.**

Se inician las clases sin el correcto registro de los alumnos ya que suelen faltar documentos lo cual detiene el proceso usualmente es porque la lista de documentos es extensa y los alumnos no la entregan a tiempo.

#### Problema 4: La comunicación masiva se realiza manualmente.

Existe demora en el contacto con los prospectos, se debe realizar la carga de los listados para mailing de forma manual; no existe una comunicación entre el módulo de ventas y el de marketing por email ya que estos fueron desarrollados por separado.

#### a. Análisis de las variables, los factores claves de éxito y los objetivos estratégicos

Luego de revisar los problemas, procederemos a examinar las variables y los factores claves de éxito que tiene Humane Instituto de Negocios.

Esto lo vamos a realizar en base a la misión de Humane, la misma que mostramos en el recuadro de la derecha.

En base a la misión, identificamos las variables de la misión que nos llevan a deducir los factores claves de éxito. Adicionalmente, debemos identificar cómo el proceso de Admisiones puede aportar sobre esta misión.

#### Misión

Somos un instituto tecnológico especializado en negocios que buscamos influenciar decisivamente en el rumbo y desarrollo de la región y el país; a través de la formación de líderes con valores y una profunda conciencia social y un nivel óptimo de competencias humanas, técnicas y directivas.

Todo este análisis lo podemos encontrar en la siguiente matriz:

FACTORES ALINEADOS A LA MISIÓN	VARIABLES DE LA MISIÓN	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Experiencia	Expertos en negocios	Docentes con experiencia empresarial. Consultoría empresarial. Actualizados en tendencias de negocios	Aumentar en un 10% las personas que quieren un próximo contacto. ¿qué valor agrega al cliente?
Trayectoria Conocimiento de la filosofía	Líderes con valores	Formación desde la doctrina social de la Iglesia - valores católicos. Personas con trayectoria y testimonio.	Incrementar en un 20% los interesados.
Responsabilidad social	Conciencia social	Conocimiento de la realidad social y las comunidades más necesitadas. Vínculo con la Fundación Acción Solidaria.	Aumentar en un 15% las personas interesadas.
Aprendizaje y crecimiento.	Competencias humanas, técnicas y directivas	Docentes expertos en desarrollo de competencias blandas. Docentes con experiencia empresarial en las carreras ofertadas. Docentes con experiencia en liderazgo empresarial y proyectos.	Aportar con un 5% adicional del objetivo trazado.

Finalmente, hemos ido identificando los objetivos estratégicos que nos mostrarían el alcance de los factores claves de éxito dentro del proceso.

En la variable “**Expertos en negocios**” identificamos que la experiencia de tener encuentros con docentes de experiencia empresarial coadyuva a subir en un 10% la intención de matricularse dentro de las carreras de Humane. Esto porque muchos jóvenes y profesionales validan la importancia de tener experiencia dentro de los campos que se están enseñando.

En la variable “**Líderes con valores**” se ha encontrado que muchos prospectos validan que una enseñanza que contemple más que la técnica, que involucre aprendizaje desde los principios, y que integre competencias humanas, es muy atractiva. Además, la mención de valores desde la Doctrina Social de la Iglesia lejos de alejar a los prospectos, la ha vuelto más interesante.

Por otro lado, en la variable “**Conciencia social**” hemos recogido que la experiencia de entrar en contacto con las comunidades más necesitadas ayuda a valorar el trabajo y a poner en práctica el aprendizaje. El encuentro con los más necesitados también aporta en la empatía con los demás, asumiendo un rol protagónico en la construcción de comunidades, tal como se hace en el mundo laboral.

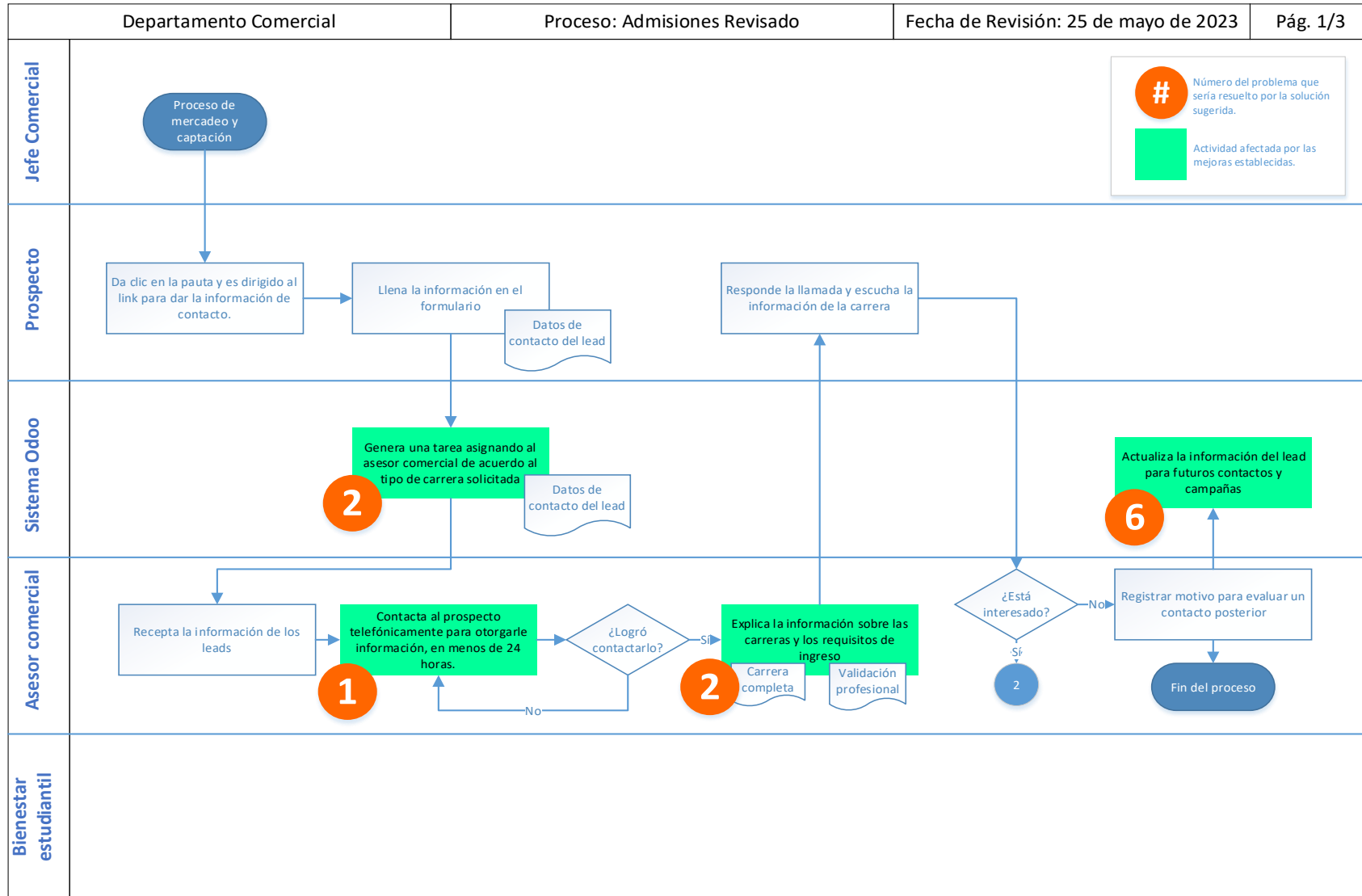
Finalmente, en la variable “**Competencias humanas, técnicas y directivas**” ayuda a formar competencias como la empatía, la comunicación asertiva, la proactividad y el trabajo colaborativo que, en conjunto con la técnica, dan mejores herramientas para formar el liderazgo. Con esto, Humane Instituto de Negocios cumple con formar integralmente a los líderes que influenciarán en el mundo laboral.

## 5. Mejoras en el proceso.

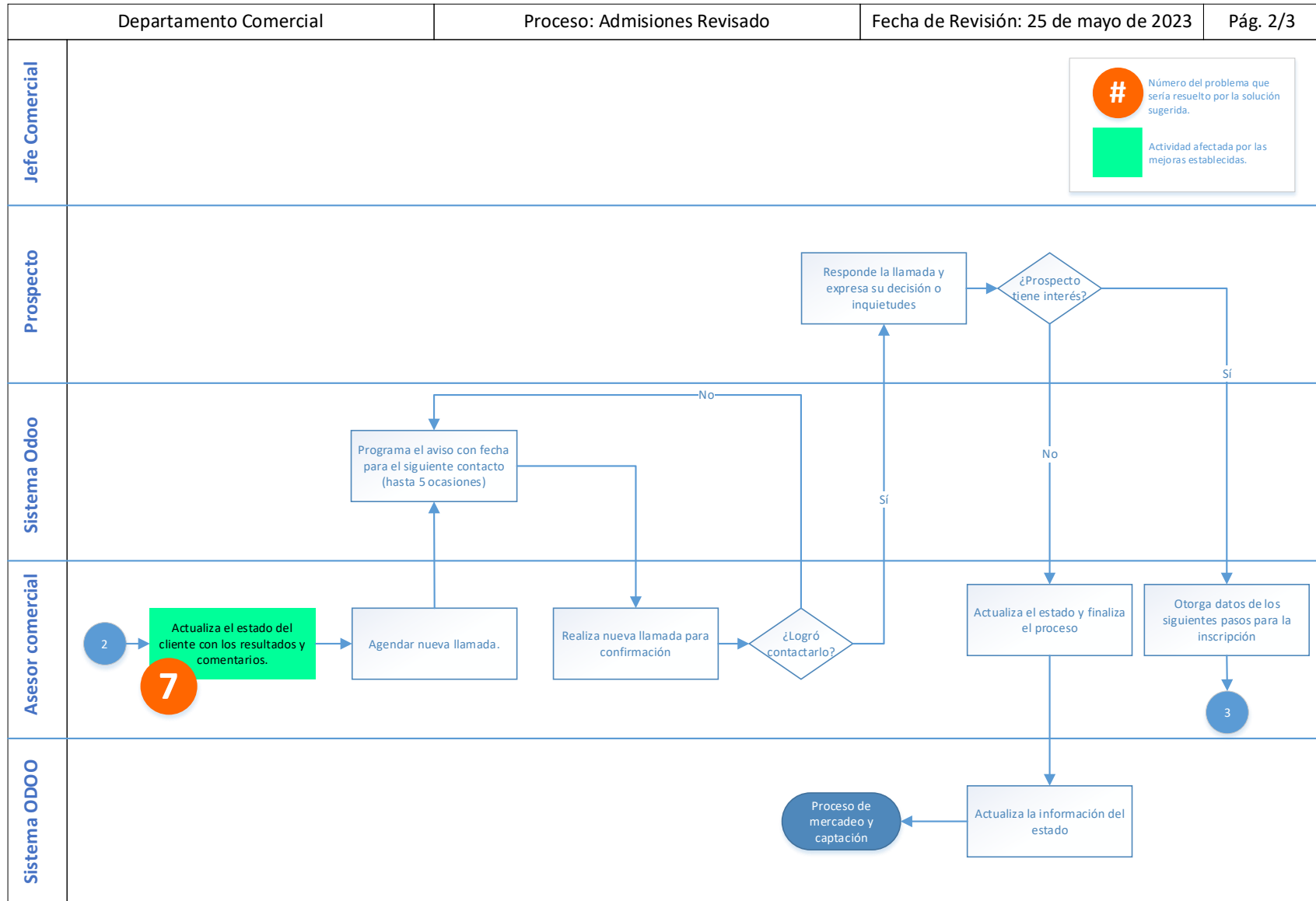
A continuación, indicamos un resumen de las mejoras que se verán reflejadas en el flujo mejorado:

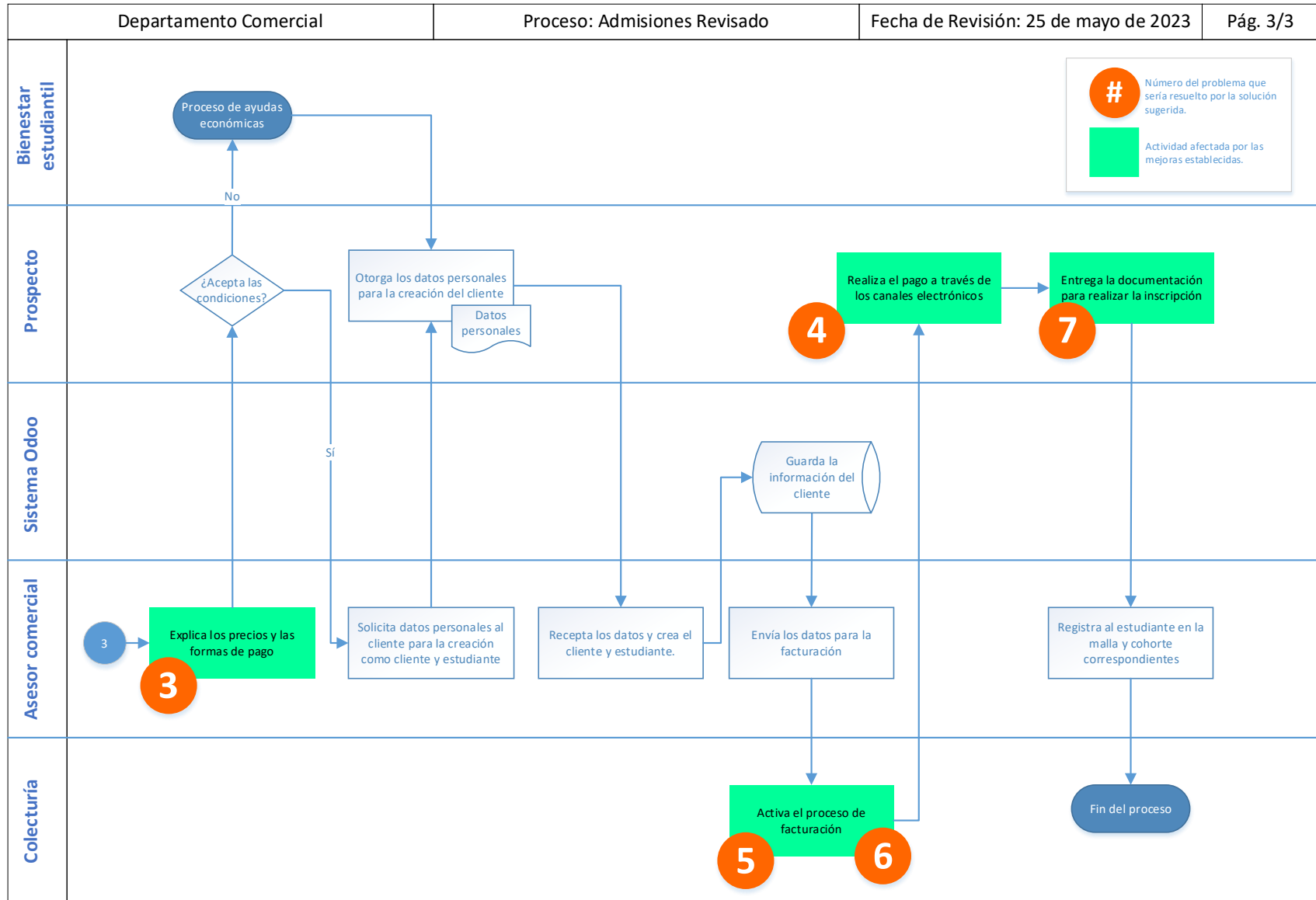
	Problema	Solución en Nuevo Flujo
1	Al no ser contactados de inmediato, hay prospectos que se desinteresan y abandonan el proceso.	El sistema genera recordatorios para que se contacte a los interesados en menos de 24 horas
2	Los leads no tienen una experiencia personalizada en base a la carrera que buscan.	El sistema asignará el asesor especializado de acuerdo a la carrera solicitada. La formación de los asesores será enfocada en las necesidades de cada arquetipo por carrera y cierre de ventas.
3	Se evidencia que hay prospectos que abandonan luego de conocer la inversión de deben realizar.	Se amplían las soluciones de pagos y becas como opciones a los leads.
4	Luego del pago, se genera una mala experiencia por la validación manual que realiza el área Financiera, ocasionando demoras en el registro.	Se realiza el pago a través de canales digitales, eliminando la validación manual y automatizando el envío de información a Admisiones y Colecturía.
5	Hay demoras mayores a 48 horas en la entrega de la factura, generando retrasos en el proceso de inscripción.	Se aplica un proceso de automatización del proceso de facturación, vinculando la información de Financiero con la de Académico.
6	Existe demora en el e-mailing con los prospectos, generando una pésima experiencia.	Se mejora el sistema de etiquetas, y los leads se cargan automáticamente en el módulo de Marketing por email
7	Se inicia el período con alumnos que no están correctamente inscritos.	Registrar al alumno con una documentación mínima, y durante el primer trimestre se realizarán recordatorios sobre lo que falta, y existirán bloqueos en el avance del flujo cuando no sean entregados a tiempo.

### a. Flujo del proceso - Mejorado









## b. Cuadro de brecha estratégica

ACTIVIDAD / ACCIÓN DE MEJORA	NUEVO DIAMANTE				SITUACIÓN ACTUAL	CIERRE DE BRECHA	PROYECTOS						RESPONSABLE						HORIZONTE DE IMPLEMENTACIÓN					
	GEYT	VYC	SI	SAMEI			ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO	AUTOMATIZACIÓN	SISTEMA DE MEDICIÓN	IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO METODO DEL TRABAJO	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN	DESARROLLO PERFIL DE COMPETENCIA	ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO	AUTOMATIZACIÓN	SISTEMA DE MEDICIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE NUEVO METODO DE TRABAJO	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN	DESARROLLO PERFIL DE COMPETENCIA	INMEDIATO	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO		
Generar los pagos mediante botón de pagos.	•		•	•	La validación del pago se realiza de forma manual.	Contratar entidad para medios de pagos digitales.		•		•				COM	FIN	COM	TI	COM	TTHH		•			
	•		•	•		Capacitar al área financiera sobre medios de pago digitales.	•				•	•			TTHH	TI	COM	TI	TI	TTHH		•		
	•		•	•		Rediseñar el proceso para evitar esfuerzos por parte del estudiante y del área financiera.		•	•	•	•				COM	TI	FIN	TI	TI	TTHH			•	
Contactar a los prospectos dentro de las primeras 12 horas posteriores a entregar sus datos.	•	•	•	•	Existe una tardanza de más de 48 horas para volver a contactar a los prospectos.	Configurar el ERP para que emita recordatorios dentro de las 12 horas, si no, que se reasigne a otro asesor.		•	•					COM	TI	COM	COM	TI	TTHH			•		
	•	•		•	Hay distintas formas de trabajar los contactos, lo cual genera demora en los cierres.	Formar a los asesores en temas de cierre de ciclos y optimización de tiempos.	•			•				TTHH	TI	COM	AC	COM	COM			•		
Establecer un canal digital para solicitar ayudas económicas.	•			•	Las solicitudes se realizan por correo o presencialmente.	Se puede diseñar una solicitud electrónica donde se carguen los documentos de apoyo, y se resuelvan como casos (tickets) en el comité								COM	TI	BE	BE	COM	BE				•	
Registrar al alumno con una documentación mínima.	•			•	Se espera que el alumno complete toda la documentación para el registro.	Se tiene un listado mínimo de ingreso, lo demás se entrega en 60 días.								ACA	TI	ACA	ACA	ACA	TTHH	•				
Establecer recordatorios y bloqueos en el flujo cuando no sean entregados a tiempo.			•	•	El alumno no se puede registrar hasta completar la documentación	Se configura el sistema para establecer recordatorios al alumno.		•	•					COM	TI	COM	TI	TI	TTHH	•				
	•	•		•	El flujo de trabajo no considera controles de documentación.	Diseño de un flujo de procesos en el cual existan controles.	•			•				COM	TI	COM	COM	TI	TTHH	•				
	•	•		•	El inventario de documentos es manual.	Establecer un sistema de control de documentación.		•	•	•	•			TTHH	TI	COM	COM	COM	TTHH	•				
Recibir por parte del sistema, la información de los pagos.			•			Configurar el sistema para actualizar la información del pago actualización.		•	•	•				COM	TI	COM	COM	TI	TTHH		•			
Emitir una alerta a financiero para validación del mismo y emitir la factura automáticamente.	•			•	La facturación se realiza manualmente.	Configurar el sistema de facturación para emisión automática de facturas		•		•	•			TTHH	TI	COM	COM	COM	TTHH		•			
Analizar el perfil de cada asesor para distribuirlos por carrera.	•	•			Los leads llegan a los asesores aleatoriamente.	Analizar el perfil de cada asesor para distribuirlos por carrera.	•			•				COM	TI	COM	COM	TI	TTHH		•			
Capacitar a los asesores sobre los distintos segmentos de journeys para ofrecer mejor atención.	•	•		•		Capacitar a los asesores sobre los distintos segmentos de journeys para ofrecer mejor atención.	•			•				COM	TI	COM	COM	TI	TTHH		•			
Modificar el ERP para filtrar y distribuir la información del módulo.			•		Se realiza de forma manual el filtro de información y envío de mails	Automatizando el análisis y distribución de información para el mailing a los prospectos		•		•				TTHH	TI	COM	COM	COM	TTHH	•				
Habilitar la automatización de envío de mails a los correos obtenidos.			•					•		•				COM	TI	COM	COM	TI	TTHH	•				

COM: COMERCIAL  
TTHH: TALENTO HUMANO  
FIN: FINANCIERO

TI: TECNOLOGÍA  
ACA: ACADÉMICO  
BE: BIENESTAR ESTUDIANTIL

## 6. Buyer Persona.

En Humane Instituto de Negocios se han identificado 4 buyer personas:

- **Estudiante graduado de colegio. (seleccionado)**
- Estudiante de Validación Profesional – emprendedor o empresario.
- Estudiante de Validación Profesional – empresa.
- Estudiante que no culminó su carrera universitaria.

# BUYER PERSONA



CYNTHIA

<b>EDAD</b>	21 años
<b>SEXO</b>	Mujer
<b>ESTADO CIVIL</b>	Soltera
<b>OCUPACIÓN</b>	Estudiante, trabaja en atención al público

### CARACTERÍSTICAS

Fiel a una causa: servicio solidario, pet lover, eco friendly.  
Lleva una vida agitada, trabaja, estudia y con una vida social activa  
Es aventurera, le gusta viajar, vivir nuevas experiencias, conocer nuevos lugares.  
Tiene mucha actividad en redes sociales.  
Piensa en el hoy, no en el ayer ni en el mañana.

### ¿QUÉ DESEA?












Graduarse rápido  
Aprender y emprender  
Educación práctica y de calidad  
Seguir una maestría  
Establecer nuevos contactos

### ¿QUÉ LE MOLESTA?

Tener materias muy pesadas  
No poder descansar, viajar, reunirse con sus amigos.  
La injusticia y que la juzguen  
Materias de relleno que no aportan a su crecimiento

Ella desea obtener rápido su título, en su pensamiento está el que no se debe pagar cantidades exageradas de dinero por educación de calidad y a su vez que esta no dure tanto tiempo.  
No quiere ser el típico estudiante que desea ser el número 1 ni seguir caminos convencionales

## 7. Customer Journey – Estudiante Graduado de Colegio.

	Búsqueda de instituciones y carreras	Recepción de información de las carreras	Revisión de opciones	Planteamiento de opciones a representante	Toma de la decisión	Visita a instalaciones	Aplicación a los planes de ayudas económicas	Recopilación y entrega de documentos	Inscripción	Bienvenida	Primer día de clases
<b>Necesidades y objetivos (insight)</b>	Necesito obtener un título que me permita trabajar	Conocer qué carrera, tiempo e inversión.	¿Por cuál me decido? Necesito tomar una opción.	¿Mis viejos podrán pagar esta carrera?	¿Con esta carrera podré conseguir trabajo?	¿Será un lugar fancy?	¿Qué descuento podré conseguir?	¿Conseguiré pronto toda la documentación?	¿Cuánto tiempo me tomará esto?	Bro, qué bacán es esto!	Parece que escogí bien!
<b>Acciones / Comportamiento</b>	Escucho buenas opiniones de amigos o personas. Buscar en Google.	Contactar a las áreas de Admisiones.	Comparar la información recibida y valorar lo que cada institución me ofrece.	Mostrar sus mejores opciones a sus padres y escoger la mejor opción	Buscar si existen ofertas de trabajo que cumplan con el perfil de la carrera escogida	Agendar una cita. Recorrer las instalaciones. Conocer a las personas que trabajan ahí.	Revisar finanzas con los padres	Solicitar documentos a la institución de procedencia	Entrega de documentos	Encuentro con autoridades, docentes y compañeros.	Entrega de conocimiento por parte de los docentes
<b>Puntos de contacto</b>	Redes sociales (Instagram, Tiktok)	Teléfono Whatsapp Redes sociales	Brochures. Página web. Asesor de admisiones.	Asesor de admisiones y documentación. Chatbot vía whatsapp	Asesor de admisiones y documentación. Chatbot vía whatsapp Asesor financiero	Asesor de admisiones. Docente de planta.	Bienestar estudiantil. Sistema Odoo.	Institución de procedencia Sistemas gubernamentales Nueva institución	Asesor de admisiones Colecturía	Internet Zoom Autoridades Docentes	Zoom Moodle Docentes Compañeros de aula
<b>Expectativas</b>	Encontrar un instituto/universidad que me guste.	Tener información para poder decidir qué carrera y en dónde estudiar.	Información puntual	Información correcta y atención ágil	Tomar la decisión correcta, pues es una apuesta al futuro.	Que las personas sean amables, acogedoras y profesionales.	Obtener un descuento que permita pagar la carrera.	Evitar quedar con documentación pendiente	Completar el proceso lo más pronto posible	Internet, uso de dispositivos audiovisuales	Espero que el docente esté capacitado y la clase no me aburra. Que la clase sea más práctica que teórica.
<b>Pain Points (Frenos)</b>	¡Hay muchas opciones! ¡No sé qué estudiar!	Demora de la institución en responder.	Catálogo amplio (exceso de información)	Tiempo de espera prolongado	¡No me quiero equivocar!!!	Espero que le guste a mis viejos!!	Que no me den descuento apropiado y no poder pagar la carrera. Que no aplique el descuento	Demora en la entrega de documentos	Tiempo de espera prolongado	Gente nueva y no sé como tratarlas	Gente nueva y no sé como tratarlas
<b>Experiencia</b>											
<b>Emoción</b>	Inquieto. Expectante. Ansioso.	Dubitativo.	Emocionado	Ansioso	Feliz Expectante	Expectante Orgullosa	Nervioso. Ansioso.	Ansioso Irritado	Aburrido Cansado Ansioso	Emocionado Feliz	Emocionado
<b>Cómo influir / Con qué medios</b>	Publicidad en redes sociales, opiniones	Acogida/alegría al responder. Otorgar información de inmediato. Contactar al prospecto para cerciorarse que le llegó bien la información y aclarar cualquier inquietud.	Destacar puntos relevantes de la metodología. Indicar las competencias blandas que se desarrollan para mejorar la empleabilidad.	Elaborar un speech comercial con argumentos para los representantes económicos (padres).	Poder contar testimonios de experiencias exitosas de graduados en Humane.	Ofrecer café, agua, té. Mantener un lugar limpio y ordenado	Ofrecer la mayor cantidad de formas de pago posibles.	Elaborar requisitos según prioridad previo registro.	Proceso con rapidez	Trato cordial y amable de los facilitadores	Trato cordial y amable de los facilitadores
<b>Oportunidades de mejora</b>	Fortalecer la presencia de Humane en publicidad de redes sociales.	Formar a los asesores. Tener recordatorios del tiempo de atención.	Formar a los asesores. Tener recordatorios del tiempo de atención.	Formar a los asesores. Tener recordatorios del tiempo de atención.	Se deben reunir o actualizar los datos de los graduados en Humane.	Brandear el recorrido.	Tener mejores negociaciones con tarjetas de crédito. Acuñar becas de instituciones o fundaciones.	Establecer documentación prioritaria para que el estudiante tenga tiempo de recopilar todo lo necesario.	Entrega de documentos vía online	Elaborar kits brandeados de bienvenida para los estudiantes. Capacitar al personal en temas de servicio al cliente.	Elaborar una bienvenida cordial a los estudiantes previo al ingreso.

## 8. Riesgos y vulnerabilidades

Entre las recomendaciones para mejorar el proceso de admisiones, estuvieron las de automatización de varios puntos en el proceso que generan demoras y cuellos de botella; entre las cuales estuvieron:

- Automatizar el contacto con el prospecto desde el Sistema Odoo
- Implementación de pago a través de canales digitales

En caso de implementar estas recomendaciones, se corren riesgos a nivel informático ya que se maneja información donde se recopilan datos personales, sin un debido tratamiento de los datos, estos se encuentran expuestos a:

- Robo de identidad
- Pérdidas financieras
- Pérdida de productividad
- Fallo en la privacidad
- Daño a la reputación
- Ingeniería social
- Ransomware
- Entre otros

Para saber qué tan expuestos se encuentra el instituto ante un ataque informático, se realizó una evaluación basada en un cuestionario del Instituto Nacional de Ciberseguridad en el que cada integrante del equipo contestó las preguntas, donde mediante un sistema de puntaje, arrojó como resultado un porcentaje donde indicaba el índice de riesgo. A continuación, se detallan los resultados:

Evaluador	Personas	Procesos	Tecnología	Índice
Joan Remache	88.9	91.9	92.3	91.0
Miguel E. Yépez	75.0	61.0	64.0	66.7
Juleisy Echeverría	68.2	62.2	68.1	62.2
Mary Carmen Figueroa	74.8	67.3	79.9	74.0
Alex von Buchwald	88.5	81.3	90.2	86.7
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>79.1</b>	<b>72.7</b>	<b>78.9</b>	<b>76.1</b>

Para entender cada uno de los puntajes, explicaremos qué funciones se realizan en cada área.

**En la sección de personas;** es decir todo aquello que abarca a colaboradores y estudiantes. Son utilizados por los ciberdelincuentes para efectuar accesos no autorizados, robar

credenciales e infectar los sistemas informáticos y los puntos finales con malware como el ransomware. En este punto el instituto tiene un 79.1% de riesgo a ser blanco de ataques cibernéticos.

**En la sección de procesos**, que son el conjunto de actividades que ayudan a que la empresa alcance un objetivo específico. Los ataques en esta sección pueden provocar el detenimiento o retraso de las actividades por el bloqueo de los sistemas o secuestro de la información. Por otro lado, también puede haber grandes daños económicos. En este punto el instituto tiene un 72.7% de riesgo a ser blanco de ataques cibernéticos.

**En la sección de tecnología**, más conocida como área de TI encargada de los recursos tecnológicos. Entre sus tareas se encuentra el diseño, desarrollo, administración e implementación de sistemas de información. También se encarga de brindar soporte técnico a los usuarios e innovar el área conforme a las nuevas tecnologías. El instituto tiene un 78.9% de riesgo a ser blanco de ataques cibernéticos.

El promedio total del análisis de vulnerabilidad es de un 76.1% que es un riesgo muy alto, por lo cual es necesario implementar un plan de mitigación de estos riesgos, en el siguiente punto detallamos las correcciones y prevenciones.

## 9. Acciones para implementar.

Para evitar que suceda algún ataque se recomienda tomar las siguientes acciones:

PERSONAS	TECNOLOGÍA	PROCESOS
Campañas de concientización	Actualizar sistema operativo y software en equipos.	Limitar accesos a los sistemas
Restringir el ingreso a páginas web	Adquirir licencias para el software de los equipos.	Seguridad perimetral
Que los colaboradores sepan la importancia de mantener los ordenadores bloqueados	Aplicar antivirus y sistemas cortafuegos en los equipos de los colaboradores.	Establecer políticas para respaldos y resguardo de la información.
Tener credenciales de acceso para cada área de trabajo	Establecer un respaldo de la información de los equipos que sea automático, en la nube.	Constante revisión y actualización de la legislación de seguridad informática
Establecer una política de gestión de contraseñas seguras	Actualizar los clientes de las plataformas para evitar los riesgos.	Reglamentar el Proceso de desvinculación

PERSONAS	TECNOLOGÍA	PROCESOS
Los dispositivos móviles usados deben tener control en la gestión de aplicativos para que estos sean netamente de trabajo	Activar VPN en los computadores que, por motivos laborales, tengan libre navegación en la web.	Otorgar equipos móviles a los colaboradores que necesiten el mismo y su información sea frágil
Evitar el uso de dispositivos móviles personales para uso de correo electrónico laboral	Restringir el acceso en los computadores de laboratorios, oficinas y de uso de docentes.	Bloqueos de puertos
Establecer redes Wifi para invitados y para colaboradores	Rediseñar las redes inalámbricas para separar las de trabajo con los invitados.	Definir políticas para la chatarra electrónica
Establecer una cláusula de seguridad de la información dentro del contrato laboral	-	Políticas para teletrabajo.
		Políticas de respaldo de información

## 10. Conclusiones.

- Humane Instituto de Negocios tiene potencial para desarrollar una mejor experiencia en el proceso de Admisiones, anticipando a los prospectos la experiencia que normalmente se otorga a los alumnos.
- Se evidencia la existencia de procesos manuales que podrían automatizarse mediante ajustes en el sistema Odoo, eliminando reprocesos y la posibilidad de errores al volver a tipear la información.
- Otro escenario de automatización se encuentra en la búsqueda de canales digitales de pago, lo que permitiría validar la información a través del sistema.
- El rediseño del proceso implicará también la formación de los colaboradores, como el caso de los asesores comerciales o las personas de Colecturía. Hay que identificar las personas que puedan ejercer sus funciones en base a sus fortalezas o competencias.
- Finalmente, el cambio se dará cuando los líderes asuman la necesidad de digitalizar procesos como un cambio de paradigma que les ayudará a mejorar su gestión. Por lo tanto, también hay que involucrarlos tanto en el diseño e implementación del proceso, así como visualizar la oportunidad de formar sus competencias de liderazgo.



#### **Actualización de Estado.**

- Al momento, se ha iniciado la búsqueda de un proveedor de canales de pago digitales que amplifique las opciones actuales.
- Se están validando los cambios en el sistema Odoo con el proveedor, para identificar las acciones, el presupuesto, y la evaluación de las mejoras.

## 11. Resumen Ejecutivo.

- I. Humane Instituto de Negocios actualizó su proceso de Admisiones durante la pandemia, sin embargo, se requiere redefinir y rediseñar ciertas actividades para responder a la escasa presencialidad.
- II. Se definió que las fronteras del proceso están entre el de marketing para recibir los prospectos interesados, y termina con un alumno matriculado.
- III. Se define que el proceso se encuentra en un nivel de madurez P1, pues la mayoría de los aspectos evaluados (4 de 5) se encuentran en este nivel. Los esfuerzos serán necesarios para llevar el proceso a un nivel P-2.
- IV. Se levantó el flujo con los dueños del proceso, y se analizan los puntos de fricción, encontrándose 7 oportunidades de mejora a lo largo del mismo.
- V. Se realizó el análisis de causa – raíz en cada una de esas oportunidades de mejora (problemas) y se encontró que la existencia de procesos manuales, la falta de integración entre los módulos del sistema Odoo, y una limitada gestión por parte de ciertas áreas han sido los principales motivos de estas fricciones.
- VI. Se analizaron las variables de la misión contrastadas con el proceso, se identificaron los factores claves de éxito y se evidenciaron los objetivos estratégicos alineados con dichos elementos.
- VII. Se identificaron los principales criterios o creencias que generaron estos procesos, y se realizó el análisis de rompimiento de reglas, generando nuevos supuestos para el rediseño.
- VIII. Se identificaron las actividades claves para conseguir estas mejoras, y se asignó responsables para cada una. Asimismo, se estableció cuál sería la prioridad para el rediseño.
- IX. Se estableció el nuevo flujo del proceso con las mejoras sugeridas. Actualmente el proceso está siendo validado y se ha dado apertura a iniciar las mejoras en el sistema Odoo y los medios de pago.



**UNIVERSIDAD CASA GRANDE**  
**MAESTRÍA EN NEGOCIOS DIGITALES**

**TEMA:**

**PLAN DE MARKETING DIGITAL - ADMISIONES HUMANE**

**GRUPO N° 3**

**INTEGRANTES:**

- Echeverría Florencia Juleisy Ninibeth
- Figueroa Guijarro Mary Carmen
- Remache Hanna Joan Sebastián
  - von Buchwald Alex
  - Yépez Sandoval Miguel

**GUAYAQUIL**

**OCTUBRE 2023**

## Contenido

1. Antecedentes.....	1
<b>2. Buyer persona .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Objetivos Financieros del Proyecto. ....</b>	<b>4</b>
<b>4. Estrategia digital de marketing mix.....</b>	<b>4</b>
a. Matriz de referentes.....	4
i. Directos.....	4
ii. Indirectos.....	5
iii. Otras industrias.....	5
b. Redes principales y secundarias.....	6
c. Tipo de anuncios .....	7
i. Universo META: Instagram Post.....	7
ii. Formato de publicaciones: Rediseño .....	7
iii. Reels en posteos actuales.....	10
d. Inversión Meta Ads y TikTok.....	11
e. Inversión Google Ads:.....	12
<b>5. Cumplimiento de los Objetivo financieros.....</b>	<b>13</b>
a. ROI.....	13
b. KPI's.....	13
c. Estado de Resultados. ....	14
d. Flujo de Caja. ....	14
<b>6. Modelo CANVAS .....</b>	<b>14</b>
A. Nuestros Socios Claves.....	16
B. Actividades Claves.....	16
C. Propuesta de Valor.....	17
D. Relación con los Clientes. ....	17
E. Segmento de Cliente. ....	17
F. Recursos Claves.....	18
G. Canales.....	18
H. Estructura de Costos.....	19
I. Fuentes de Ingresos.....	19
<b>7. Métricas (KPI's) y análisis comparativo .....</b>	<b>20</b>
□ Tasa de clics.....	20
□ Rendimiento de la campaña .....	21
□ Rendimiento de palabras claves propuestas.....	21
□ Segmentación por edad y género .....	22

□ Rendimiento por días y horas.....	22
<b>8. Consideraciones éticas, legales y de ciberseguridad.....</b>	<b>23</b>
□ Consideraciones Éticas.....	23
□ Consideraciones Legales.....	24
□ Consideraciones de Ciberseguridad.....	24
<b>9. Conclusiones.....</b>	<b>25</b>
<b>10. Anexos.....</b>	<b>25</b>
Plan de Inversión.....	26
Proyección de ventas.....	27
Costos y Gastos.....	28
Estado de resultados.....	29
Flujo de Caja.....	30
KPI's y viabilidad financiera.....	31

## 1. Antecedentes

Humane Instituto de Negocios nace por la Fundación Acción Solidaria, que, por sus actividades de capacitación y formación humanística, técnica, artesanal y profesional, promovió obras de distintos tipos; de manera especial en los ámbitos educativos, culturales, sociales y pastorales para cumplir con su objetivo del desarrollo de una sociedad más justa y solidaria.

Viviendo en una sociedad en donde se ha malentendido el concepto de “desarrollo”, reduciéndolo a un mero crecimiento económico olvidando que el ser humano es un individuo que requiere el despliegue integral de todo su ser. Animada por su visión y misión de vinculación con la sociedad y acciones de sostenibilidad, la Fundación Benéfica Acción Solidaria decidió promover la creación de un instituto de educación superior y una consultora para fomentar, desde la educación y las organizaciones, una cultura empresarial más humana, naciendo así el Instituto Desarrollo Integral de la Persona (DIP) y Humane Consulting Group. Enfocándonos en el desarrollo de jóvenes líderes con conciencia social y potencial de emprendimiento, se llamó Humane Escuela de Negocios.

El desafío que plantea Humane Instituto de Negocios es el de trasladar esta experiencia desde el proceso de Admisiones, y que eso se traduzca en captar más estudiantes. Por lo tanto, será necesario diseñar una campaña de Marketing Digital que permita trasladar estos valores a los jóvenes -futuros estudiantes- y logre llegar a los segmentos donde podría haber oportunidades de captación de prospectos.



Los objetivos para este proyecto están divididos en dos aspectos:

1. Implementar un nuevo canal para la captación de leads, que incremente en un 10% inicial el número de alumnos
2. Incrementar en 3 puntos -inicialmente- el porcentaje de conversión de alumnos. Actualmente la tasa de conversión se encuentra en el 8% debido a esto, queremos llevarlo a un 12% durante la admisión de este año y poder incrementarla hasta el 15% en el año 2024.

Para conseguir el primer objetivo queremos incursionar en Google Ads, puesto que hasta ahora se ha trabajado sobre Meta.

## 2. Buyer persona

Para conseguir los objetivos planteados, era necesario encontrar en quien nos vamos a enfocar. Para eso, hicimos algunas encuestas e indagaciones y encontramos dos buyer persona que podían servir. Luego de realizar algunas averiguaciones nos enfocaremos en el buyer que genera más adquisiciones (el 95%) el mismo que contiene las siguientes características.

- Estudiante que quiere emprender, pero al mismo tiempo aportar positivamente en el mercado laboral
- No quiere recibir materias de “relleno”, si no aprender lo esencial y rápido
- Busca educación práctica que le permita aprender y al mismo tiempo dedicarse a sus otras pasiones y hobbies
- Quiere crear conexiones a lo largo de su carrera estudiantil
- No busca caminos convencionales, busca su propio destino.

Entre sus redes más frecuentadas están:

- Tiktok
- Instagram
- Google (esta última para dedicarse a la búsqueda de oferta académica por parte de centros universitarios)

Luego de la identificación de nuestro buyer persona, es necesario analizar su comportamiento y preferencias para poder enfocar nuestra estrategia de marketing digital.

- Considera sus intereses y habilidades. ¿Qué le apasiona? ¿En qué es bueno?
- Investiga diferentes programas



**ANGÉLICA RAMOS**

## Sobre Angélica

Edad: 30 años  
Casada, con 2 hijos.  
Profesión: Arquitecta.  
Está empezando su negocio de artesanías.

## Características

- Se levanta temprano para preparar el desayuno de sus hijos.
- Cuando ellos se van, desayuna con su esposo contándole de las ideas de su emprendimiento.
- Quiere manejar sus tiempos, no le incomoda tener que sacrificarse por su negocio.
- Siente que le hacen falta más conocimientos para emprender, y busca un sitio para hacer preguntas a otros emprendedores.
- Está en el chat de "Lady Multitask".
- Quisiera estudiar, pero algo que sea "corto y a la vena"
- No quiere gastar mucho tiempo, y menos, dinero.

## Su pensamiento

"Cuando sea mi propio jefe..."

"No me da el tiempo"

## BUYER PERSONA

### ¿Qué desea?

- Aprender y poner en práctica (emprender).
- Estudiar a su ritmo.
- Tener más contactos para desarrollar su idea.
- No tiene idea de esas metodologías modernas.
- Quisiera que su negocio fuera en línea.

### ¿Qué le duele?

- Estudiar las carreras de siempre.
- No tener "networking".
- No saber cómo difundir su negocio, aunque la idea la tiene clara.

### Su trasfondo

- Quiere tener su independencia financiera.
- No le llaman la atención los trabajos tradicionales.





### **3. Objetivos Financieros del Proyecto.**

El Instituto de Negocios Humane tiene como objetivo principal mejorar dos aspectos fundamentales. En primer lugar, busca aumentar su visibilidad y presencia en el mercado, y en segundo lugar, pretende incrementar la tasa de conversión de posibles interesados en el instituto en estudiantes inscritos. Tras un análisis detallado de sus métricas actuales, los objetivos del proyecto se definen de la siguiente manera:

1. Lograr un incremento del 10% en la cantidad de admisiones esperadas mediante la introducción de un nuevo canal de adquisición de posibles estudiantes.
2. Elevar la tasa de conversión de prospectos a estudiantes en un 3%.

Para abordar el primer objetivo, se llevará a cabo un piloto con Google Ads, que hasta la fecha no ha sido utilizado como medio de captación de posibles estudiantes. Este será un momento crucial, ya que será la primera vez que se aproveche este canal para captar interesados.

En relación al segundo objetivo, se implementarán mejoras y automatizaciones en el proceso de conversión, con el fin de mejorar la experiencia de los prospectos. Además, se pondrá en marcha una campaña de marketing digital que mostrará las experiencias de los alumnos actuales de Humane, así como de los graduados. El propósito de esta campaña es establecer un vínculo sólido entre la aspiración de formarse en Humane y la pronta obtención de empleo. El desafío en este caso radica en traducir estas necesidades en argumentos sólidos que favorezcan la admisión de nuevos estudiantes.

### **4. Estrategia digital de marketing mix**

En función del Buyer persona definido para el trabajo final, definir y justificar el uso de las plataformas publicitarias a utilizar. Definiendo una distribución del presupuesto entre diferentes objetivos publicitarios.

#### **a. Matriz de referentes.**

##### **i. Directos.**

Para poder justificar nuestra competencia directa hemos analizado institutos que ofrecen productos y servicios similares a los de Humane.

Los actores más directos son Tecnológico Espíritu Santo – TES, Argos, Instituto Tecnológico Bolivariano - ITB que ofrecen un servicio similar. Sin embargo, la propuesta de valor de Humane posee una excelencia académica que ha sido muy valorada tanto por los alumnos como por las empresas con las que ha tenido convenios durante los 15 años de recorrido.

A diferencia de nuestros competidores, Humane se especializa en desarrollar habilidades blandas enfocadas y centradas a que cada estudiante se centre en aprender a desenvolverse en el mundo laboral y comercial.

## **ii. Indirectos.**

A pesar de que no somos una competencia directa, la UEES tiene prácticas que son muy interesantes para analizar nuestra estrategia de comunicación. Sin duda, son un referente de comunicación en redes, de marketing digital y de personalización en el ámbito de la educación, por eso hay prácticas que podríamos adoptar también para Humane.

Frente a ellos, tenemos un producto que ofrece la capacidad para estudiar en forma virtual sincrónica (100% online) y poder profesionalizar a un estudiante en un año.

## **iii. Otras industrias.**

Fuera del ámbito de formación de tercer nivel, se encuentran otras plataformas que tienen muy buenas prácticas de marketing digital. Entre éstas se encuentran las plataformas que dictan cursos cortos de manera online, de las cuales mencionaremos algunas:

**Doméstika:** [www.domestika.org](http://www.domestika.org)

**Udemy:** [www.udemy.com](http://www.udemy.com)

**Ideo-U:** [www.ideo.com](http://www.ideo.com)

**Scoolinary:** [www.scoolinary.com](http://www.scoolinary.com)

Estas son plataformas que ofrecen formación online, y tienen excelentes estrategias para llegar al segmento que más les conviene para su conversión.

Entre las prácticas que son más exitosas, y que se deben rescatar:

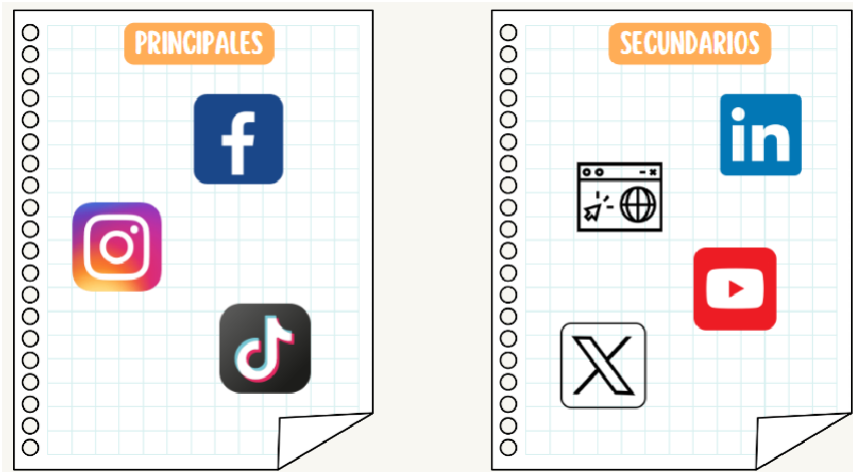
- Reconocimiento del mercado. Por ejemplo, Scoolinary ofrece cursos de cocina, y ofrece formación a personas que estén interesados en desarrollar sus habilidades culinarias y generar experiencias gastronómicas interesantes.
- Seguimiento y recomendación. Una vez que se tomó alguno de sus cursos, las plataformas sugieren otros temas para seguir desarrollándose. Por ejemplo, IdeoU, una vez que se termina el curso de Design Thinking, sigue enviando sugerencias para mejorar las habilidades de diseño a través de metodologías ágiles.

### **b. Redes principales y secundarias**

Para llamar la atención de los prospectos de alumnos, se realizarán publicaciones que sean atractivas para este grupo objetivo. Estos posts llevarán la línea gráfica de Humane, y adicional tendrán la espontaneidad e información necesaria para atraerlos y generar los leads esperados.

Las redes sociales que se usarán para esta campaña serán las de Meta (Instagram y Facebook) y Tiktok, mientras que las secundarias que se utilizarán son: LinkedIn, Youtube, y X. Las principales redes que fueron mencionadas se seleccionaron debido a la popularidad que tienen dentro del target ya que:

- Constan como las redes más consumidas de la actualidad.
- Son de los principales canales de información.
- Permiten generar contenidos llamativos, cortos y precisos.
- El formato de “Reels” permitirá exportar los videos a la plataforma TikTok y viceversa. Y a su vez, sirven para publicar contenido en las redes secundarias



### c. Tipo de anuncios

#### i. Universo META: Instagram Post

Todos los posts mantendrán la paleta de colores y línea gráfica de Humane, logrando tener reconocimiento a través del diseño, y siendo atractivos por el contenido. El COPY será quien invite a las personas al “Call to Action”.

En el caso de los posts, se los realizará con la finalidad de generar interacción entre los usuarios que ingresan a la cuenta, logren identificarse con el contenido y lo que quiere transmitir Humane, y después, crear el interés por parte del futuro estudiante.

#### ii. Formato de publicaciones: Rediseño

Observando las publicaciones actuales que se encuentran en las redes sociales, hemos encontrado que hay que trasladar el estilo cálido, acogedor y juvenil que caracteriza a Humane. Por eso, hemos visto la necesidad de rediseñar las publicaciones, para que se vuelvan más atractivas.

- **Diseño Actual**



- **Nueva estrategia de posts - Reels**

Imagen.



Grupo de estudiantes en el instituto sonriendo y disfrutando del ambiente, compañerismo y de la preparación que están obteniendo.

### Copy.

Nuestros alumnos disfrutan de hacer lo que más les gusta, y los preparamos para que esa pasión los lleve al éxito que desean.

Nosotros somos Humane. ❤️

Y tú ¿Sabes quién quieres ser? 🗨️ Consulta por nuestros planes de estudio.

📞 Contáctanos para más información: 098 869 0326 - 098 860 3817

### Imagen.



Usar la imagen de Milton Avilés, dueño de RobJons Burritos como promoción de un caso de éxito Humane, seguido de un Call to Action con una frase de AHORA ¡ES TU TURNO!

### Copy.

Conoce a Milton Avilés, dueño de RobJons Burritos; una marca de comida rápida pero que en su esencia es completamente sana, combina los conceptos de comida TexMex que de seguro has escuchado.

Milton es un talento Humane, como ex-alumno recomienda nuestro centro de estudios puesto que las bases obtenidas durante su carrera le aseguraron un camino exitoso con su emprendimiento que al momento cuenta con 5 locales en la ciudad de Guayaquil.

Y tú, ¿qué esperas para ser un talento Humane? Consulta por nuestros planes de estudio.

☎ Contáctanos para más información: 098 869 0326 - 098 860 3817

### iii. Reels en posteos actuales



El ejemplo que se colocó pertenece a la portada de un Reel de la graduación de la promo 2023, donde se observan a los alumnos el cumplir su sueño profesional.

El video será anclado a un sonido que se encuentre en tendencia al momento de subirlo, para poder generar más alcance dentro de la aplicación.

**Video:** Estudiantes celebrando su ceremonia de graduación. Audio: Sonido en tendencia.

**Copy:**

Ellos lograron su sueño profesional. ¿Te imaginas cumpliendo ese logro?  
En Humane, te damos las herramientas para conseguirlo. 😊 Consulta por nuestros planes de estudio.  
☎ Contáctanos para más información: 098 869 0326 - 098 860 3817

**Stories:**

- El día a día de los estudiantes durante las clases.

**Live:**

- Conversatorios tipo podcast con los casos de éxito.
- Actividades de integración en el instituto.

**d. Inversión Meta Ads y TikTok**

El objetivo para estas apps es la de generar alcance y visibilidad de acuerdo a quienes Humane quiere llegar y mostrarse, por lo que tendrá un valor mensual de \$43,33 dólares cada una.

En cuanto a la conversión, el valor será de \$216,00 dólares por red social.

Tipo de Campaña	Plataforma	Valor x 30 días	Total \$\$\$
Presupuesto Campaña Alcance	Meta Ads	\$ 43,33	\$ 259,33
Presupuesto Campaña Conversión		\$ 216,00	
Presupuesto remarketing		\$ -	



Tipo de Campaña	Plataforma	Valor x 30 días	Total \$\$\$
Presupuesto Campaña Alcance	Tiktok	\$ 43,33	\$259,33
Presupuesto Campaña Conversión		\$ 216,00	
Presupuesto remarketing		\$ -	

#### e. Inversión Google Ads:

Su mayor peso está en la campaña de conversión, ya que es la de mayor costo, pero al mismo tiempo son más efectivas, por lo que se invertirá un porcentaje mayor en relación a Meta y TikTok.

Tipo de Campaña	Plataforma	Valor x 30 días	Total \$\$\$
Presupuesto Campaña Alcance	Google Ads	\$ 83,33	\$ 379,33
Presupuesto Campaña Conversión		\$ 296,00	
Presupuesto remarketing		\$ -	

Hemos destinado una mayor inversión en Google Ads por las siguientes razones:

- **Amplia visibilidad:** Debido a que Google es el motor de búsqueda más utilizado en el mundo. Invertir en Google Ads aumenta la visibilidad del Instituto, asegurando que aparezca en la parte superior de los resultados de búsqueda de los estudiantes.
- **Segmentación precisa:** Google Ads permite segmentar los anuncios según la ubicación geográfica, palabras claves, y de otras estrategias de segmentación. Esto ayuda mucho para dirigirnos directamente hacia el prospecto en ciertos programas específicos que estén interesados los posibles leads.
- **Retorno medible:** Google Ads proporciona métricas detalladas sobre el rendimiento de los anuncios, como clics, impresiones y conversiones.

Si bien es cierto consideramos las otras 2 plataformas como estrategia, pero nuestro enfoque está más acompañado en Google Ads.

## 5. Cumplimiento de los Objetivo financieros.

### a. ROI

El retorno sobre la inversión es positivo, ya que muestra un valor importante y decisivo para el desarrollo de la campaña, ya que las acciones, correctamente llevadas a cabo, tendrán como finalidad un atractivo ROI.

<b>ÍNDICES FINANCIEROS</b>	INVERSIÓN INICIAL	<b>11.194,85</b>
	INGRESOS GENERADOS	<b>120.704,01</b>
	ROI	<b>978%</b>
	TIR	<b>71%</b>
	VAN	<b>4.236,00</b>
<b>KPI's</b>	% LEADS/VENTA	<b>14,5%</b>
	% ABANDONO DE CARRITO	<b>90,0%</b>
	COSTO MARKETING / ALUMNO	<b>373,16</b>
	% CONVERSIÓN VENTA	<b>10,0%</b>

### b. KPI's

Los KPI's mencionados reflejan el cumplimiento de los objetivos planteados para este proyecto, específicamente con las conversiones a venta y los leads. También se observa el valor de inversión por alumno para la campaña digital y el impacto positivo que tiene esta inversión (reflejado en los estados de resultado y flujo)

### c. Estado de Resultados.

En el estado de resultados, se podrá observar que el proyecto a realizar sí es uno que, aplicando las estrategias mencionadas anteriormente, resultará rentable, justo como se puede observar en las utilidades, cuyos valores son de \$14.265,00 y \$6.428,00 en los años uno y dos respectivamente.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO		
	AÑO 1	AÑO 2
VENTAS	66.822	53.882
COSTO DE VENTAS	28.826	28.826
UTILIDAD BRUTA	37.996	25.056
GASTOS ADMINISTRATIVOS	2.635	2.727
GASTOS DE VENTAS	11.496	11.322
EBITDA	23.866	11.007
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	257	257
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	667	667
<b>EBIT</b>	<b>22.942</b>	<b>10.083</b>
GASTOS FINANCIEROS		
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	22.942	10.083
15% PARTICIPACIÓN	3.441	1.512
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	19.501	8.571
25% IMPUESTOS	4.875	2.143
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>14.625</b>	<b>6.428</b>

ANÁLISIS PORCENTUAL		
	AÑO 1	AÑO 2
	100%	100%
	43,14%	53,50%
	56,86%	46,50%
	3,94%	5,06%
	17,20%	21,01%
	35,72%	20,43%
	0,38%	0,48%
	1,00%	1,24%
	<b>34,33%</b>	<b>18,71%</b>
	0,00%	0,00%
	34,33%	18,71%
	5,15%	2,81%
	29,18%	15,91%
	7,30%	3,98%
	<b>21,89%</b>	<b>11,93%</b>

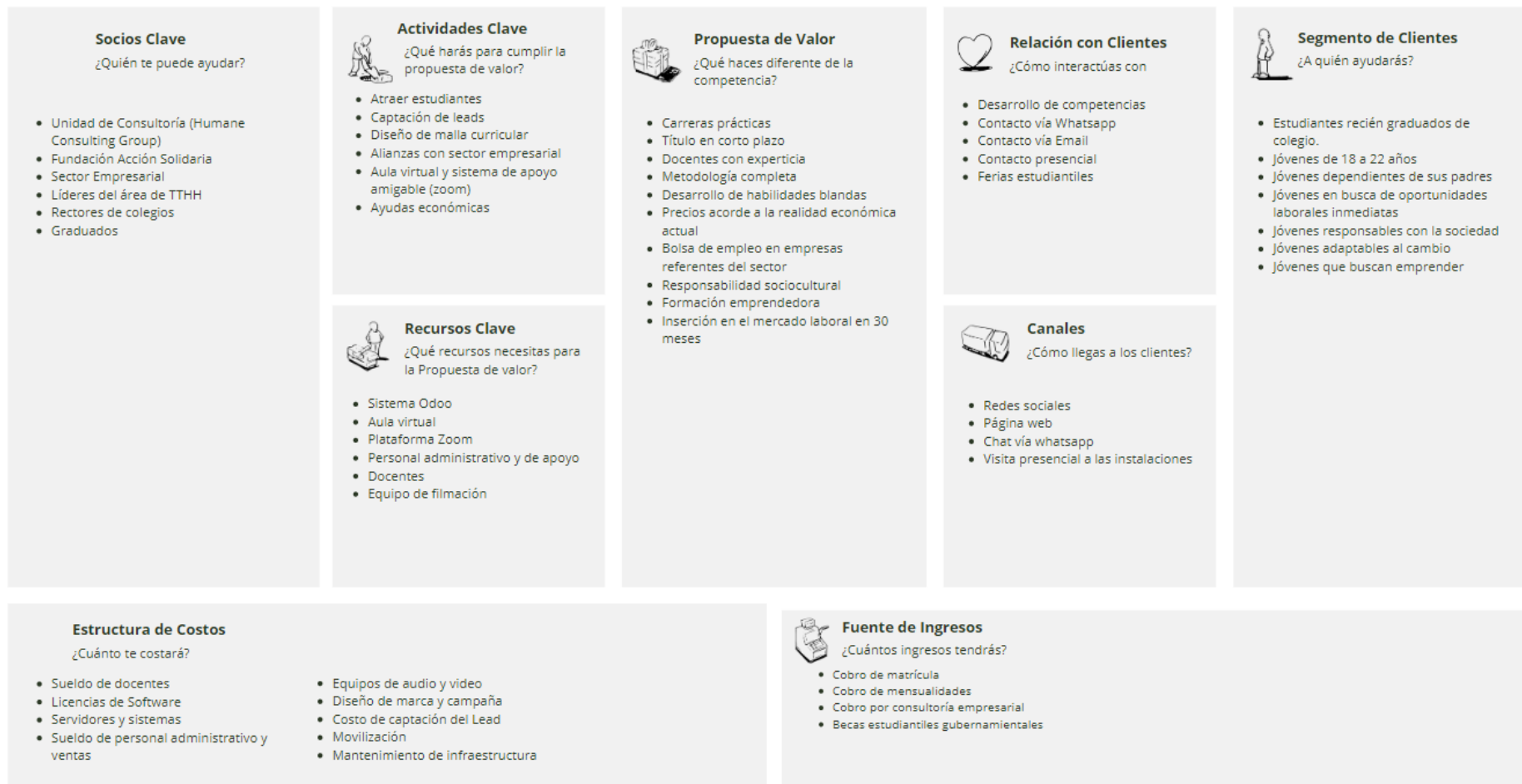
### d. Flujo de Caja.

El flujo, al igual que las utilidades, se mantendrán con valores positivos como se puede observar al final del ejercicio. Ya que las ventas, aun siendo variables, se mantienen mayores a los diferentes gastos que se incurrirá en el desarrollo de la carrera.






<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>	<b>INV. INICIAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>			
RECUPERACIÓN POR VENTAS		55.685,00	56.038,68
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>			
PAGO A PROVEEDORES		-	-
MANO DE OBRA DIRECTA		25.222,58	28.825,80
GASTOS ADMINISTRATIVOS		2.635,00	2.727,23
GASTOS DE VENTAS		11.495,68	11.322,36
PARTICIPACION DE EMPLEADOS			3.441,28
IMPUESTO A LA RENTA			4.875,14
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>39.353,25</b>	<b>51.191,80</b>
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>-11.194,85</b>	<b>16.331,75</b>	<b>4.846,87</b>

## 6. Modelo CANVAS

### MODELO CANVAS HUMANE INSTITUTO DE NEGOCIOS ACTUAL



# LIENZO CANVAS – HUMANE INSTITUTO DE NEGOCIOS

<p><b>Socios clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad de Consultoría (Humane Consulting Group).</li> <li>• Fundación Acción Solidaria.</li> <li>• Sector empresarial.</li> <li>• Cámaras y gremios afines.</li> <li>• Líderes del área de Talento Humano.</li> <li>• Rectores de colegios.</li> <li>• Graduados en Humane.</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Captación de leads.</li> <li>• Parametrización de respuestas.</li> <li>• Contratación de docentes.</li> <li>• Diseño de malla curricular.</li> <li>• Alianzas con el sector empresarial.</li> <li>• Testimonio de graduados.</li> <li>• Sistemas de gestión de clases (aula virtual).</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carreras prácticas.</li> <li>• Título en corto plazo.</li> <li>• Docentes con experiencia</li> <li>• Metodología completa.</li> <li>• Desarrollo de habilidades blandas.</li> <li>• Precios acordes a la realidad económica actual.</li> <li>• Bolsa de empleo con empresas referentes del sector.</li> <li>• Formación para emprender.</li> <li>• Fácil inserción en el mercado (30 meses).</li> </ul>	<p><b>Relación con los clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto via Whatsapp.</li> <li>• Contacto via email.</li> <li>• Contacto presencial.</li> <li>• Ferias de estudiantes.</li> <li>• Workshops.</li> <li>• Assessment center en empresas.</li> </ul>	<p><b>Segmento de clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes recién graduados de colegio.</li> <li>• Jóvenes de 17 a 22 años.</li> <li>• Jóvenes que buscan oportunidades laborales inmediatas.</li> <li>• Jóvenes que buscan impactar socialmente.</li> <li>• Jóvenes que quieren emprender.</li> </ul>
<p><b>Estructura de costes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldo de docentes.</li> <li>• Sueldo de personal administrativo y de ventas.</li> <li>• Licencias de software.</li> <li>• Servidores y sistemas.</li> <li>• Campañas de marketing y merchandising.</li> <li>• Equipos de audio y video.</li> <li>• Campañas de marketing digital.</li> <li>• Mantenimiento de infraestructura.</li> </ul>		<p><b>Fuente de ingresos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobro de matrícula.</li> <li>• Cobro de pensiones.</li> <li>• Cobro por consultoría empresarial.</li> <li>• Patrocinio o sponsor a través de obras solidarias.</li> <li>• Publicidad de marcas en redes sociales.</li> <li>• Becas estudiantiles gubernamentales.</li> </ul>		

Este modelo es una herramienta visual que se utiliza para describir y analizar un modelo de negocio de una manera concisa y estructurada. El Business Model Canvas se divide en nueve bloques o secciones clave que ayudaron a los creadores a comprender cómo funciona su negocio y cómo puede generar valor. Aquí está una breve explicación de cada uno de los bloques:

### **A. Nuestros Socios Claves.**

Se refiere a las colaboraciones estratégicas o relaciones con terceros que son esenciales para el funcionamiento y éxito de nuestro negocio. Estas asociaciones clave pueden tomar varias formas y tienen un impacto significativo en la capacidad de Humane para ofrecer su propuesta de valor y alcanzar los objetivos.

- Unidad de Consultoría (Humane Consulting Group).
- Fundación Acción Solidaria.
- Sector empresarial.
- Cámaras y gremios afines.
- Líderes del área de Talento Humano.
- Rectores de colegios.
- Graduados en Humane.

### **B. Actividades Claves.**

Se refiere a las tareas críticas que Humane debe realizar para llevar a cabo su propuesta de valor, entregar productos o servicios a los estudiantes para mantener su operación. Estas actividades son esenciales para el funcionamiento del negocio.

- Captación de leads.
- Parametrización de respuestas.
- Contratación de docentes.
- Diseño de malla curricular.
- Alianzas con el sector empresarial.
- Testimonio de graduados.

- Sistemas de gestión de clases (aula virtual).

### **C. Propuesta de Valor.**

"Ofrecemos una educación superior de calidad con un enfoque en la excelencia académica, la innovación y el desarrollo personal. Nuestro instituto se destaca por:

- Carreras prácticas.
- Título en corto plazo.
- Docentes con experiencia
- Metodología completa.
- Desarrollo de habilidades blandas.
- Precios acordes a la realidad económica actual.
- Bolsa de empleo con empresas referentes del sector.
- Formación para emprender.
- Fácil inserción en el mercado (30 meses).

### **D. Relación con los Clientes.**

La estrategia que Humane utiliza para interactuar, comunicarse y establecer conexiones con sus clientes. Esta sección es fundamental para entender cómo se gestionan las relaciones con los clientes a lo largo de su ciclo de vida y cómo se crea y entrega valor a través de estas relaciones.

- Contacto vía Whatsapp.
- Contacto vía email.
- Contacto presencial.
- Ferias de estudiantes.
- Workshops.
- Assessment center en empresas.

### **E. Segmento de Cliente.**



Estos son los diferentes grupos de personas a los que Humane intenta llegar y servir con su propuesta de valor. Identificar y comprender adecuadamente estos segmentos de cliente es esencial para diseñar una estrategia efectiva de marketing y satisfacer las necesidades de los clientes de manera precisa.

- Estudiantes recién graduados de colegio.
- Jóvenes de 17 a 22 años.
- Jóvenes que buscan oportunidades laborales inmediatas.
- Jóvenes que buscan impactar socialmente.
- Jóvenes que quieren emprender.

#### **F. Recursos Claves.**

Estos son los activos y recursos esenciales que Humane debe tener a su disposición para llevar a cabo sus actividades clave y ofrecer su propuesta de valor de manera efectiva; los cuales son fundamentales para el funcionamiento y el éxito del negocio.

- Sistema ODOO.
- Aula virtual.
- Plataforma Zoom.
- Google Ads.
- Personal administrativo.
- Docentes.
- Convenios con empresas.
- Equipo de filmación.

#### **G. Canales.**

- Redes sociales.
- Página web.
- Whatsapp.
- Visita presencial.

- Experiencia de graduados.
- Promoción empresarial.
- Redes sociales.
- Campañas de marketing digital.

Estos son diferentes medios o vías a través de los cuales Humane llega a sus segmentos de cliente. Los canales son esenciales para la distribución, promoción y venta de nuestros productos o servicios. La elección de los canales adecuados es fundamental para el éxito de los objetivos planteados

#### **H. Estructura de Costos.**

Estos son los gastos y costos que una Humane debe incurrir para operar y ofrecer su propuesta de valor a los clientes. Creemos que estos costos y gastos deben de considerarse para realizar una buena gestión para la rentabilidad y el éxito del negocio.

- Sueldo de docentes.
- Sueldo de personal administrativo y de ventas.
- Licencias de software.
- Servidores y sistemas.
- Campañas de marketing y merchandising.
- Equipos de audio y video.
- Campañas de marketing digital.
- Mantenimiento de infraestructura.

#### **I. Fuentes de Ingresos.**

Estas son las diferentes formas en que una Humane genera ganancias y obtiene beneficios. Identificar y diversificar las fuentes de ingresos es fundamental para la sostenibilidad y la rentabilidad de este negocio.

- Cobro de matrícula.
- Cobro de pensiones.
- Cobro por consultoría empresarial.
- Patrocinio o sponsor a través de obras solidarias.

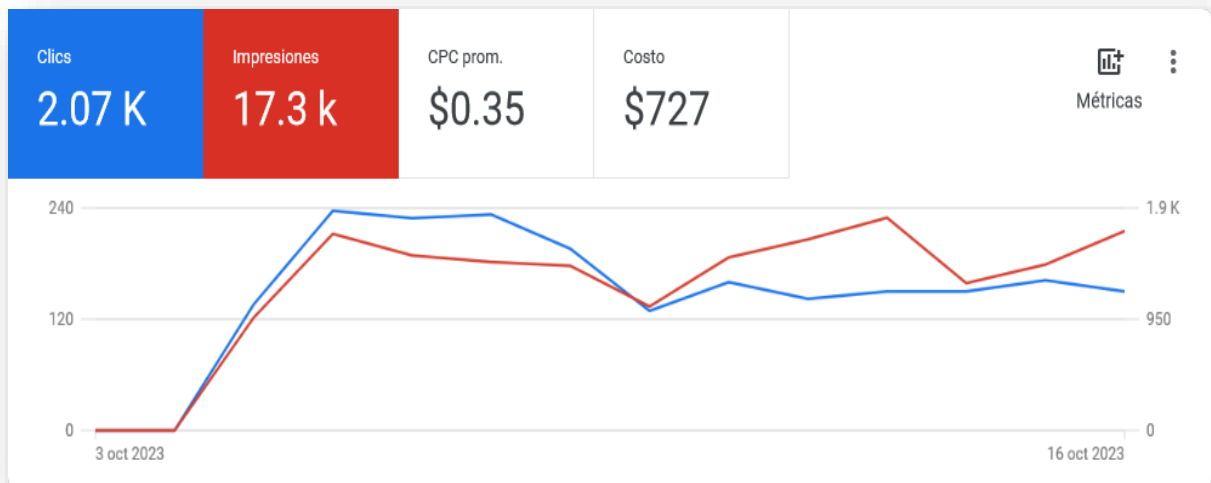
- Publicidad de marcas en redes sociales.
- Becas estudiantiles gubernamentales.

## 7. Métricas (KPI's) y análisis comparativo

Teniendo como base el que a pesar de que se modificó en cierta parte el diseño y copys para plataformas en Meta, la inversión está enfocada en pautar en Google Ads, por lo cual los resultados obtenidos se los comparan con un resultado anterior en cero.

Para analizar los estados financieros, se debe tomar en cuenta que, para los cálculos y análisis, se consideró que hay un índice de recesión, es decir que la cantidad de alumnos conforme avanza la carrera se reducirá hasta tener al grupo que terminará la carrera.

- **Tasa de clics**



- Rendimiento de la campaña

**Campañas**

Resumen del rendimiento de sus campañas

	Costo	Clics	CTR
● Search - Admisión AON	USD727.46	2,074	11.96 %
● Escuela de Negocios	USD0.00	0	0.00 %
● Admisiones 2016 GS	USD0.00	0	0.00 %

Todas las campañas < 1 / 1 >

- Rendimiento de palabras claves propuestas

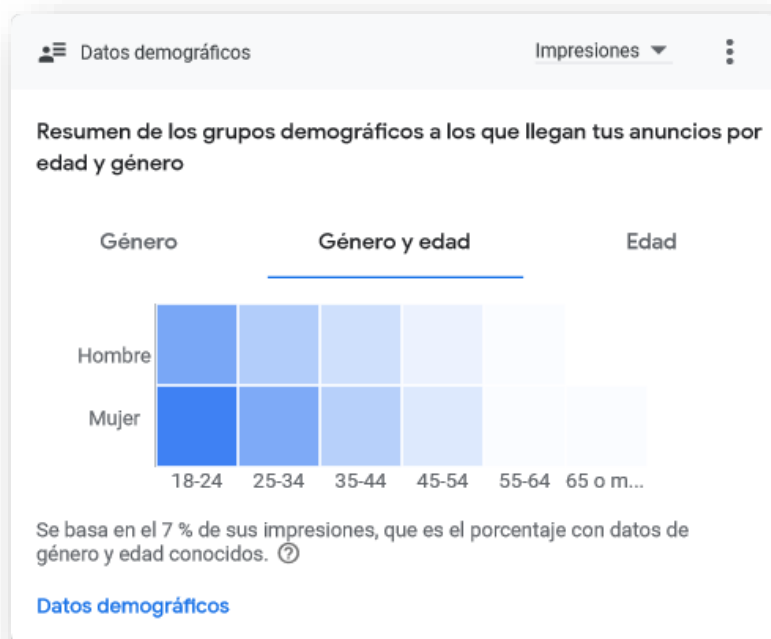
**Palabras clave** + Agregar palabra clave

Resumen del rendimiento de tus palabras clave

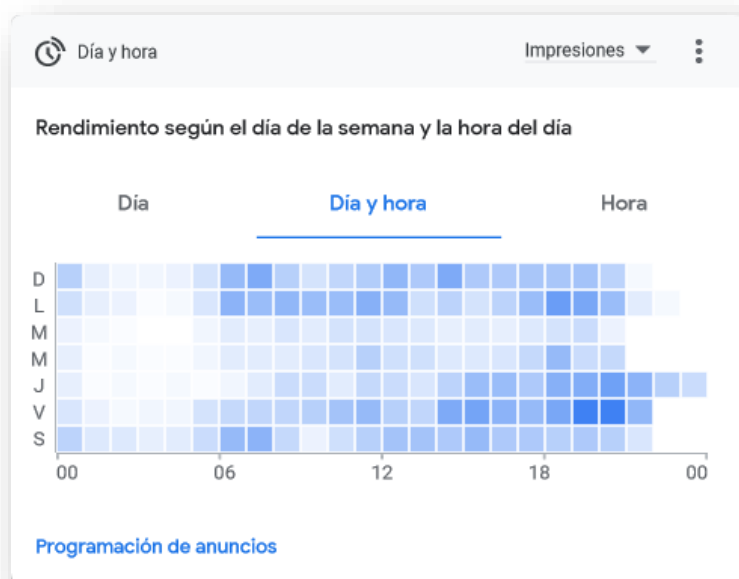
	Costo	Clics	CTR
● "carreras universitarias a distancia"	USD500.18	1,316	13.77 %
● "carreras profesionales"	USD91.97	255	9.32 %
● "estudiar a distancia"	USD74.02	225	8.93 %
● "postulación"	USD17.08	60	13.82 %
● "carrera a distancia"	USD13.58	50	5.74 %

Palabras clave Palabras clave negativas < 1 / 10 >

- **Segmentación por edad y género**



- **Rendimiento por días y horas**



En la imagen anterior se muestra el género y rango de edad que han visualizado las pautas en Google Ads además de una muestra sobre los horarios en los que más se suscita esto, esto nos ayuda a tomar decisiones sobre la pauta.

Si revisamos los resultados obtenidos, se observa un resultado favorable dentro de la estrategia.

## **8. Consideraciones éticas, legales y de ciberseguridad**

Entre las recomendaciones para mejorar el proceso, se encuentra la automatización de varios puntos en el proceso que generan demoras y cuellos de botella.

- Automatizar el contacto con el prospecto desde el sistema Odoo
- Implementación de pago a través de canales digitales

En caso de implementar estas recomendaciones se corren riesgos a nivel informático ya que se maneja información sensible que puede ocasionar

- Robo de identidad
- Pérdidas financieras
- Pérdida de productividad
- Fallo en la privacidad
- Daño a la reputación
- Ingeniería social
- Ransomware
- Entre otros

- **Consideraciones Éticas.**

El marketing digital debe respetar la privacidad y los derechos de los consumidores. Es importante obtener el consentimiento de los consumidores antes de recopilar o utilizar sus datos personales. También es importante evitar el uso de técnicas de marketing engañosas o abusivas.

- **Consideraciones Legales.**

Las empresas deben cumplir con las leyes y regulaciones aplicables a los negocios digitales. En algunos casos, las empresas pueden necesitar obtener licencias o permisos especiales para realizar ciertas actividades para los negocios y marketing digital. Debe respetarse la Ley de Protección de Datos vigente en Ecuador.

- **Consideraciones de Ciberseguridad.**

Este tipo de actividades puede exponer a las empresas a riesgos de ciberseguridad por lo que es importante tomar medidas para proteger la información confidencial de los consumidores y de la empresa.

A continuación, se presentan algunos consejos para tener en cuenta las consideraciones éticas, legales y de ciberseguridad al implementar un plan de marketing digital:

- Obtener el consentimiento de los consumidores antes de recopilar o utilizar sus datos personales.
- Ser transparente sobre la forma en que se recopila y utiliza los datos de los consumidores.
- Evitar el uso de técnicas de marketing engañosas o abusivas.
- Tomar medidas para proteger la información confidencial de los consumidores y de la empresa.

Algunos ejemplos de prácticas de marketing digital que pueden ser consideradas éticas, legales y seguras incluyen:

- Usar sólo datos personales que los consumidores hayan proporcionado voluntariamente.
- Ser transparente sobre cómo se utilizan los datos personales de los consumidores.
- Ofrecer a los consumidores la opción de optar por no recibir comunicaciones de marketing.

- Utilizar medidas de seguridad adecuadas para proteger la información confidencial de los consumidores.

Al tener en cuenta estas consideraciones, Humane puede implementar el plan de marketing digital, siendo este exitoso y que al mismo tiempo proteja a los consumidores y a la empresa.

## **9. Conclusiones**

- El experimento realizado en Google Ads sí es rentable, pues incluso aplicando una tasa de conversión de 10% (dos puntos menos que el margen esperado) logra obtener ganancias.
- Por otro lado, el experimento sí consiguió aportar con un 10% adicional a la admisión esperada, por lo que, por este lado, la inversión tuvo los frutos esperados.
- El mercado de los estudios superiores está colmado con muchas opciones, por lo que una estrategia correctamente enfocada en el buyer persona hará que logre descremar de las opciones tradicionales. Este proyecto nos ha permitido conocer un modelo de negocio muy sensible, pero que es tan necesario para que tengamos profesionales más competentes en las empresas. Y por qué no decirlo, futuros emprendedores que puedan otorgar mejores oportunidades laborales.

## **10. Anexos**



## Anexo 1

### Plan de Inversión

PLAN DE INVERSIONES			
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		DIAS DE COBRO	60
Equipo de filmación	950	DIAS DE PAGO	45
ENSERES COCINA		DIAS DE INVENTARIO	0
MUEBLES Y ENSERES	300		
MAQUINARIAS		PERIODO PRE-OPERATIVO	
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	750		
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>2.000</b>		
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>			
DESARROLLO PÁGINA WEB/APP			
IMPRESIONES			
INFLUENCES	200		
Pauta goole ads	900		
HOSTING/DOMINIO			
DEPÓSITO ALQUILER			
MARKETING (LANZAMIENTO)			
PATENTES Y LICENCIAS	185		
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>1.285</b>		
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			
FACTOR CAJA	15		
<b>CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO</b>			
MATERIALES DIRECTOS	6.020		
MATERIALES INDIRECTOS	0		
SUMINISTROS Y SERVICIOS	0		
MANO DE OBRA DIRECTA	1201,08		
MANO DE OBRA INDIRECTA	0		
INVENTARIO INICIAL			
<b>CAPITAL DE TRABAJO ADM. Y VTAS</b>			
GASTOS ADM	109,79		
GASTOS DE VTAS	478,99		
IMPREVISTOS (5%)	100		
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	7.909,85		
<b>TOTAL PLAN DE INVERSIONES</b>	<b>11.194,85</b>		

## Anexo 2

### Proyección de ventas

<b>PROYECCIÓN DE VENTAS</b>				
	<b>Semestre 1</b>	<b>Semestre 2</b>	<b>Semestre 3</b>	<b>Semestre 4</b>
CLICS	2.074			
LEADS CAPTADOS	301			
TASA CONVERSIÓN	10%			
ADMISIÓN (CANTIDAD DE VENTA)	30	26	23	22
PRECIO	\$200	\$200	\$200	\$200
<b>VENTAS (MENSUAL)</b>	<b>\$6.020</b>	<b>\$5.117</b>	<b>\$4.605</b>	<b>\$4.375</b>
<b>PROYECCIÓN DE VENTAS</b>	<b>\$36.120</b>	<b>\$30.702</b>	<b>\$27.632</b>	<b>\$26.250</b>
<b>VENTAS TOTALES</b>				<b>\$120.704</b>

## Anexo 3

### Costos y Gastos

SUELDOS DE EMPLEADOS	EMPLEADOS	SUELDOS BASE	MENSUAL		APORTE PATRONAL	VACACIONES	FONDO RESERVA	TOTAL UNITARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	TOTALES	CONCEPTO		
			XIII	XIV										
<b>DIRECTOS</b>												28.825,80	<b>DIRECTOS</b>	
DISEÑADOR GRÁFICO	1	250	20,83	37,5	30,38	10,42	20,83	369,95	369,95	4.439,40				
DOCENTES	1	1.500,00	125	37,5	182,25	62,5	124,95	2.032,20	2.032,20	24.386,40				
<b>INDIRECTOS</b>													<b>INDIRECTOS</b>	
<b>ADMINISTRATIVOS</b>													<b>ADMINISTRATIVOS</b>	
<b>VENTAS</b>													<b>VENTAS</b>	
<b>DEPRECIACION ANUAL</b>														
CÁMARA FOTOGRÁFICA	950	316,67												
ENSERES COCINA MUEBLES Y ENSERES MAQUINARIAS EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	0	100												
	300	100												
	0													
	750	250												
<b>DEPRECIACIÓN ANUAL</b>												1	2	
CÁMARA FOTOGRÁFICA		316,67		316,67										
ENSERES COCINA MUEBLES Y ENSERES MAQUINARIAS EQUIPOS DE COMPUTACIÓN		100		100										
		100		100										
		250		250										
TOTAL DEPRECIACIÓN		666,67		666,67										
<b>AMORTIZACIÓN</b>												5 años		
DESARROLLO PÁGINA WEB/APP														
IMPRESIONES														
INFLUENCIAS	200	40												
Prueba google ads	900	180												
HOSTING/DOMINIO														
DEPÓSITO ALQUILER														
MARKETING (LANZAMIENTO)														
PATENTES Y LICENCIAS	185	37												
TOTAL AMORTIZACIÓN	1.285,00	257												
													inflación	0,04
<b>GASTOS ADMINISTRATIVO</b>												1	2	
SUELDO PERSONAL ADM														
ARRIENDO														
SERVICIOS BÁSICOS		240		248,4										
SERVICIOS CONTABLES														
SERVICIOS LEGALES		200		207										
SEGUROS														
SUMINISTROS de oficina		100		103,5										
INTERNET		60		62,1										
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y OFICINA														
LICENCIAS		2.035,00		2.106,23										
CAPACITACIONES														
GASTOS IMPORTACIÓN/EXPORTACIÓN ALIMENTACIÓN														
TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO		2.635,00		2.727,23										
<b>GASTO DE VENTAS</b>												1	2	
SERVICIOS DE CM PASARELA DE PAGOS	1,80%	6.720,00		6.955,20										
COMISION TARJETA DE CRÉDITO	4%	1.202,80		969,88										
MARKETING Y PUBLICIDAD (paid)		2.672,88		2.155,28										
		900		1.242,00										
TOTAL GASTO DE VENTAS		11.495,68		11.322,36										

## Anexo 4

### Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO			ANÁLISIS PORCENTUAL	
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 1	AÑO 2
VENTAS	66.822	53.882	100%	100%
COSTO DE VENTAS	28.826	28.826	43,14%	53,50%
UTILIDAD BRUTA	37.996	25.056	56,86%	46,50%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	2.635	2.727	3,94%	5,06%
GASTOS DE VENTAS	11.496	11.322	17,20%	21,01%
EBITDA	23.866	11.007	35,72%	20,43%
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	257	257	0,38%	0,48%
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	667	667	1,00%	1,24%
<b>EBIT</b>	<b>22.942</b>	<b>10.083</b>	<b>34,33%</b>	<b>18,71%</b>
GASTOS FINANCIEROS			0,00%	0,00%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	22.942	10.083	34,33%	18,71%
15% PARTICIPACIÓN	3.441	1.512	5,15%	2,81%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	19.501	8.571	29,18%	15,91%
25% IMPUESTOS	4.875	2.143	7,30%	3,98%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>14.625</b>	<b>6.428</b>	<b>21,89%</b>	<b>11,93%</b>

## Anexo 5

### Flujo de Caja

<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>	<b>INV. INICIAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>			
RECUPERACIÓN POR VENTAS		55.685,00	56.038,68
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>			
PAGO A PROVEEDORES		-	-
MANO DE OBRA DIRECTA		25.222,58	28.825,80
GASTOS ADMINISTRATIVOS		2.635,00	2.727,23
GASTOS DE VENTAS		11.495,68	11.322,36
PARTICIPACION DE EMPLEADOS			3.441,28
IMPUESTO A LA RENTA			4.875,14
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>39.353,25</b>	<b>51.191,80</b>
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>-11.194,85</b>	<b>16.331,75</b>	<b>4.846,87</b>

## Anexo 6

### KPI's y viabilidad financiera

<b>ÍNDICES FINANCIEROS</b>	INVERSIÓN INICIAL	<b>11.194,85</b>
	INGRESOS GENERADOS	<b>120.704,01</b>
	ROI	<b>978%</b>
	TIR	<b>71%</b>
	VAN	<b>4.236,00</b>
<b>KPI's</b>	% LEADS/VENTA	<b>14,5%</b>
	% ABANDONO DE CARRITO	<b>90,0%</b>
	COSTO MARKETING / ALUMNO	<b>373,16</b>
	% CONVERSIÓN VENTA	<b>10,0%</b>