

**Modelo de Negocio - Líderes Digitales**

**Autores**

**NATHALIA SALCEDO SEPÚLVEDA**

**ANDRÉS FELIPE SALCEDO SEPÚLVEDA**

**Profesora**

**ANA LUCÍA ALZATE ALVARADO**

**Director de trabajo de grado**

**JUAN GUILLERMO SÁNCHEZ**

**Universidad ICESI**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**Maestría en Estrategia Digital de Negocios**

**Santiago de Cali**

**2023**

## Resumen

En el contexto de la actual revolución digital, las empresas enfrentan desafíos significativos para adaptarse a las exigencias del mercado. A pesar de contar en muchas ocasiones con el acompañamiento en la transformación digital de consultoras reconocidas, estas empresas deben desarrollar internamente su talento digital, pero la oferta educativa en el mercado suele ser genérica y deja en manos del aprendiz su propio desarrollo.

Muchas empresas carecen de una estrategia formativa alineada con sus objetivos de transformación, resultando en inversiones sin un retorno de valor claro. Líderes Digitales interviene en este punto, con el propósito de convertir el talento interno de las grandes empresas en el más competitivo del mercado, mediante rutas de aprendizaje personalizadas y optimización del presupuesto educativo, asegurando el desarrollo profesional de los empleados y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

**Palabras Claves:** *Transformación Digital, Formación del talento, Aprendizaje virtual personalizado, Rutas de aprendizaje a la medida, Talento Competitivo, Plataforma educativa, Gestión del talento.*

## Abstract

In the context of the current digital revolution, companies face significant challenges in adapting to market demands. Despite often having the support of renowned consulting firms in digital transformation, these companies must internally develop their digital talent. However, the educational offerings in the market tend to be generic, leaving the learner responsible for their own development. Many companies lack a training strategy aligned with their transformation

goals, resulting in investments without a clear return on value. Líderes Digitales intervenes at this point, aiming to transform the internal talent of large companies into the most competitive in the market. This is achieved through personalized learning paths and optimization of the educational budget, ensuring the professional development of employees and the achievement of the company's objectives.

**Key Words:** Digital Transformation, Talent Development, Personalized Virtual Learning, Tailored Learning Paths, Competitive Talent, Educational Platform, Talent Management.

## **Introducción**

Ante la revolución digital actual, las empresas enfrentan grandes desafíos para desarrollar y potenciar las capacidades que les permitan responder a las exigencias del entorno. Cuando hablamos de grandes empresas que deciden transformarse, usualmente son acompañadas en sus primeras etapas, por consultoras de la talla de McKinsey y Boston Consulting Group. Sin embargo, una vez el modelo operativo y la estrategia están operando, surge un nuevo desafío que hoy en día no está siendo cubierto.

Las empresas digitales requieren de talento digital, pero no pueden depender simplemente de talento externo; necesitan desarrollar internamente estas capacidades. Pero, las ofertas actuales de las instituciones y centros educativos, aunque son valiosas, a menudo suelen ser genéricas o delegan en el aprendiz su propio aprendizaje. Adicionalmente, las empresas que requieren capacitar a sus empleados no suelen contar con una estrategia formativa acorde a la estrategia de transformación, por lo que sus inversiones de formación quedan a la deriva

dependiendo de que los líderes de talento humano puedan reconocer las brechas de aprendizaje de sus colaboradores.

Es aquí donde Líderes Digitales entra en juego, nuestra oferta de valor es convertir el talento de estas grandes empresas en el más competitivo del mercado, con resultados cuantificables. En Líderes Digitales identificamos las brechas de aprendizaje de los colaboradores y ofrecemos rutas de aprendizaje personalizadas, optimizando el presupuesto en educación y potenciando el plan carrera de los colaboradores.

El contenido de estas rutas es presentado en un formato semi sincrónico, donde los colaboradores acceden a material pregrabado que pueden consumir a su propio ritmo. Pero además de aprendizaje autónomo, ofrecemos sesiones sincrónicas semanales que brindan la posibilidad de profundizar en temas, resolver dudas y recibir mentoría de expertos. Cada una de estas sesiones no solo se lleva a cabo en tiempo real, sino que también se graba y se aloja en la plataforma, garantizando que los colaboradores tengan acceso permanente.

Para asegurarnos de que cada colaborador reciba la formación más adecuada, implementamos un sistema de evaluación inicial. A través de un test detallado, evaluamos las habilidades, experiencias y aspiraciones de cada individuo. Basándonos en los resultados, recomendamos una ruta de aprendizaje personalizada, asegurando que cada colaborador no solo adquiera habilidades valiosas, sino que también esté alineado con su trayectoria profesional y los objetivos de la empresa. Para asegurar nuestra promesa de valor, medimos la evolución de las habilidades blandas y técnicas de los colaboradores, con el objetivo de que los líderes de talento humano tengan resultados cuantificables del progreso de sus colaboradores.

Como factor diferencial en nuestro modelo de negocio, nuestra plataforma aprende de los colaboradores de la empresa y ofrece a los líderes de talento humano funcionalidades que

facilitan la gestión de vacantes y los procesos de selección internos, a partir de sistemas de recomendación de los colaboradores más cualificados para cada vacante, ranking de colaboradores con mejor rendimiento, y un sistema de retención del talento que recomienda cuales son los talentos clave que se deben cuidar y enamorar.

Nuestro segmento objetivo se centra en las grandes empresas de Latinoamérica, con un enfoque inicial en Colombia. Nuestro nicho específico será inicialmente el área de gestión humana de grandes empresas en Colombia, y nuestra oferta inicial será la de proporcionar formación en metodologías ágiles para nuestro Producto Mínimo Viable (MVP). Las metodologías ágiles son fundamentales para impulsar la transformación digital, y pueden ayudar a estas organizaciones a acelerar sus procesos, fomentar la colaboración entre equipos y adaptarse con rapidez a los cambios en el entorno.

Para representar a nuestro cliente ideal, hemos elaborado dos arquetipos de clientes, Victoria nuestra Buyer Persona es directora de gestión humana y tiene el poder de tomar la decisión de contratar nuestros servicios o con capacidad para influir en esta decisión dentro de su empresa. Por otra parte, tenemos a Santiago que es nuestro User Persona, el cual representa a ese colaborador que usaría nuestra plataforma de aprendizaje para desarrollar sus capacidades digitales.

En nuestro análisis competitivo hemos podido identificar que si bien existen soluciones en el mercado como Platzi, Udemy o Coursera, la oferta de Líderes Digitales se diferencia en ofrecer un enfoque personalizado que acompaña a las empresas que requieren desarrollar su talento digital, con una inversión eficiente de su presupuesto, y sistemas que agregan valor para potenciar y retener al talento.

En cuanto a la monetización, ofrecemos tres tipos de planes de suscripción, cada uno con un precio fijo por colaborador. Los planes son el 'Plan Team', el 'Plan Business' y el 'Plan Enterprise', con opciones de suscripción mensual y anual. La opción anual ofrece un ahorro significativo en comparación con la tarifa mensual, incentivando a los clientes a optar por suscripciones de mayor duración. Estos precios y estructuras de suscripción están diseñados para adaptarse a las diferentes necesidades y capacidades financieras de las empresas clientes.

En Líderes Digitales, estamos preparados para formar y potenciar el talento de las empresas de Latinoamérica hacia el futuro digital.

### **Planteamiento del problema**

Las empresas tradicionales están siendo obligadas a transformar su forma de trabajar debido a que los consumidores cada vez más tienen expectativas crecientes o cambiantes, emergen nuevos competidores, aparecen nuevos modelos de negocio disruptivos y nuevas tecnologías. La transformación digital no es una opción, es una necesidad. Sin embargo, este camino de transformación presenta grandes desafíos especialmente para las grandes empresas que han operado bajo modelos tradicionales durante décadas.

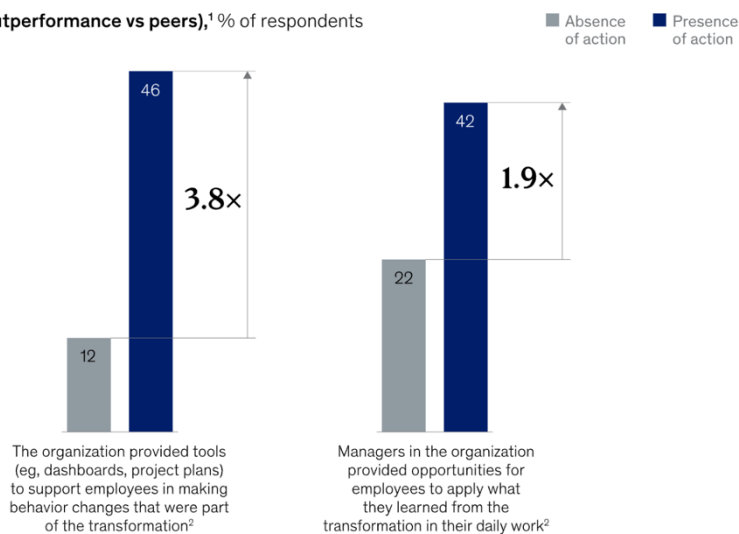
Una práctica común para estas organizaciones es contratar a grandes consultoras como McKinsey, Boston Consulting Group, Deloitte, entre otras, para que les ayuden a diseñar su estrategia de transformación digital. Si bien estas consultoras ofrecen una amplia experiencia y acompañamiento en las primeras etapas de la transformación, su enfoque tiende a ser estratégico y de alto nivel. Durante el proceso de acompañamiento, se suele identificar la necesidad de incorporar talento externo especializado en digital para impulsar la transformación. Sin embargo, esta no es una solución sostenible a largo plazo. Las empresas no pueden simplemente

reemplazar a todos sus empleados actuales por nuevo talento digital; no solo sería costoso, sino que también desaprovecharía la rica experiencia y el conocimiento institucional de sus colaboradores actuales.

Un estudio reciente de McKinsey revela que cambiar la mentalidad y comportamientos en los líderes, y desarrollar las habilidades de sus colaboradores, son dos de las 7 principales acciones organizacionales que tienen más probabilidades de aumentar las probabilidades de éxito de una transformación, mejorando el desempeño y ayudando a conseguir una ventaja competitiva duradera. (Krishnan, Rainone, Silverman, & Skerritt, 2023).

**Respondents whose transformations provided tools and opportunities for employees to apply new skills are more likely to report outperforming peers.**

Success rate (outperformance vs peers),<sup>1</sup> % of respondents



<sup>1</sup> Respondents who say their organizations' performance has been better or much better than competitors' since before their transformations began.  
<sup>2</sup> These questions were used to determine whether the transformation enabled employees to apply new skills. We determined that the specific actions above were "present" in the transformation if respondents said their organizations implemented the action and that the action was effective or very effective at sustaining changes.  
 Source: McKinsey Global Survey on transformation, Apr 11–25, 2023 (n = 472)

McKinsey & Company

*Figura 1:* Impacto en el rendimiento organizacional durante las transformaciones digitales, al desarrollar habilidades de liderazgo, elaborado por McKinsey (Krishnan, Rainone, Silverman, & Skerritt, 2023).

Así mismo y de acuerdo con el Marco de la Transformación Digital para el Estado Colombiano elaborado por MinTIC (2020, p. 48), las personas y la cultura digital, conforman la primera dimensión clave a considerar en un proceso de transformación digital, ya que es indispensable que las personas cuenten con las habilidades necesarias para llevar a cabo los nuevos procesos.

Por todo lo anterior, invertir en formación que permita a los colaboradores clave existentes adaptarse a los roles o cargos digitales emergentes es la solución más viable y sostenible. No obstante, la oferta de educación en roles digitales es dispersa y, en muchos casos, desalineada con las necesidades reales de las empresas. Plataformas educativas como Platzi, Coursera y Udemy ofrecen una gran variedad de cursos, pero a menudo dejan a los estudiantes, quienes no están familiarizados con las tendencias actuales, a su suerte para decidir qué aprender. Esto, puede resultar en inversiones ineficientes por parte de las empresas, con colaboradores que adquieren habilidades que no son relevantes o prioritarias para la dirección estratégica de la empresa.

Por otro lado, existen entidades que ofrecen certificaciones en diferentes roles, pero que no garantizan el desarrollo real de competencias, ni la aplicación práctica de sus conocimientos.

El reporte de escasez de talento 2020 de Manpower Group (2020), indica que el 54% de las empresas en Colombia manifestaron tener dificultad para encontrar trabajadores con las habilidades que requieren. Este mismo informe indica que el 79% de los empleados a los que se les ofrece formación gratuita, aprecia su trabajo.

Por otra parte, el Informe de la Encuesta de Transformación Digital 2019, elaborado por la ANDI (2019, p. 20), indica que el 46,4% del total de las empresas invierten en capacitaciones



sobre temas relacionados a la transformación digital, donde el 77,1% llevaron a cabo capacitaciones externas sobre conocimientos básicos y el 45,4% en formación especializada.

En este escenario, nace nuestra propuesta de Líderes Digitales. Reconocemos la brecha que existe entre la oferta actual de formación en roles digitales y las necesidades específicas de las grandes empresas en transformación. Además, identificamos que el retorno de la inversión en formación es crítico; las empresas no solo desean que sus colaboradores adquieran nuevas habilidades, sino que estas habilidades generen un impacto tangible en sus objetivos de negocio. Por su parte, los colaboradores también desean crecer profesionalmente en sus organizaciones y para poder hacerlo, deben prepararse y demostrar sus habilidades, destrezas y conocimientos.

De acuerdo con Think Digital Report 2022 de Inesdi (2022), el 43% de las empresas identifican la falta de habilidades digitales en sus colaboradores como uno de los principales obstáculos para su transformación.

Por otra parte, el Estudio de Madurez Digital 2022 de la consultora Ernst & Young, que analizó el estado de la transformación digital en América Latina, señala que “más del 45% de los participantes considera que la falta de personal capacitado constituye la mayor barrera para emprender exitosamente la transformación digital en sus organizaciones, seguido de un 43% que culpa a la resistencia al cambio como el impedimento mayor” (Carmona, 2022).

Para las empresas, el resultado de resolver este problema es un factor clave para el éxito y la sostenibilidad de su transformación. Una fuerza laboral adecuadamente capacitada no solo acelera la transformación digital, sino que también optimiza procesos, impulsa la innovación y mejora la experiencia del cliente, generando ventajas competitivas sostenibles en el mercado. Las organizaciones que logran capacitar efectivamente a sus colaboradores para operar en un mundo

digitalizado pueden esperar un aumento en la eficiencia operativa, una mayor adaptabilidad al cambio y una mayor rentabilidad en el mediano y largo plazo.

El segmento al que se dirige Líderes Digitales es el de las grandes empresas con una fuerte presencia y legado en sus respectivos mercados. Estas empresas suelen pertenecer a sectores como el financiero, industrial, de salud, y retail, entre otros. Hablamos de organizaciones que, debido a su tamaño y estructura, tienen una complejidad inherente que puede hacer que la adopción de tecnologías y metodologías digitales sea un desafío. Son empresas que, en su mayoría, cuentan con más de 500 empleados y tienen una historia de operaciones que se extiende por décadas.

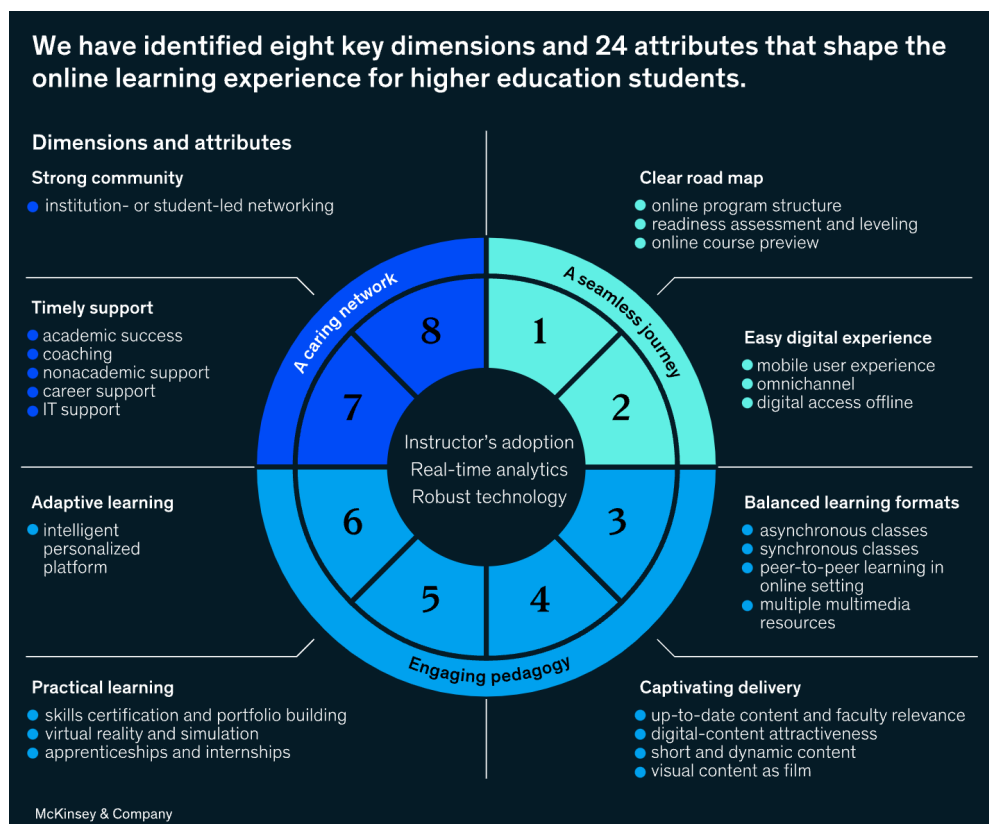
Uno de los factores clave de compra para estas empresas es la aplicabilidad y relevancia de la formación. Las organizaciones buscan garantizar que su inversión en capacitación genere un retorno tangible. No desean simplemente que sus empleados acumulen certificaciones; quieren que esas certificaciones se traduzcan en habilidades prácticas que impulsen el negocio hacia adelante.

El panorama de la transformación digital si bien cuenta con una multitud de recursos y herramientas disponibles, existe una necesidad crítica y aún no satisfecha de formación personalizada y relevante que aborde las necesidades específicas de las grandes empresas tradicionales. Al ofrecer rutas de aprendizaje adaptadas, basadas en evaluaciones iniciales y centradas en la aplicabilidad práctica, buscamos con Líderes Digitales llenar este vacío y ser ese aliado clave para la transformación sostenible de las empresas y el eje central para potenciar el talento a un nivel superior.

### **Propuesta de valor**

McKinsey llevó a cabo una encuesta a más de 7.000 estudiantes en 17 países para determinar qué elementos de la educación superior en línea valoran más. Los resultados indican que la mayoría de los estudiantes valoran la flexibilidad y la comodidad que ofrece el aprendizaje en línea. Entre las características más valoradas se encuentran la grabación de clases para verlas más tarde, el fácil acceso a materiales de estudio en línea y la flexibilidad que permite a los estudiantes trabajar y estudiar al mismo tiempo (Child, Frank, Law, & Sarakatsannis, 2023).

Este mismo estudio presenta 8 dimensiones y 24 atributos clave que dan forma a la experiencia de aprendizaje en línea, entre lo que destaca un balance entre formatos de aprendizaje (clases asíncronas y sincrónicas, aprendizaje entre pares), comunidad de aprendizaje y networking, aprendizaje adaptativo (Plataforma personalizada inteligente), aprendizaje práctico, contenido de valor (contenido digital, corto y dinámico, actualizado y relevante), y apoyo oportuno (coaching y soporte no académico) (Child, Frank, Law, & Sarakatsannis, 2023).



*Figura 2: Dimensiones y atributos clave más valorados en la experiencia de aprendizaje en línea, elaborado por McKinsey (Child, Frank, Law, & Sarakatsannis, 2023).*

A partir de estos aspectos clave del aprendizaje en línea que presenta McKinsey, hemos elaborado nuestra oferta de valor, ofreciendo a las empresas que se encuentran en un proceso de transformación digital, la capacidad de formar de manera eficiente a sus colaboradores en roles digitales críticos, garantizando que no solo adquieran nuevas habilidades, sino que estas habilidades se alineen con los objetivos estratégicos de la organización.

La esencia de Líderes Digitales radica en prometer a los líderes de gestión humana en empresas medianas y grandes, inicialmente en territorio colombiano, que tendrán el talento más competitivo del mercado y que además, desarrollaremos el mejor talento para cada puesto de su organización. Tenemos la capacidad para ofrecer una formación adaptada, no solo a las necesidades de la empresa sino también a las aspiraciones y habilidades individuales de cada

colaborador. La forma en que hacemos esto es a través de un sistema flexible que combina estructura con personalización. A continuación, presentamos en qué consiste nuestra estrategia operativa:

Nuestra oferta educativa inicial incluirá cuatro carreras en el ámbito digital, enfocándonos en metodologías ágiles: Scrum Master, Product Owner, Agile Coach y Agile Lead. Estas especializaciones son frecuentemente requeridas en procesos de transformación digital. Cada ruta contiene cursos que consideramos esenciales para alguien que busca especializarse en ese campo en particular.

Cada curso está orientado al desarrollo de una competencia específica y tiene una duración de cuatro semanas. Es importante destacar que algunos cursos pueden ser aplicables a más de una carrera digital. Por ejemplo, un curso centrado en los “Principios del Pensamiento Ágil” sería pertinente tanto para la carrera de Scrum Master como para la de Product Owner. Por lo tanto, dicho curso se integrará en ambos programas formativos.

El componente innovador de nuestro sistema se manifiesta al generar una ruta de aprendizaje personalizada para cada colaborador de una empresa. A diferencia de otras soluciones como Platzi o Udemy, donde el usuario debe elegir de una amplia variedad de cursos, nuestro sistema realiza un análisis detallado del perfil del colaborador. Evaluamos sus funciones actuales, aspiraciones y habilidades, tanto blandas como técnicas, mediante un formulario e inteligencia artificial. Con base en esta evaluación y los objetivos de negocio de la empresa, sugerimos una carrera que consideramos más adecuada para generar valor en su trabajo.

Una vez el sistema identifica la carrera adecuada para el colaborador, esta se personaliza en una ruta de aprendizaje única, dirigida y optimizada para su crecimiento y desarrollo. Esta

ruta, basada en una carrera preestablecida, puede incluir o excluir cursos adicionales según las competencias ya desarrolladas del colaborador, optimizando así su tiempo y experiencia.

El proceso de aprendizaje del colaborador es el resultado de sesiones asíncronas de contenido pregrabado en su ruta de aprendizaje, y se complementa con sesiones de mentoría en vivo de manera virtual donde asisten colaboradores de diferentes empresas y áreas que estén tomando el mismo curso, lo cual enriquece el espacio, permitiendo oportunidades de networking y de aprender de otros colegas.

Los encuentros sincrónicos y las clases pregrabadas estarán disponibles en una plataforma propia desarrollada por nosotros, lo que nos permitirá adaptar la experiencia de aprendizaje a la medida de nuestros clientes.

Además, mientras que la mayoría de las plataformas educativas se centran en la acumulación de conocimientos, nosotros enfocamos nuestra propuesta en la aplicación práctica. Nos aseguramos de que cada curso, clase o sesión no solo proporcione conocimientos teóricos, sino también herramientas, estrategias y habilidades que los colaboradores puedan aplicar de inmediato en su trabajo diario. De esta forma el colaborador aporta valor en su organización en la medida que aprende.

Finalmente, nuestra propuesta de valor no se basa en solo ofrecer un diagnóstico que identifica áreas de mejora y rutas de aprendizaje personalizadas. Lo que nos distingue aún más es nuestra capacidad de otorgar resultados medibles de la evolución del desempeño del talento en tiempo real, asegurando una visión clara del progreso y los resultados obtenidos; Así mismo, nuestra plataforma nos permite reconocer las habilidades y la evolución de estas en cada colaborador, lo cual nos facilita ofrecer la posibilidad de potenciar el plan carrera de los colaboradores y optimizar los procesos de selección internos mediante nuestro sistema de

recomendación para cada vacante. Con lo anterior, garantizamos que cada dólar invertido en formación se traduzca en valor real para la empresa, mejorando la eficiencia y la efectividad del desarrollo del talento.

### **Segmento objetivo**

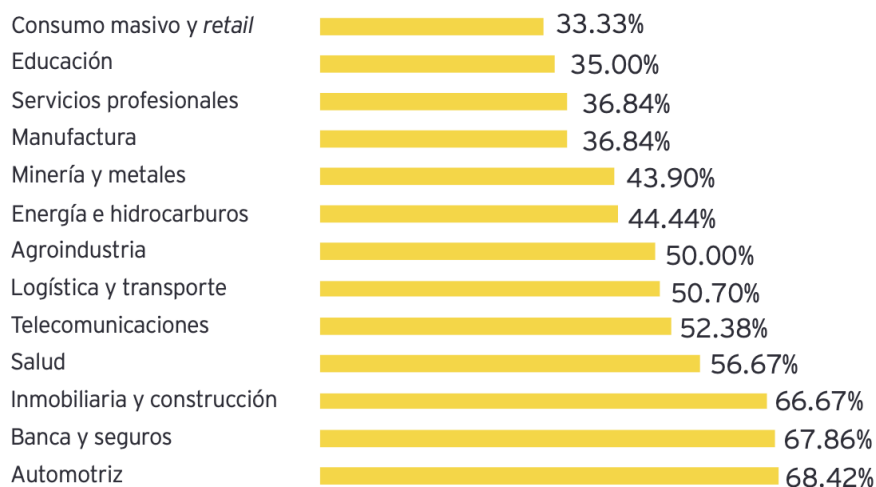
En Líderes Digitales, buscamos apoyar a las grandes empresas de Latinoamérica en su transformación digital, empezando por las empresas que se encuentran en Colombia, ya que según el informe de Think Digital Report 2022 realizado por Inesdi (2022), señala que el 80% de las empresas en Colombia han iniciado su transformación digital, consolidándose como el país de Latinoamérica con la mayor cantidad de empresas en este proceso. A su vez este informe muestra que el 68% de empresas ha demandado talento nuevo con habilidades digitales para avanzar en su transformación digital, ya que consideran que el nivel de preparación de sus colaboradores es bajo.

Esto posiciona a Colombia como un país objetivo para nuestro modelo de negocio, además, en este informe se destaca que estas empresas están priorizando el desarrollo de programas de formación internos que permitan preparar a sus colaboradores para los desafíos de la transformación digital.

En cuanto a las industrias que más se están transformando en Colombia, un análisis de Suplos indica que “la industria petrolera, retail, logística, de consumo masivo y banca son las más avanzadas” (Portafolio, 2021).

Por otra parte, el Estudio de Madurez Digital 2022 de la consultora Ernst & Young, indica que los sectores donde el presupuesto de transformación digital más aumentó en 2022 son

el automotriz (68,42%), Banca y seguros (67,68%), Inmobiliaria y construcción (66,67%), Salud (56,67%), Telecomunicaciones (52,38%) (Carmona, 2022).



*Figura 3:* Sectores donde el presupuesto de transformación digital aumentó en 2022, elaborado por Ernst & Young (Carmona, 2022).

Vemos entonces la banca y seguros, retail, salud y telecomunicaciones como sectores atractivos para incursionar.

La mayoría de las empresas que hacen parte de nuestro segmento objetivo, han estado operando durante décadas y han establecido un fuerte legado en sus respectivos mercados. Si bien esto les ha proporcionado una posición sólida, también ha creado estructuras y procesos arraigados que pueden ser desafiantes de cambiar. Estas empresas están ubicadas en las ciudades principales del país.

De acuerdo con el estudio de Ernst & Young, el 55,7% de las empresas del sector Banca y Seguros, considera que “la mayor limitante a la que se está enfrentando el sector en sus programas de transformación digital se encuentra primordialmente en la escasez de personal



calificado”, siendo este el sector que destaca en mayor porcentaje esta necesidad (Carmona, 2022). Esta cifra posiciona al sector bancario como nuestro principal objetivo a abordar.

Dado lo anterior, nuestro segmento objetivo son las grandes empresas de América Latina que han iniciado un proceso de transformación digital en sectores como banca y seguros, retail, salud, logística y transporte. Iniciando nuestra operación con el sector bancario colombiano.

Según información de Asobancaria, el número de entidades bancarias en Colombia ha aumentado y ha alcanzado su nivel más alto en dos décadas, llegando a un total de 29 bancos; siendo el tercer país de América Latina con más números de bancos (Mora, 2023).

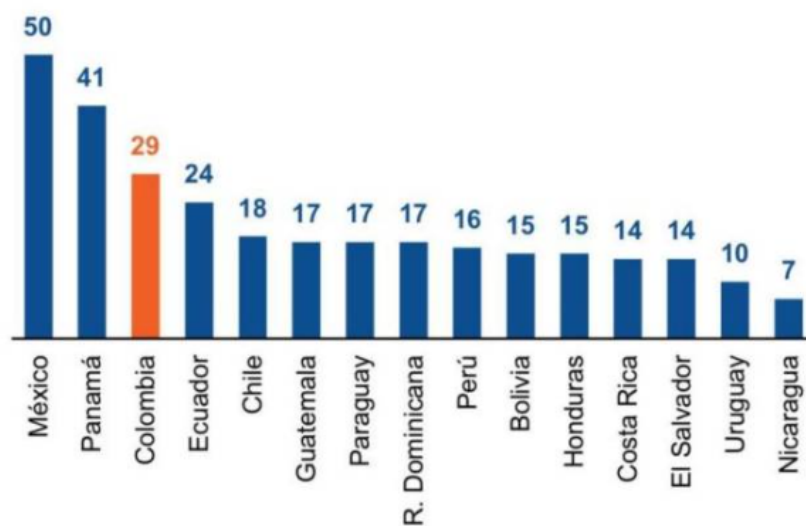


Figura 4: Establecimientos bancarios en América Latina en 2021, elaborado por Asobancaria.

Adicionalmente, en Colombia el 90% de los bancos aceleró su transformación digital en pandemia, además, con la llegada de competidores más tecnológicos como las Fintech, se han preocupado aún más por avanzar en el ámbito de la transformación digital (Vargas, 2021).

Sabemos también que la conducta de compra de las empresas en este segmento objetivo es meticulosa. Aunque son conscientes de la urgencia de la transformación digital, también son

prudentes en sus inversiones, buscando siempre garantizar un retorno de valor. La decisión de inversión en capacitación y desarrollo se toma después de un análisis exhaustivo y a menudo implica la validación a través de pruebas piloto, testimonios y casos de éxito.

A continuación, presentamos las características que consideramos para decidir si una empresa es un potencial objetivo para nuestro negocio.

**Tabla 1**

*Características de las empresas que hacen parte de nuestro segmento objetivo*

<b>Característica</b>	<b>Parámetro</b>
Cantidad de empleados	$\geq 200$
Presencia en ciudades de Colombia	$\geq 3$
Está atravesando un proceso de transformación digital	Si
Presupuesto asignado para formación	Si
Sector	Banca y Seguros

El sector bancario colombiano se presenta como un segmento atractivo para nuestro modelo de negocio por diversas razones. Los bancos en Colombia están adoptando activamente la digitalización para mejorar sus operaciones y la experiencia del cliente. Se estima que los ingresos de la banca digital en Colombia alcanzarán los \$6.9 mil millones de dólares en 2023, lo que demuestra un crecimiento robusto y una tendencia hacia la adopción digital (Kemp, 2023).

Dentro de estas organizaciones, es el departamento de Recursos Humanos o el equipo de Transformación Digital quienes actúan como nuestros clientes primarios. Son estas áreas las que

identifican las brechas de habilidades dentro de la organización y buscan soluciones para abordarlas.

Al considerar los factores claves que guían sus decisiones de compra, destaca la relevancia del contenido. Estas empresas buscan formación que sea aplicable directamente a sus desafíos y objetivos únicos. La personalización es esencial, ya que reconocen que no todos los colaboradores tienen las mismas necesidades o están en el mismo punto de su viaje digital.

Además, el método de entrega es crucial. El enfoque semi sincrónico de Líderes Digitales que combina el aprendizaje autónomo con sesiones de mentoría en vivo, ofrece la combinación perfecta de flexibilidad y estructura. Adicionalmente, estas empresas buscan un claro retorno de inversión. Quieren ver evidencia tangible de que su inversión en formación conduce a mejoras reales en eficiencia, innovación y crecimiento.

Para representar a nuestro cliente ideal, hemos elaborado dos arquetipos de clientes, Victoria nuestra Buyer Persona es directora de Gestión Humana y tiene el poder de tomar la decisión de contratar nuestros servicios o con capacidad para influir en esta decisión dentro de su empresa. Por otra parte, tenemos a Santiago que es nuestro User Persona, el cual representa a ese colaborador que usaría nuestra plataforma de aprendizaje para desarrollar sus capacidades digitales.

### **Buyer Persona**

Victoria Torres, directora de Gestión Humana. 45 años de edad.

Victoria tiene más de 15 años de experiencia en roles relacionados con recursos humanos.

Actualmente su empresa se encuentra en un proceso de transformación digital y comprende la importancia de tener equipos capacitados para estos cambios. Está buscando soluciones que no

solo identifiquen las brechas de aprendizaje, sino que también ofrezcan capacitación para cerrar esas brechas.

Necesita una solución que se adapte a las necesidades específicas de su empresa. Le preocupa la adaptación de sus empleados a los nuevos procesos y herramientas digitales. Busca un programa o plataforma que tenga resultados medibles, garantice un retorno de inversión en la formación y le ayude a retener a su talento digital.

### *Necesidades y Objetivos*

- Encontrar un programa que capacite a líderes y colaboradores en habilidades para operar en un mundo digitalizado.
- Establecer una estrategia clara de transformación digital adaptada a la cultura y operaciones de su banco.
- Asegurarse de que los recursos invertidos en capacitación y formación se traduzcan en acciones concretas y beneficios tangibles para el banco.
- Mejorar sus procesos de plan carrera hacia las nuevas posiciones digitales y retención del talento especialmente el digital.

### **User Persona**

Santiago, coordinador de proyectos de tecnología. 30 años de edad.

Santiago ha trabajado en el sector bancario por unos 8 años. Está familiarizado con algunas herramientas digitales, pero reconoce que tiene brechas de aprendizaje que quiere cerrar. Se siente motivado por crecer profesionalmente y quiere estar preparado para roles más avanzados en la transformación digital, como Scrum Master o Product Manager. Valora la formación que esté alineada con sus objetivos profesionales y que le permita aplicar lo aprendido de inmediato en su trabajo.

Santiago busca una formación que se adapte a su ritmo y horario. Quiere entender cómo la formación puede ayudarlo a avanzar en su plan carrera y cómo aplicar estos conocimientos en su día a día. También busca una plataforma o programa que le ofrezca feedback y seguimiento sobre su progreso.

### *Necesidades y Objetivos*

- Adquirir habilidades que le permitan integrar soluciones digitales en sus operaciones diarias.
- Entender cómo la transformación digital afecta al sector bancario y a su rol específico.
- Participar en formaciones y capacitaciones que le proporcionen herramientas prácticas, más allá de la teoría.
- Escalar dentro de su empresa y mantenerse profesionalmente vigente.

Con Victoria como nuestro principal Buyer Persona, enfocamos nuestros esfuerzos de marketing y comunicación en mostrar cómo Líderes Digitales no solo ofrece formación, sino una transformación integral que se alinea con la visión y metas de los bancos tradicionales que están transitando procesos de transformación digital. Nuestros testimonios, casos de éxito y contenido gratuito resaltarán cómo hemos ayudado a bancos similares en su travesía digital.

Para Santiago y otros colaboradores como él, nuestra comunicación destacará la aplicabilidad práctica de nuestra formación. Mostraremos cómo nuestras soluciones están diseñadas para profesionales que, como él, buscan herramientas y habilidades concretas para trascender en un mundo digital. Además, resaltaremos el valor de formar parte de una comunidad más amplia de profesionales que enfrentan desafíos similares y cómo, a través de Líderes

Digitales, pueden compartir experiencias, soluciones, aprendizajes y tener la oportunidad de escalar dentro de sus organizaciones.

Al final, en Líderes Digitales, no solo buscamos ser un proveedor de formación, sino el aliado estratégico para bancos y otras empresas tradicionales en su adaptación al mundo digital.

Con la estructuración de nuestro modelo de negocio, identificamos además una gran oportunidad para generar alianzas con las universidades en Colombia, para la creación de contenido y para obtener la posibilidad de poder otorgar certificaciones y reconocimientos oficialmente válidos.

### **Competencia Principal y Factores Diferenciadores**

En Latinoamérica y específicamente en Colombia, existen diferentes actores establecidos que ofrecen formación en competencias digitales. Entre estos se encuentran instituciones educativas tradicionales y plataformas edtech emergentes como Platzi, Coursera, Udemy y Coderhouse. Estas últimas han ganado un notable terreno ofreciendo acceso a una amplia gama de cursos y programas dirigidos a cerrar la brecha digital. Aunque estas plataformas han logrado considerable éxito, su enfoque tiende a ser más general, ofreciendo un catálogo vasto de cursos que abarcan múltiples áreas, desde desarrollo de software hasta marketing digital.

A pesar de la diversidad de su oferta, estas plataformas no proveen un acompañamiento personalizado que atienda las necesidades específicas de los colaboradores en grandes empresas. La elección de cursos y la secuencia de aprendizaje dependen del usuario, lo que puede llevar a una formación desalineada con las metas estratégicas de la organización que contrata estos servicios.

Nuestra investigación señala que Platzi, es un competidor destacado, ya que está incursionando en la aplicación de inteligencia artificial para crear rutas de aprendizaje personalizadas. No obstante, su enfoque continúa centrado en los intereses individuales del colaborador para la construcción de dichas rutas.

Nuestro enfoque diferencial radica en aprender de cada colaborador y utilizar ese conocimiento para convertirnos en un aliado estratégico del área de Talento Humano. Vamos más allá del mero desarrollo de habilidades; fortalecemos y optimizamos procesos de plan carrera y selección interna, recomendando para cada vacante al colaborador más idóneo. Además, permitimos que los colaboradores conozcan sus brechas de competencias respecto a diferentes posiciones potenciales y les asistimos en el desarrollo de habilidades necesarias para consideración en futuras vacantes.

A continuación, presentamos un análisis de la competencia y cómo Líderes Digitales se distingue en este mercado.

**Tabla 2**

*Análisis de factores diferenciales de Líderes Digitales con respecto a sus competidores*

Características del Producto	Líderes Digitales	Startups edTech	Universidades	Plataformas de Gestión Humana	Entidades certificadoras	Consultoras en transformación digital
Cursos cortos asíncronos	✓	✓	✓	✓	✗	✗
Rutas personalizadas de aprendizaje	✓	✓	✗	✗	✗	✗
Evaluaciones que evidencien el desarrollo del talento	✓	✓	✗	✗	✗	✓
Métricas en tiempo real de la evolución de los colaboradores	✓	✓	✗	✓	✗	✗
Comunidad de aprendizaje	✓	✓	✓	✗	✓	✗
Mentorías sincrónicas	✓	✓	✓	✗	✓	✓
Gestión de vacantes y procesos de selección internos	✓	✗	✗	✓	✗	✗
Recomendador para vacantes internas	✓	✗	✗	✗	✗	✗
Ranking de colaboradores	✓	✓	✗	✗	✗	✗
Sistema que identifica talento clave y recomienda estrategias de retención	✓	✗	✗	✗	✗	✗

## 1. Startups Edtech

**Platzi:** Con un enfoque en América Latina, Platzi se ha convertido en una de las plataformas de formación online más populares. Ofrecen una amplia variedad de cursos en áreas digitales, desde programación hasta marketing.



**Crehana:** Es una plataforma de formación online que se posiciona como la #1 en el desarrollo de equipos. Crehana ofrece cursos en diversas disciplinas creativas como diseño, fotografía, marketing y programación. Sus diferenciales incluyen un enfoque práctico con proyectos reales, la colaboración con profesionales de la industria como instructores, contenido actualizado y acceso ilimitado a los cursos con una suscripción mensual.

**Coursera & Udemmy:** Aunque tienen un alcance global, estas plataformas también tienen una presencia significativa en Latinoamérica. Ofrecen cursos en una amplia gama de temas, incluidos muchos en áreas digitales.

**Coderhouse:** Focalizada en programación y diseño, esta plataforma ha ganado popularidad ofreciendo cursos intensivos y prácticos en habilidades técnicas.

## **2. Universidades Locales**

Varias universidades colombianas han ampliado su oferta educativa para incluir cursos y programas centrados en habilidades digitales, a menudo en asociación con empresas tecnológicas globales. Así mismo al tener una formación presencial y sincrónica, facilita la creación de comunidad y el intercambio de conocimientos entre los alumnos.

## **3. Plataformas de Gestión Humana**

**Buk:** es un software integral para la gestión de recursos humanos, diseñado para centralizar y simplificar una amplia variedad de tareas relacionadas con la gestión del personal en las organizaciones. Este sistema ofrece una solución completa que abarca desde la liquidación de nómina electrónica hasta el desarrollo del talento de los colaboradores. Esta última característica, consta de un módulo que facilita el seguimiento del cumplimiento de objetivos y promueve una cultura de feedback permanente; y aunque cuenta con un servicio de

capacitaciones, se basa en un catálogo de cursos e-learning propios y de terceros, con la posibilidad de configurar rutas de aprendizaje personalizadas.

**Factorial HR:** Factorial HR es un software avanzado de gestión de recursos humanos, que se centra en automatizar procesos de RRHH para facilitar y optimizar la gestión de estos en las empresas. Ofrece herramientas para la gestión de talento, documentos y finanzas, incluyendo la firma electrónica para documentos oficiales.

#### **4. Entidades Certificadoras**

Son entidades que desarrollan el aprendizaje y certifican ese aprendizaje, sin embargo, carecen de un acompañamiento personalizado y un aprendizaje práctico. Normalmente presentan contenido sincrónico en conjunto, lo que facilita la interacción entre su comunidad.

Entre las principales entidades certificadoras en perfiles digitales encontramos a Certiprof, Scrum Alliance, ICAgile, The Open Group.

#### **5. Consultoras en Transformación Digital**

Empresas como McKinsey, Boston Consulting Group, y Deloitte, cuentan con un vasto portafolio de servicios, los cuales van desde la planificación estratégica hasta la implementación de soluciones tecnológicas. Estas consultoras aportan su experiencia y conocimiento para analizar las operaciones actuales de una empresa, identificar áreas de mejora y diseñar estrategias personalizadas que integren tecnologías avanzadas. Este proceso puede incluir la adopción de herramientas de análisis de datos, automatización de procesos, y mejora de la experiencia digital del cliente. Además, ofrecen capacitación y apoyo para asegurar que el personal se adapte eficientemente a los nuevos sistemas y procesos.

## Factores Diferenciadores de Líderes Digitales

**1. Personalización:** mientras que la mayoría de las plataformas ofrecen cursos estándar para todos los usuarios, nosotros nos centramos en rutas de aprendizaje personalizadas. A través de un test detallado, evaluamos las necesidades y aspiraciones de cada colaborador, garantizando una formación que se alinee perfectamente con sus objetivos y los de la organización. Nuestra estrategia de personalización se distingue de la competencia en que nuestras rutas de aprendizaje se generan automáticamente, sin necesidad de intervención humana. Esto contrasta con otras plataformas, donde es necesario que un miembro del equipo de talento humano o el propio colaborador agregue manualmente los cursos a su ruta de aprendizaje.

**2. Sistemas de Recomendación:** A diferencia de la oferta de nuestros competidores, solo Líderes Digitales ofrece un mecanismo que ayuda a los líderes de gestión humana a tomar decisiones de selección interna mostrando con resultados medibles, el talento mejor cualificado para cada vacante. Este enfoque garantiza un proceso de selección más objetivo, basándose en métricas y análisis estadísticos de la evolución de cada colaborador. Además, nuestro sistema de recomendación empodera a los colaboradores para autogestionar sus planes de carrera. Según sus objetivos de crecimiento, el sistema identifica y comunica las áreas de mejora necesarias para calificar para el puesto deseado.

**3. Retención del Talento:** gracias a los datos y al aprendizaje que obtenemos de las habilidades y evolución de cada colaborador, en Líderes Digitales contamos con la capacidad de reconocer el talento clave en cada área. Por ello, disponemos de un sistema único capaz de recomendar al departamento de talento humano aquellos trabajadores que requieren un trato especial para prevenir su fuga. Además de identificar a estos colaboradores destacados, sugerimos distintas prácticas para realizar una retención proactiva, como recompensas, desarrollo

de motivadores intrínsecos y reconocimientos, en lugar de adoptar acciones reactivas, como intentar retenerlos cuando ya han tomado la decisión de renunciar.

**4. Integración con los Objetivos de Negocio:** nuestro enfoque no es solamente académico. Estamos alineados y comprometidos con el cumplimiento de los objetivos de negocio de las empresas que acompañamos. Al adoptar esta perspectiva, garantizamos que la formación beneficie no solo al colaborador, sino que también aporte valor tangible y medible a la organización. Para ello, en nuestra metodología de aprendizaje incluimos ejercicios prácticos diseñados para que los colaboradores apliquen en su trabajo, en tiempo real, lo aprendido. Además, contamos con un tablero de control para monitorear la evolución de cada colaborador.

**5. Mentorías:** ofrecemos sesiones sincrónicas de mentoría, las cuales facilitan una interacción en vivo con expertos. Esta modalidad permite a los colaboradores aclarar dudas, discutir aplicaciones prácticas y recibir retroalimentación en tiempo real. Esta característica representa una ventaja significativa sobre las plataformas puramente asincrónicas, que no pueden ofrecer esta dinámica de interacción directa.

**6. Comunidad de Aprendizaje:** las sesiones de mentoría trascienden los momentos de aprendizaje, ya que contribuyen a la creación de una comunidad. Esta red, integrada por profesionales de diversas empresas y áreas, se convierte en una fuente de colaboración y oportunidades a largo plazo. Además, estas sesiones ofrecen la posibilidad de networking, lo cual representa una valiosa oportunidad para generar nuevos negocios.

En resumen, a pesar de la competitividad del mercado de formación digital en Colombia y Latinoamérica, Líderes Digitales se distingue por su oferta única y altamente especializada. Nos enfocamos en asegurar que las grandes empresas no solo capaciten a sus colaboradores, sino que también obtengan resultados tangibles y sostenibles de dicha formación. Lo que realmente

nos diferencia en el mercado es esta combinación de personalización, planificación de carreras digitales, enfoque práctico y alineación con los objetivos corporativos.

### **Modelo de Generación de Ingresos**

Hemos decidido ofrecer tres tipos de planes, los cuales cuentan con distintos servicios. Esto permite que cada cliente seleccione el plan que mejor se ajuste a sus necesidades formativas, objetivos y presupuesto.

El plan más básico es el 'Plan Team'. Este ofrece rutas de aprendizaje personalizadas y evaluaciones periódicas, facilitando la medición del progreso y las habilidades de cada integrante del equipo. Representa una solución óptima para gestionar el desarrollo del talento de forma eficaz y basada en datos.

Luego tenemos el 'Plan Business'. Este incluye, además de los beneficios del 'Plan Team', herramientas avanzadas para el manejo y promoción del talento interno. Es ideal para organizaciones que buscan desarrollar habilidades individuales y, a su vez, fortalecer y perfeccionar sus procedimientos de plan carrera y selección interna.

Finalmente, ofrecemos el 'Plan Enterprise', nuestra propuesta más completa. Incorpora todas las características de los 'Planes Team' y 'Business', añadiendo beneficios exclusivos para el reconocimiento y retención del talento. Este plan es especialmente adecuado para grandes empresas interesadas en identificar y potenciar habilidades, así como en destacar y conservar a sus colaboradores más sobresalientes, fomentando una cultura de excelencia y compromiso.

Cada plan está disponible bajo una modalidad de suscripción mensual o anual por colaborador. El modelo anual proporciona un ahorro del 30% en comparación con la tarifa mensual.

**Tabla 3***Características de producto por cada tipo de plan*

	Plan Team	Plan Business	Plan Enterprise
Rutas personalizadas de aprendizaje	✓	✓	✓
Cursos asíncronos	✓	✓	✓
Evaluaciones de conocimientos y competencias semestrales	✓	✓	✓
Métricas en tiempo real de la evolución del talento	✓	✓	✓
Comunidad de aprendizaje	✓	✓	✓
Sesiones mensuales de mentoría grupal	✓	✓	✓
Gestión de vacantes y procesos de selección internos		✓	✓
Descubre los colaboradores más cualificados para cada vacante		✓	✓
Ranking de colaboradores con mejor rendimiento			✓
Identifica el talento clave y enamóralo con nuestro sistema de retención del talento			✓

*Nota.* Los planes mensuales o anuales cuentan con los mismos beneficios.

**Estructura de Ingresos**

Las empresas interesadas en inscribir a sus colaboradores en nuestras rutas de aprendizaje abonarán una tarifa fija por cada uno. Los precios son los siguientes:

***Valor Mensual por Colaborador***

- **Plan Team:** \$36 USD.
- **Plan Business:** \$46 USD.
- **Plan Enterprise:** \$59 USD.

***Valor Anual por Colaborador (con un 30% de Descuento)***

- **Plan Team:** \$302 USD.
- **Plan Business:** \$386 USD.

- **Plan Enterprise:** \$495 USD.

### **Estructura de Costos**

Para operar Líderes Digitales y ofrecer una educación de calidad, hemos estimado los siguientes costos:

- ***Costos de Infraestructura Tecnológica:*** Incluyen servidor de vídeo, hosting, nombre de dominio y la integración con APIs de Inteligencia Artificial.
- ***Producción Audiovisual de Cursos:*** Implica costos asociados al pago de profesores y producción audiovisual, subcontratada a través de una agencia.
- ***Marketing y Adquisición:*** Nuestra estrategia incluye pauta digital en Google Ads, gestión de email marketing y adquisición de tráfico orgánico en LinkedIn.
- ***Gastos Administrativos y Operativos:*** Incluyen salarios, mentores, licencias de ofimática y servicios en la nube.

**Tabla 4***Análisis de costos de Líderes Digitales*

	<b>Anual</b>	<b>Mensual</b>
<b>Costos de infraestructura tecnológica</b>	<b>-\$915,35</b>	<b>-\$76,28</b>
Vimeo	-\$780,00	-\$65,00
Host	-\$68,89	-\$5,74
DNS	-\$42,46	-\$3,54
OpenAI API GPT3.5 Turbo	-\$24,00	-\$2,00
<b>Producción audiovisual de cursos</b>	<b>-\$32.000,00</b>	<b>-\$2.666,67</b>
Profesores	-\$22.400,00	-\$1.866,67
Agencia audiovisual	-\$9.600,00	-\$800,00
<b>Marketing y Adquisición</b>	<b>-\$360,00</b>	<b>-\$30,00</b>
Google Adsense	-\$360,00	-\$30,00
<b>Gastos administrativos y operativos</b>	<b>-\$40.056,00</b>	<b>-\$3.338,00</b>
Mentores	-\$2.400,00	-\$200,00
1 Dev Full stack	-\$24.000,00	-\$2.000,00
1 UX/UI Designer	-\$12.000,00	-\$1.000,00
1 Especialista en pruebas psicotécnicas	-\$1.500,00	-\$125,00
Google Workspace	-\$156,00	-\$13,00
<b>Total Costos</b>	<b>-\$73.331,35</b>	<b>-\$6.110,95</b>

*Nota.* Valores en USD

Con estos costos, Líderes Digitales tendría un gasto anual estimado de \$73.331 USD, equivalente a \$6.111 USD al mes. Para alcanzar el punto de equilibrio, necesitaríamos un promedio de 170 suscripciones activas al mes del ‘Plan Team’, 133 del ‘Plan Business’, o 104 del ‘Plan Enterprise’.

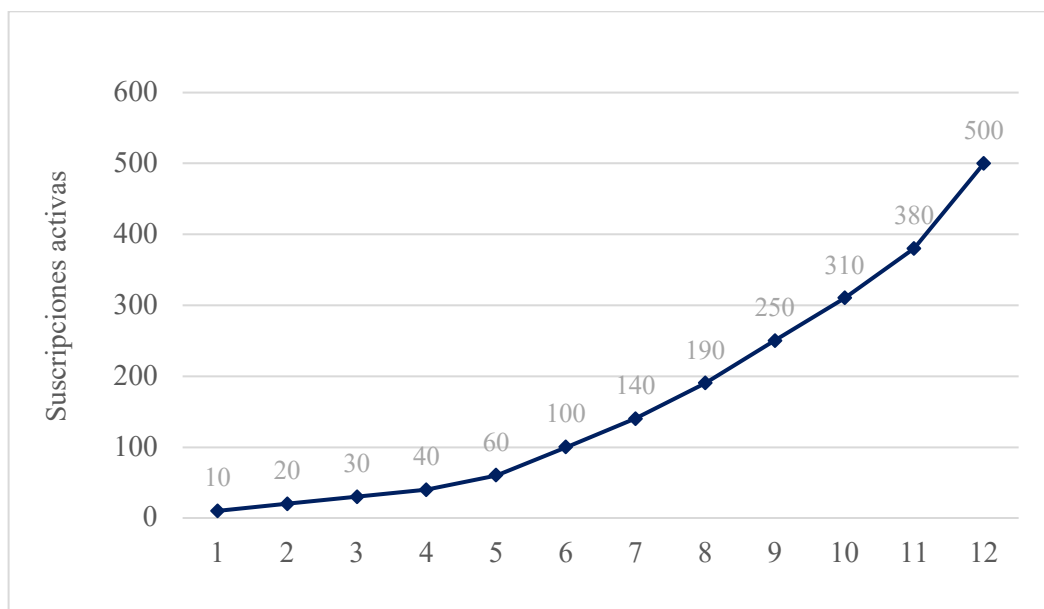


**Tabla 5**

*Análisis de colocaciones anual para alcanzar punto de equilibrio en 12 meses.*

	<b>Plan Team</b>	<b>Plan Business</b>	<b>Plan Enterprise</b>
<b>Precio Mensual</b>	\$36	\$46	\$59
<b>Precio Anual</b> si se contrata con facturación mensual	\$432	\$552	\$708
<b>Precio Anual</b> si se contrata con facturación anual	\$302	\$386	\$495
Cantidad de suscripciones mensuales a vender al año para alcanzar punto de equilibrio	170	133	104
Cantidad de suscripciones anuales a vender al año para alcanzar punto de equilibrio	243	190	148

Hemos realizado un plan conservador de colocación de suscripciones mensuales del ‘Plan Team’, el cual prevé un crecimiento acumulado de 10 suscripciones mensuales, alcanzando 100 suscripciones activas al mes 6. Para el segundo semestre, esperamos un crecimiento más exponencial debido al aprendizaje y resultados del primer semestre.



*Figura 5: Plan de colocación de suscripciones mensuales acumulado.*

Esta proyección se basa en nuestro plan más económico, representando así el mayor desafío en términos de colocación. A medida que vendamos nuestros planes más premium, el esfuerzo requerido para alcanzar el plan de colocación se reducirá. Esta proyección no es una estrategia comercial, sino una guía para crecer en colocación y asegurar un punto de equilibrio al mes 12. Esto significa que, para garantizar la sostenibilidad de nuestro negocio, nuestros números deben superar lo presentado.

A continuación, presentamos los números de ingreso acumulado que generaría el plan de colocación de suscripciones mensuales del 'Plan Team', donde esperamos para el mes 12 alcanzar \$73.080 USD en ingreso acumulado para costear el año de inversión del proyecto. A partir de este mes, todo ingreso adicional representaría utilidad para nuestro negocio.

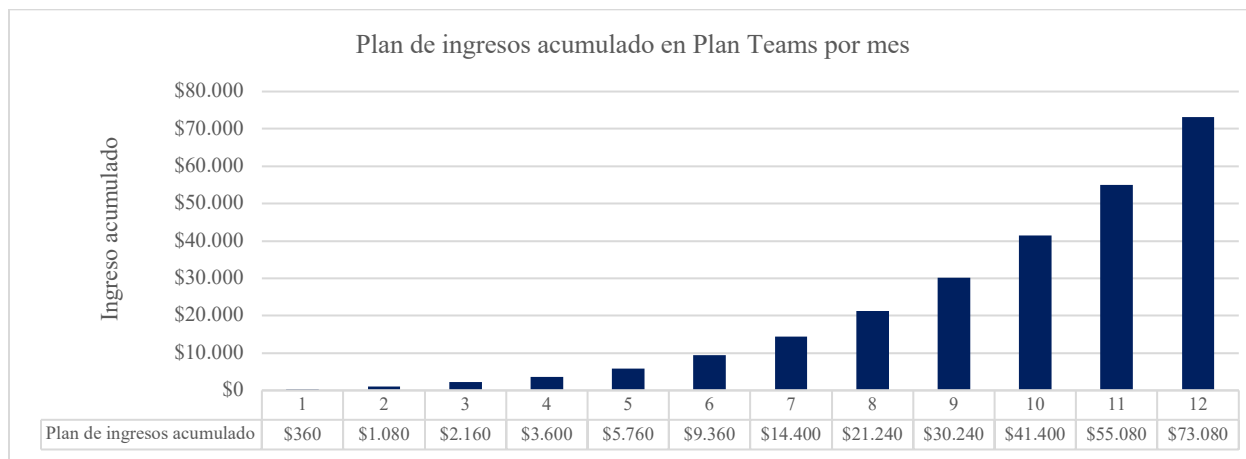


Figura 6: Plan de ingresos acumulado en 'Plan Teams' por mes.

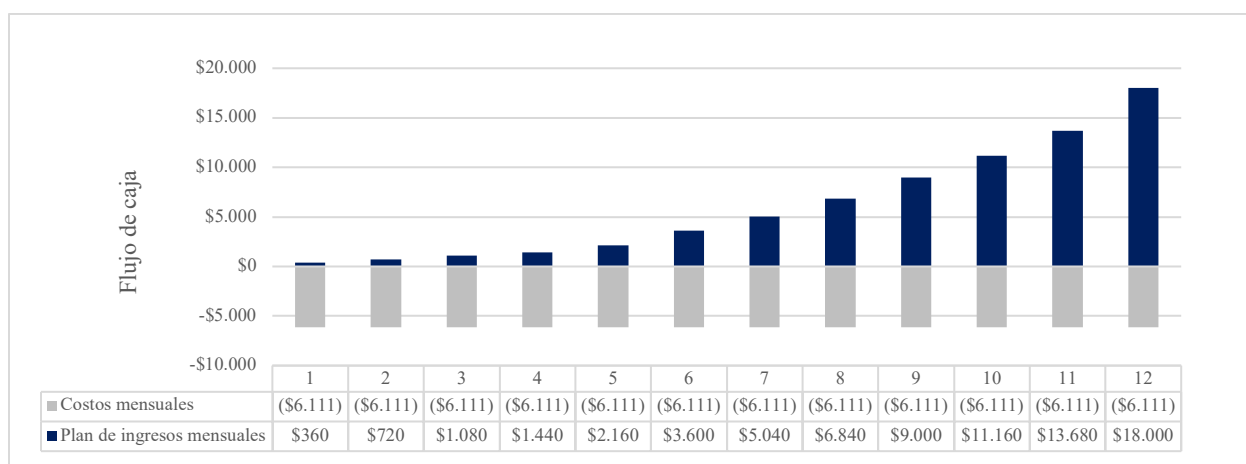


Figura 7: Flujo de caja estimado para el primer año de operación.

Con esta estructura de costos y tarifas, nuestro objetivo es ser rentables en un escenario conservador a partir del mes 12 de operación, aunque aspiramos a alcanzar el punto de equilibrio antes de finalizar nuestro primer año.

### Muestra del Producto

Nuestro MVP se basó en el diseño preliminar de nuestra plataforma, donde, mediante el modelo MoSCoW, identificamos las funcionalidades críticas que debería incluir nuestro MVP para validar nuestra propuesta de valor.

**Elementos del Must Have**

- Cursos Cortos Asíncronos
- Rutas personalizadas de aprendizaje
- Evaluaciones que evidencien el desarrollo del talento
- Sistema para identificar el talento clave y recomendar estrategias de retención
- Métricas en tiempo real de la progresión de los colaboradores
- Gestión de vacantes y procesos de selección interna
- Recomendaciones de candidatos para vacantes internas

**Elementos del Should Have**

- Comunidad de aprendizaje
- Mentorías sincrónicas
- Ranking de colaboradores
- Herramientas y materiales descargables
- Certificados de aprobación

**Elementos del Could Have**

- Sistema de comentarios aportes y preguntas para las clases asincrónicas
- Consultorías
- ChatBots
- Sistema de insignias

**Elementos del Will Not Have**

- Buscador inteligente
- Venta de cursos al consumidor final

A partir de esto, desarrollamos las interfaces gráficas de nuestro producto en un prototipo de media fidelidad, que emula la experiencia tanto para nuestro Buyer Persona (líderes en gestión humana) como para nuestro User Persona (colaboradores en el área de tecnología).

Este MVP, permite a los líderes de gestión humana interactuar con el sitio web, adquirir alguno de los planes, y una vez se realiza la contratación de nuestros servicios, ingresar al sistema donde pueden acceder a los tableros de control, ranking de colaboradores, elementos como los sistemas de recomendación y asignación de membresías para sus colaboradores.

Cuando un colaborador es registrado en la plataforma, recibe un correo electrónico con instrucciones para acceder e iniciar sesión. Inicialmente, deberá completar un formulario, siendo esta la parte fundamental para la personalización de su ruta de aprendizaje. Con base en su perfil profesional, deseos, roles y metas organizacionales, se le asignarán cursos específicos que le ayudarán a capacitarse y aportar en la transformación digital del negocio.

Adicionalmente, el colaborador tiene a su disposición tableros de control que le permiten medir su rendimiento, conocer su evolución y autogestionar su carrera profesional.

En el Anexo A se expone la primera versión de nuestro Producto Mínimo Viable (MVP) con una fidelidad media. Para una apreciación más detallada, se ofrece en el enlace adjunto la versión interactiva de dicho MVP, desarrollada con una alta fidelidad.

<https://www.figma.com/proto/4r6M02t9npIbQEHH6p26V5/Prototipo-de-L%C3%ADderes-Digitales?type=design&node-id=98-7695&t=vGguJKcLnfgjVtkl-1&scaling=scale-down&page-id=96%3A975&starting-point-node-id=98%3A7695&mode=design>

Nuestro MVP se encuentra disponible para cualquier usuario en <https://lideresdigitales.org>

Además, el funcionamiento práctico de nuestro Producto Mínimo Viable (MVP) se puede visualizar a través del vídeo disponible en el enlace siguiente.

<https://www.youtube.com/watch?v=9kkpLHD7jCA>

### **Hipótesis Críticas**

De acuerdo con el ejercicio de priorización de hipótesis críticas basado en nuestro modelo de negocio y propuesta de valor, hemos seleccionado las siguientes hipótesis, siendo estas las que son críticas de validar para asegurar el éxito de nuestro negocio y a su vez sobre las que más incertidumbre tenemos.

#### **Deseabilidad**

***Hipótesis 1:*** Los líderes de talento humano están realmente dispuestos a invertir el presupuesto de formación en una plataforma que les permita gestionar la estrategia de formación de su empresa.

***Hipótesis 2:*** Los líderes de Talento Humano buscan en internet servicios de formación para sus empleados.

#### **Factibilidad**

***Hipótesis 3:*** Es posible identificar la evolución del talento mediante un modelo de evaluación estándar de habilidades blandas y técnicas.

#### **Viabilidad**

**Hipótesis 4:** La decisión de inversión en capacitación y desarrollo se toma después de un análisis exhaustivo, por lo que debemos realizar un contacto comercial con los líderes de talento humano para que conozcan e interactúen con nuestra plataforma antes de contratarnos.

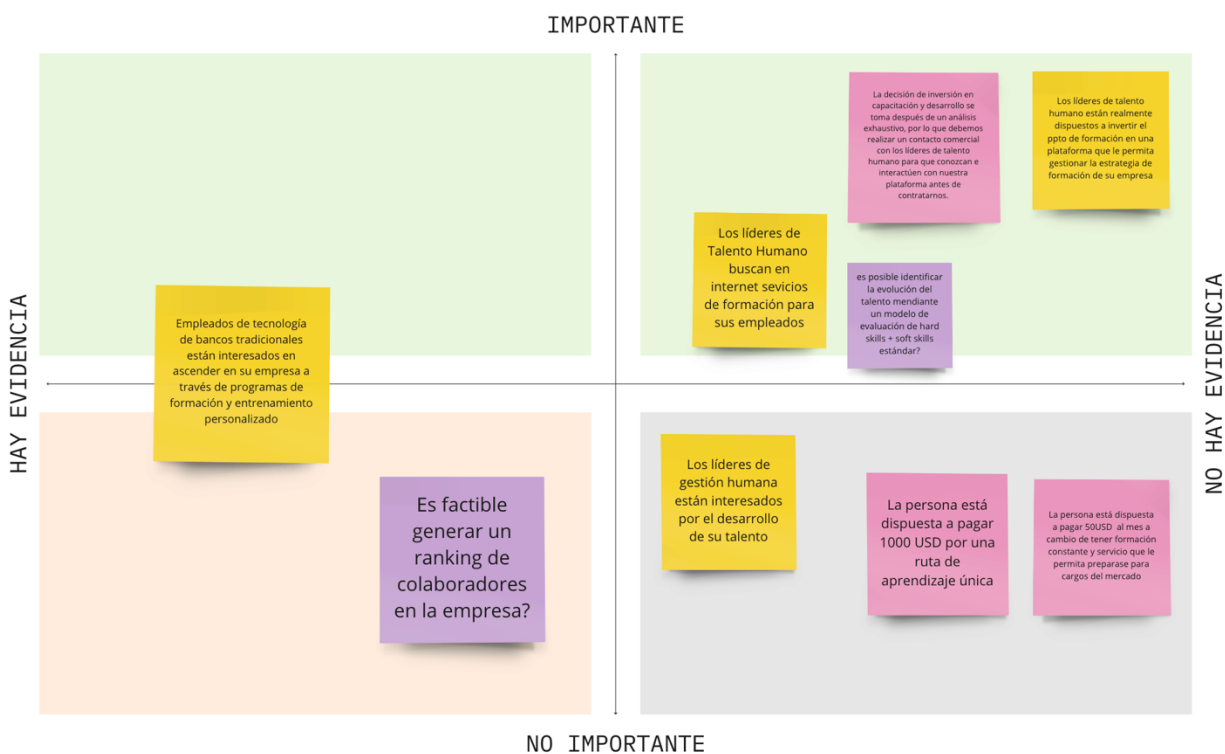


Figura 8: Matriz de priorización de hipótesis críticas.

Con base en el análisis de nuestra matriz de priorización, identificamos las siguientes hipótesis críticas a validar:

Los líderes de talento humano están dispuestos a invertir en una plataforma que gestione la estrategia de formación de su empresa aborda directamente la deseabilidad del servicio. Con esta hipótesis queremos validar la viabilidad económica en donde identificaremos si la empresa está dispuesta en contratar alguno de nuestros planes. La aceptación de nuestra oferta y la

percepción del valor agregado de nuestra plataforma, son esenciales para determinar si el modelo de negocio puede sostenerse económicamente a largo plazo.

Considerando la posibilidad de identificar la evolución del talento mediante un modelo de evaluación de habilidades duras y blandas, esta hipótesis desafía la factibilidad técnica y metodológica del servicio. La efectividad de la plataforma en proporcionar mediciones precisas y significativas es crucial tanto para la deseabilidad del producto (ya que los líderes de Talento Humano necesitan ver resultados concretos) como para la viabilidad (pues la capacidad de demostrar mejoras reales en el talento puede justificar el costo del servicio).

Los líderes de Talento Humano buscan activamente servicios de formación en línea para sus empleados señala la deseabilidad de nuestro servicio en el mercado actual. La confirmación de esta hipótesis fortalece la viabilidad de nuestro modelo de negocio, ya que indica un mercado potencial activo. Así mismo, la factibilidad de poder satisfacer esta demanda y diferenciarnos de la competencia también juega un rol crucial.



## Diseño y Evidencias del Proceso de Experimentación

**STEP 1: HYPOTHESIS**

**We believed that**

Los líderes de talento humano están realmente dispuestos a invertir el ppto de formación en una plataforma que le permita gestionar la estrategia de formación de su empresa

**STEP 2: OBSERVATION**

**We observed**

Los visitantes hacen click en los botones de "contáctanos", "descubre más" y "aprende más"; pero no hacen click en los botones de compra "lo quiero" Data Reliability:

**STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS**

**From that we learned that**

Existe un interés por nuestra propuesta pero no logramos evidenciar intención de compra, por lo que creemos que este usuario requiere de más información y un contacto directo previo a la compra Action Required:

**STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS**

**Therefore, we will**

Realizaremos un contacto directo a nuestros leads a través de un experimento de venta simulada, mediante un prototipo de alta fidelidad o mago de oz para determinar la intención de compra real

Figura 9: Learning Card de hipótesis de deseabilidad y viabilidad

**STEP 1: HYPOTHESIS**

**We believed that**

Los líderes de Talento Humano buscan en internet servicios de formación para sus empleados

**STEP 2: OBSERVATION**

**We observed**

Existe una tendencia en el último trimestre en Colombia sobre la búsqueda de formación empresarial en Google a través de las palabras clave "empresas digitales" y "gestión de talento humano", y a nivel internacional a través de la palabra clave "cursos empresa". Adicionalmente, descubrimos que en nuestra primera iteración, el 58,5% de los visitantes de nuestro sitio llegaron a través de linkedin. Data Reliability:

**STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS**

**From that we learned that**

Nuestros esfuerzos para llegar a nuestro cliente de manera orgánica deben ser a través de posicionamiento en SEO LinkedIn, y con pauta vía google Ads Action Required:

**STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS**

**Therefore, we will**

Desarrollaremos una estrategia de marketing digital enfocada en la generación de contenido de valor en LinkedIn, generando conexiones con profesionales de gestión humana y optimizaremos nuestro sitio web para mejorar el posicionamiento en SEO

Figura 10: Learning Card de hipótesis de deseabilidad

**STEP 1: HYPOTHESIS**

**We believed that**

En Líderes digitales tenemos la capacidad de diseñar con un aliado estratégico, un modelo de evaluación de hard skills + soft skills estándar que permita identificar brechas y medir la evolución del talento.

**STEP 2: OBSERVATION**

**We observed**

Que si bien existen proveedores de pruebas y cuestionarios que miden Soft Skills, Hard Skills y Cognitive Skills, no encontramos apertura y disposición para aliarnos. Adicionalmente, descubrimos que los competidores que ofrecen esta característica en su producto, lo han hecho a través de desarrollos in-house

**STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS**

**From that we learned that**

No es viable para nosotros tercerizar esta característica de producto. Además, descubrimos que existen modelos y estudios públicos que podemos utilizar como punto de partida.

**STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS**

**Therefore, we will**

Incorporaremos en nuestro equipo de trabajo a un especialista en análisis de competencias y habilidades blandas para desarrollar in-house la capacidad de medir la evolución de los colaboradores.

Figura 11: Learning Card de hipótesis de factibilidad

**STEP 1: HYPOTHESIS**

**We believed that**

La decisión de inversión en capacitación y desarrollo se toma después de un análisis exhaustivo, por lo que debemos realizar un contacto comercial con los líderes de talento humano para que conozcan e interactúen con nuestra plataforma antes de contratarnos

**STEP 2: OBSERVATION**

**We observed**

El 75 % de nuestros visitantes manifestaron algún tipo de interés en nuestra propuesta presionando alguno de los botones de llamado a la acción

**STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS**

**From that we learned that**

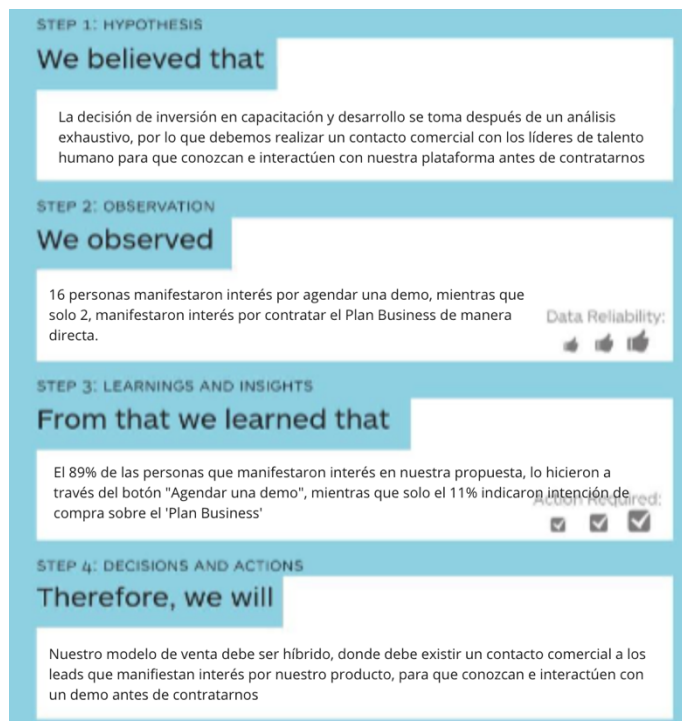
no podíamos determinar si el tipo de interés era para conocer más, para contratarnos, o solo por curiosidad. Además, descubrimos que ninguno de los visitantes manifestó intención de compra sobre la sección de los diferentes planes que ofrecemos.

**STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS**

**Therefore, we will**

Iterar una nueva versión de este experimento, realizando ajustes en la experiencia y el diseño visual de la landing page, para conocer mejor el tipo de interés de los visitantes y confirmar si permanece la intención de contacto por encima de una intención de compra directa.

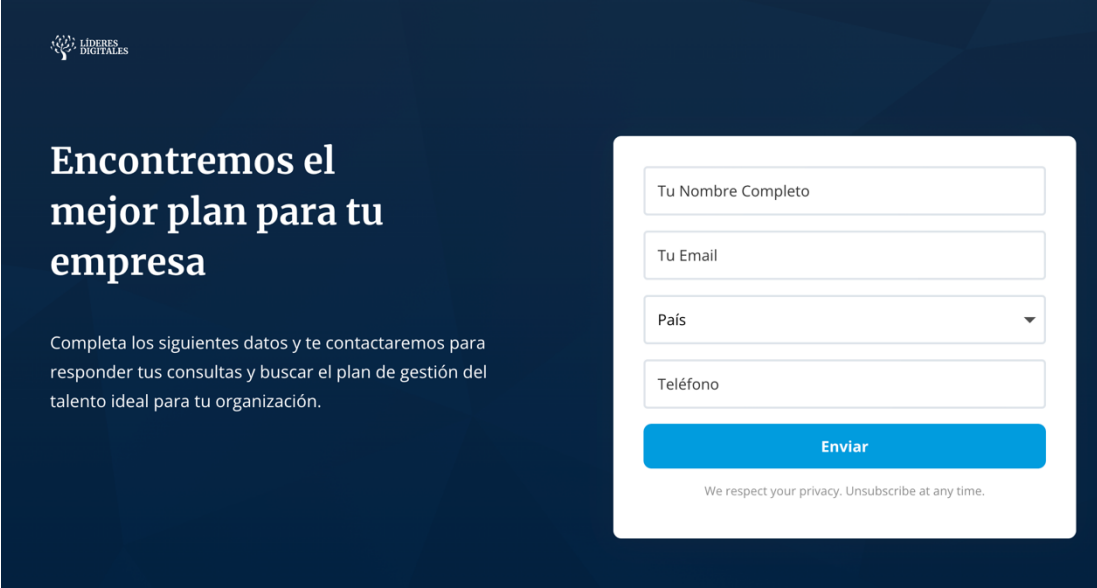
Figura 12: Learning Card de hipótesis de viabilidad



*Figura 13: Learning Card de hipótesis de viabilidad*

Nuestro primer experimento consistió en el lanzamiento de una landing page (Ver Anexo B) el cual contaba con diferentes secciones que describían nuestra oferta de valor. Integramos scripts de Google Analytics y de Hotjar, para medir nuestra tasa de conversión, los comportamientos de los visitantes y validar nuestras hipótesis.

Si el usuario de nuestro sitio web hacía clic sobre cualquier botón que invitaba a la acción (“Contáctanos”, “Descubre más”, “Aprende más”, “lo quiero”), el sitio web redirigía a un formulario web donde se invitaría al usuario a completar unos datos para ser contactado.



LÍDERES DIGITALES

## Encontremos el mejor plan para tu empresa

Completa los siguientes datos y te contactaremos para responder tus consultas y buscar el plan de gestión del talento ideal para tu organización.

Tu Nombre Completo

Tu Email

País

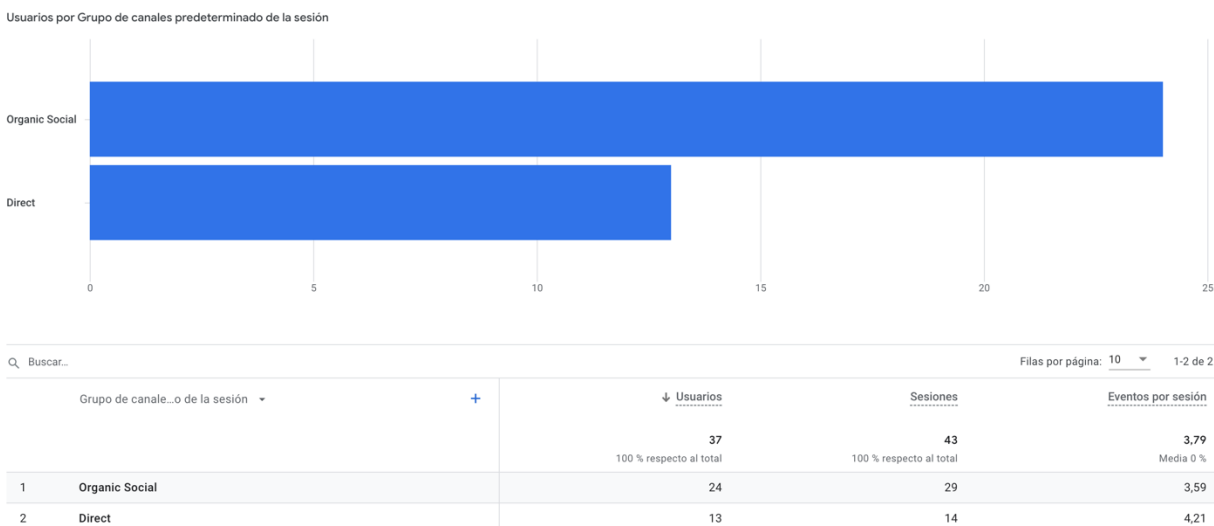
Teléfono

Enviar

We respect your privacy. Unsubscribe at any time.

*Figura 14:* Formulario de captación de leads de Líderes Digitales.

El lanzamiento de este experimento sucedió desde el 20 de noviembre de 2023 hasta el 24 de noviembre de 2023, a través de LinkedIn con un post orgánico que obtuvo 2.276 impresiones (Ver Anexo C). Gracias a esta publicación, obtuvimos 43 visitas distribuidas en 37 usuarios diferentes.



*Figura 15:* Reporte de adquisición de tráfico por canales en primera iteración de Líderes Digitales obtenido de Google Analytics.

De los 37 usuarios, 28 personas presionaron alguno de los botones de llamado a la acción, pero ninguno de estos fue el botón “lo quiero” que se encontraba en la sección de compra. De estos 28 usuarios, 3 personas dejaron sus datos personales para ser contactados.

28

VISITORS

The number of times your form has been visited in the last 90 days.

3

SUBSCRIBERS

The number of people who have entered and verified their email address.

10.71%

CONVERSION RATE

The conversion rate is calculated from subscribers divided by visits.

*Figura 16:* Estadísticas de conversión de Leads en formulario de captación de Líderes Digitales en ConvertKit.

Enviamos un mensaje a estos leads, explicando que nos encontramos en un proceso de experimentación y validación, y consultamos su experiencia con nuestro sitio web, a lo cual obtuvimos la siguiente respuesta:

1 response

Link to Sheets

Accepting responses

Summary Question Individual

¿Cómo se alinea nuestra plataforma con las necesidades y prioridades actuales de formación en su organización? Agradecemos cualquier comentario específico sobre aspectos de nuestro servicio que considere relevantes o áreas de posible mejora.

1 response

Me parece súper interesante, sin embargo en parte del contenido del website se dirige al sector bancario y esto confunde al usuario ya que nos podemos sentir excluidos los que no pertenecemos a ese sector. Creo que hay temas que se podrían detallar un poco más para comprender el alcance de la herramienta, cuando trato de ir más en detalle, inmediatamente me dirige a dejar mis datos para contactarme. Podría ser más interesante si desde el principio tengo algo puntual que me enamora. Por lo demás, me gustaría que me contactaran para conocer más

Figura 17: Feedback recibido de un Lead de Líderes Digitales.

A continuación, presentamos algunos enlaces de las grabaciones de las sesiones de interacción de los usuarios con nuestro sitio web:

- <https://insights.hotjar.com/r?recording=39708644266&token=10b3310dc84f9b5106c9263bb009c105&h=0707570300040b>
- <https://insights.hotjar.com/r?recording=39585248815&startTime=4000&token=c9612a120560789f82af23b97835efe5&h=0b0e010f00070b>
- <https://insights.hotjar.com/r?recording=39585845056&startTime=10000&token=89fae3ffc88ece02c67192abdd49b89b&h=060e55060b000b>
- <https://insights.hotjar.com/r?recording=39589481659&token=ce77fca831a9c78bd7755172d74d2525&h=02520b0e07000b>

- <https://insights.hotjar.com/r?recording=39613782810&token=b106779526dcea2bb5a91f7920b47697&h=0106060403560b>
- <https://insights.hotjar.com/r?recording=39605307765&token=8158ba114980d3a0ad962ad37a7ebad3&h=0406025700030b>

De lo anterior, descubrimos que el 75% de nuestros visitantes manifestaron algún tipo de interés en nuestra propuesta, pero con esta primera versión no podíamos determinar si el tipo de interés era para conocer más, para contratarnos, o solo por curiosidad. Encontramos también, que los botones de llamado a la acción podían ser ambiguos ya que no nos permitían conocer el tipo de interés de nuestros visitantes.

Adicionalmente, el hallazgo más significativo fue que ninguno de los visitantes manifestó intención de compra sobre la sección de los diferentes planes que ofrecemos. Por lo que hasta este punto podíamos afirmar que, si bien habíamos podido identificar algún tipo de interés, no teníamos evidencia que existiera intención por contratar un plan de manera directa desde nuestro sitio web.

Por otro lado, encontramos que el 65% de nuestros visitantes llegaron a través de LinkedIn, lo cual nos indica que este puede ser un canal clave para la adquisición de tráfico orgánico en un futuro.

Con estos nuevos hallazgos, decidimos hacer cambios en nuestro sitio web ajustando el contenido para que fuera más descriptivo y no fuese necesario acudir a botones de “Aprende más” o “Descubre más”, los cuales cambiamos por un botón de “Contáctanos”. También, reemplazamos el botón principal que inicialmente invitaba al cliente a que nos contactara, por “Agenda una demo”; y actualizamos la sección de precios, agregando una tabla comparativa con

los diferentes servicios de cada uno de los planes, cambiando el botón “Lo quiero” por “Obtener”.

Con estos cambios buscábamos asegurarnos de que el hallazgo encontrado en la iteración anterior, donde no hubo ninguna evidencia de intención de compra directa, no se tratara de un error de User Experience. Por lo que quisimos validar si al agregar una información más detallada y clara de los beneficios de cada plan, el usuario podría manifestar su intención de compra a través de esta nueva sección.

Durante el período del 4 de diciembre de 2023 hasta el 8 de diciembre de 2023, hicimos el lanzamiento de la nueva versión de nuestra Landing Page. Entendiendo que nuestro alcance orgánico esta vez estaba más limitado, decidimos realizar una pequeña inversión de \$40.200 pesos colombianos en Google Ads, y con la cual logramos atraer a 53 personas diferentes, de las cuales 16 solicitaron agendar un demo, mientras que 2 seleccionaron la opción de contratar el ‘Plan Business’.

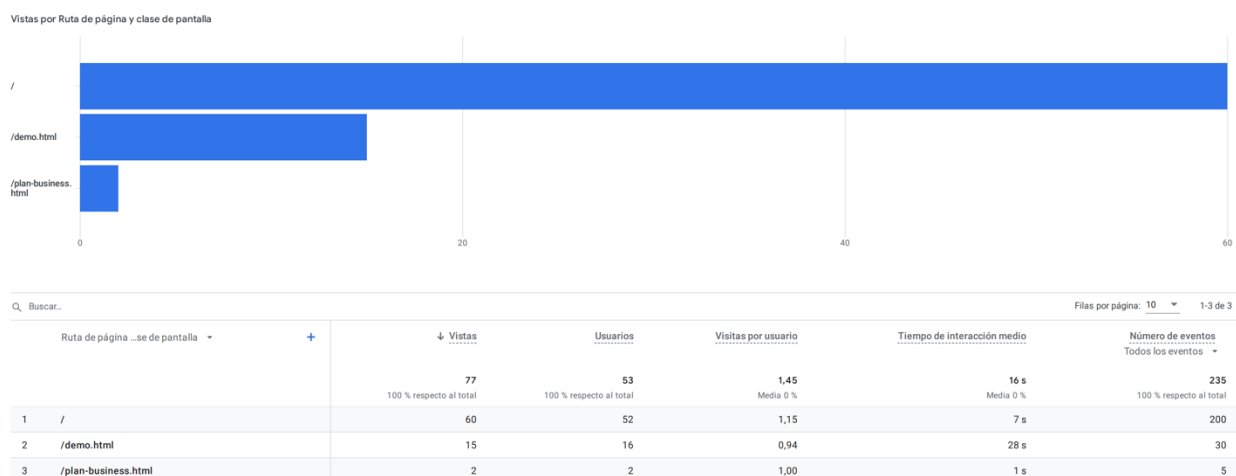


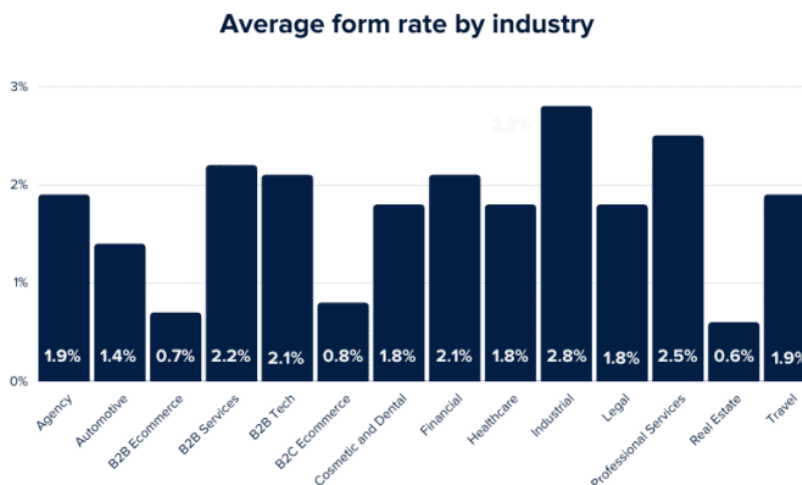
Figura 18: Reporte de pantallas visitadas en segunda iteración de Líderes Digitales obtenido de Google Analytics.



Con este nuevo experimento, logramos identificar que el 30% de nuestros usuarios manifestaron intención de agendar una demo, mientras que 3,7% manifestaron interés por el ‘Plan Business’. Además, 4 personas interesadas en agendar una demo dejaron sus datos personales para ser contactados, lo cual equivale a una conversión del 7,5%.

Según un estudio realizado por Ruler Analytics sobre la tasa promedio de conversión de formularios en landing pages en 2023, se encontró que la tasa promedio de conversión a través de catorce industrias analizadas es del 1,7%. Es importante destacar que, en las industrias relevantes para Líderes Digitales, como el comercio electrónico B2B, la tasa es del 0,7%; en servicios B2B, del 2,2%; y en tecnología B2B, del 2,1% (Holmes, 2023).

En nuestra primera iteración, logramos una tasa de conversión en nuestro formulario de captación de leads del 8,1%, y en la segunda iteración, alcanzamos una tasa del 7,5%. Al comparar nuestros resultados con la tasa promedio de conversión por industria, destacamos que nuestros números son significativamente superiores, lo que refuerza y valida el interés de nuestros visitantes en nuestra propuesta de valor.



*Figura 19:* tasa promedio de conversión de formularios en landing pages en 2023 por industria, elaborado por Ruler Analytics (Holmes, 2023).

Las tasas de conversión que obtuvimos durante nuestras iteraciones superan la media de cualquier industria, incluyendo la conversión orgánica que, según Ruler Analytics, es del 2,7% y la conversión a través de publicidad digital, que es del 3,2% (Holmes, 2023).

### Average conversion, call and form rate for organic search

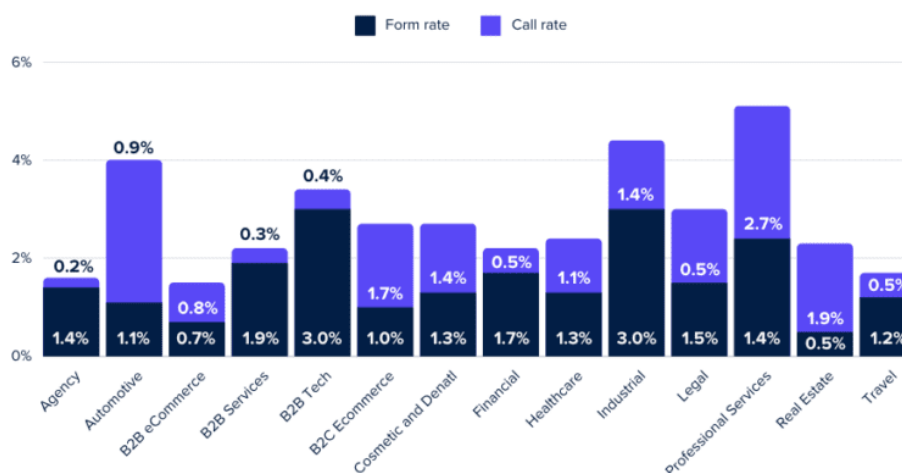


Figura 20: tasa promedio de conversión orgánica de formularios en landing pages en 2023 por industria, elaborado por Ruler Analytics (Holmes, 2023).

### Average conversion, call and form rate for paid search

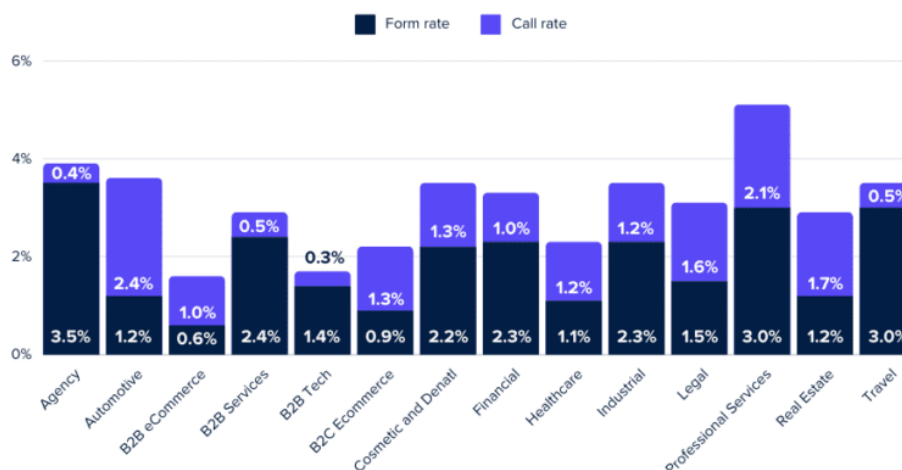


Figura 21: tasa promedio de conversión de formularios en landing pages en 2023 por industria a través de publicidad digital, elaborado por Ruler Analytics (Holmes, 2023).

Adicionalmente, a través de la herramienta Hotjar, logramos grabar diferentes sesiones de interacción de nuestros visitantes con nuestro sitio web. Gracias a esto, encontramos que el 57% de los visitantes llegó hasta la sección de precios donde presentamos nuestra oferta de planes,

pero quienes manifestaron interés no lo hicieron desde estos planes sino desde el botón “Agendar una demo”.

Lo anterior termina de confirmar nuestra hipótesis, “los líderes de talento humano desean ser contactados para conocer un demo de nuestro producto, antes de efectuar una compra”.

A continuación, anexamos algunos enlaces con grabaciones de las interacciones de nuestros visitantes.

- <https://insights.hotjar.com/r?recording=40656949853&startTime=3000&token=ddb289a22275e8323a701e2daf16a2b&h=0a53520e02520c>
- <https://insights.hotjar.com/r?recording=40892015822&startTime=10000&token=5a097cb6eceb06172b4f7a53528eb273&h=06560507050c0c>
- <https://insights.hotjar.com/r?recording=40833755775&startTime=2000&token=c16b44844e5756d18230126a53a368c3&h=0606075203550c>

Como resultado de este experimento, pudimos obtener nueva información a nivel demográfico, donde encontramos que el 64% de nuestros visitantes estaban ubicados en Colombia, y en segundo lugar con un 13% tenemos usuarios de Perú. Lo que nos indica que se puede tratar de un potencial país a explorar en un futuro.

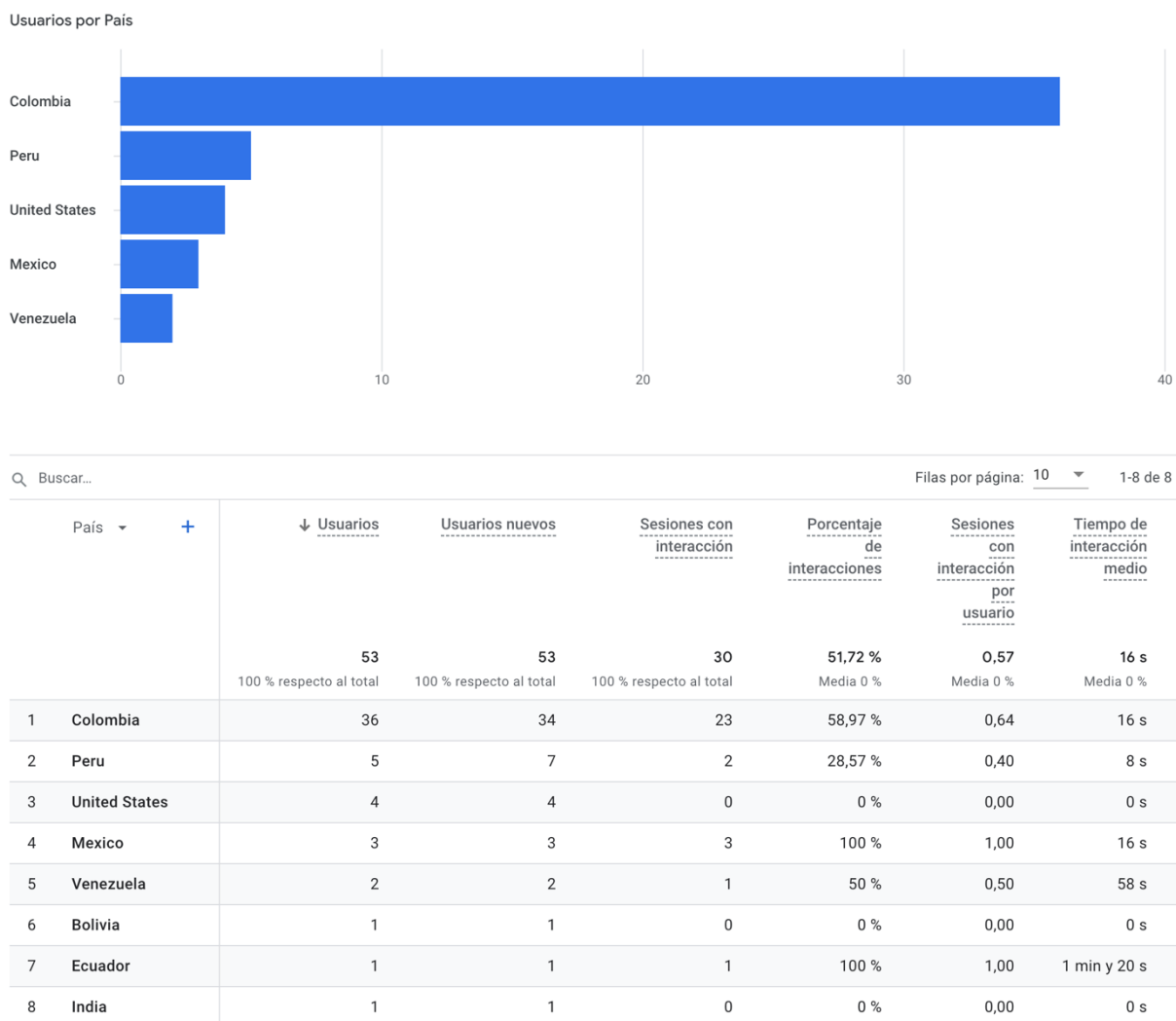


Figura 22: Reporte de usuarios por país en segunda iteración de Líderes Digitales obtenido de Google Analytics.

A nivel de tecnología, encontramos un hallazgo significativo, el 86,8% de nuestro tráfico llegó a través de dispositivos móviles, en horario laboral. Lo que nos plantea nuevas preguntas sobre el comportamiento de nuestro buyer persona y nos invita a optimizar nuestro sitio web hacía dispositivos móviles, especialmente Android.

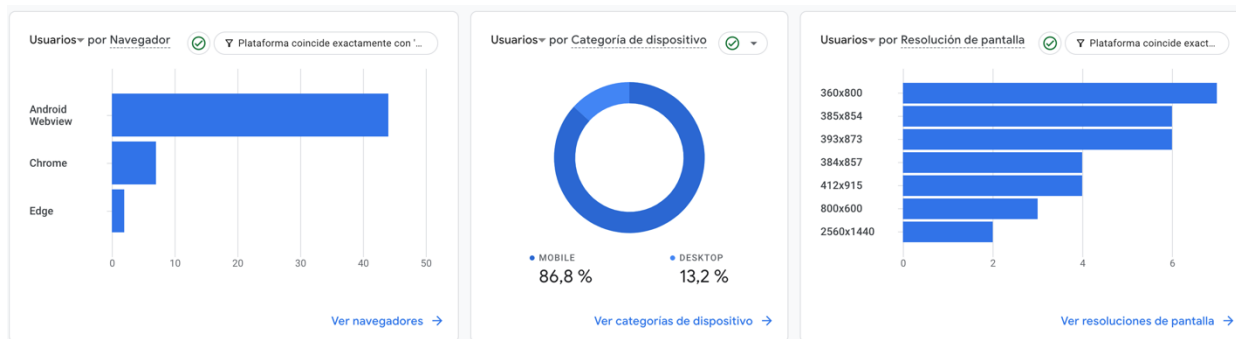


Figura 23: Reporte de tecnologías de visitantes en segunda iteración de Líderes Digitales obtenido de Google Analytics.

En cuanto a las fuentes de adquisición de tráfico, el 60% de nuestros usuarios llegaron a través de pauta en Google Ads, el 25% llegaron a través de posicionamiento orgánico en Google y el 15% restante llegaron de manera directa.

Primer grupo de...do del usuario	↓ Usuarios nuevos	Sesiones con interacción	Porcentaje de interacciones	Sesiones con interacción por usuario	Tiempo de interacción medio	Número de eventos
	100 % respecto al total	100 % respecto al total	Media 0 %	Media 0 %	Media 0 %	Todos los eventos
1 Referral	53	30	51,72 %	0,57	16 s	235
2 Organic Search	23	15	60 %	0,63	16 s	107
3 Paid Search	13	7	53,85 %	0,54	13 s	55
4 Direct	9	5	55,56 %	0,71	26 s	37
	8	3	27,27 %	0,33	12 s	36

Figura 24: Reporte de adquisición de tráfico por canales en segunda iteración de Líderes Digitales obtenido de Google Analytics.

Con esta información, logramos validar nuestra hipótesis “Los líderes de Talento Humano buscan activamente servicios de formación en línea para sus empleados”, ya que descubrimos que a través de búsqueda orgánica en poco tiempo pudimos posicionarnos lo suficiente como para atraer 9 personas durante la ventana de lanzamiento de nuestra segunda iteración de experimentación.

Adicionalmente, gracias a que en nuestra segunda iteración de nuestro MVP invertimos en pauta a través de Google Ads, logramos identificar que si podemos atraer clientes a través de

navegadores como Google. Las palabras clave que mejor funcionaron en nuestra campaña fueron “empresas digitales” y “gestion de talento humano”, por lo que encontramos una oportunidad de optimización de nuestro SEO para hacer más énfasis en estas palabras clave de búsqueda.

Palabra clave de la Búsqueda	↓ Clics	Impr.	CTR	CPC prom.	Costo	% impr. (parte sup. abs.)	% impr. (parte sup.)	Conversiones	Conv. posimpresión	Costo/conv.	Porcentaje de conv.
empresas digitales	41	245	16.73 %	COP706.73	COP28,976.00	0.00 %	0.00 %	12.00	0	COP2,414.67	29.27 %
gestion de talento humano	10	39	25.64 %	COP1,014.70	COP10,147.00	0.00 %	0.00 %	4.00	0	COP2,536.75	40.00 %
administración de talento humano	0	0	0.00 %	COP0.00	COP0.00	0.00 %	0.00 %	0.00	0	COP0.00	0.00 %
administración del talento humano	0	0	0.00 %	COP0.00	COP0.00	0.00 %	0.00 %	0.00	0	COP0.00	0.00 %
administracion y gestion del talento humano	0	0	0.00 %	COP0.00	COP0.00	0.00 %	0.00 %	0.00	0	COP0.00	0.00 %
Capacitación avanzada corporativa	0	0	0.00 %	COP0.00	COP0.00	0.00 %	0.00 %	0.00	0	COP0.00	0.00 %
capacitación empresarial	0	0	0.00 %	COP0.00	COP0.00	0.00 %	0.00 %	0.00	0	COP0.00	0.00 %
compañia digital	0	0	0.00 %	COP0.00	COP0.00	0.00 %	0.00 %	0.00	0	COP0.00	0.00 %
cursos de formacion	0	0	0.00 %	COP0.00	COP0.00	0.00 %	0.00 %	0.00	0	COP0.00	0.00 %
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>332</b>	<b>15.36 %</b>	<b>COP767.12</b>	<b>COP39,123.00</b>	<b>0.00 %</b>	<b>100.00 %</b>	<b>16.00</b>	<b>0</b>	<b>COP2,445.19</b>	<b>31.37 %</b>

*Figura 25: Palabras clave utilizadas durante campaña de Google Ads.*

Decidimos confrontar este hallazgo a través de un experimento adicional, el cual consistía en un análisis de tendencias a través de Google Trends, donde logramos descubrir que existe una tendencia importante de búsqueda de capacitación empresarial, aunque la segunda palabra clave que mejor nos funcionó durante la campaña (“gestion de talento humano”), destaca por encima de otras.

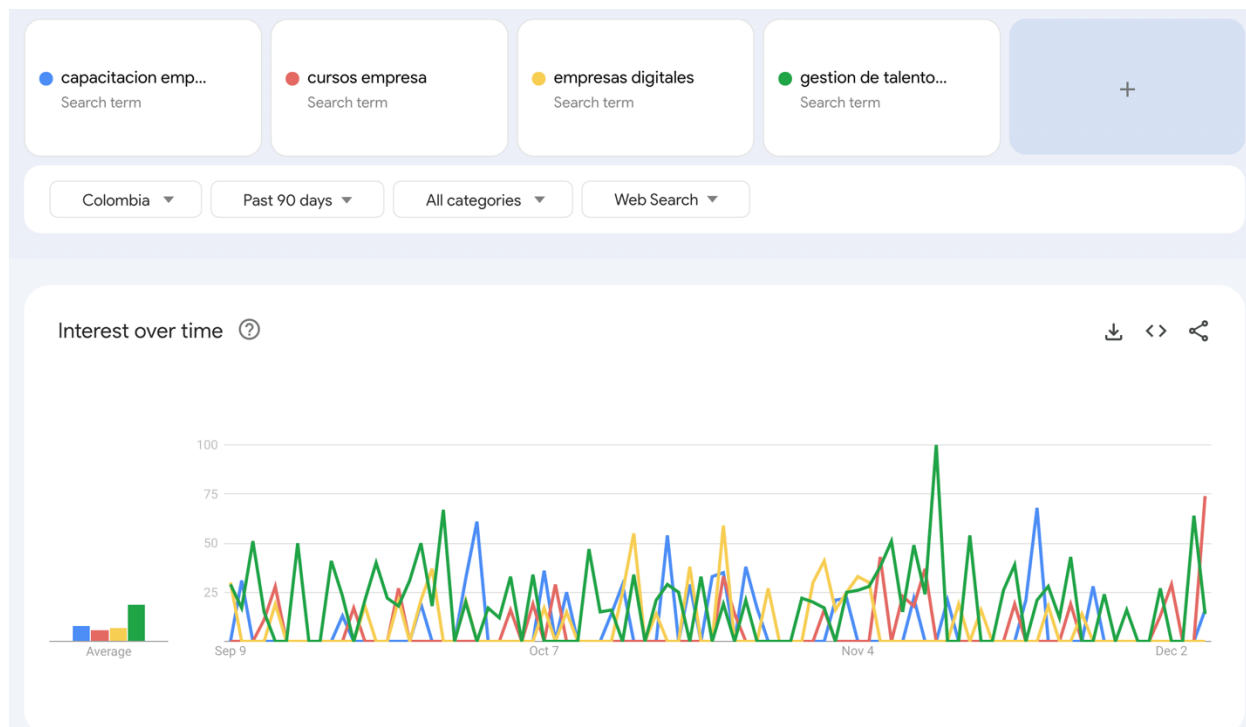


Figura 26: Reporte de tendencias en la búsqueda de formación empresarial en el último trimestre en Colombia, vía Google Trends.

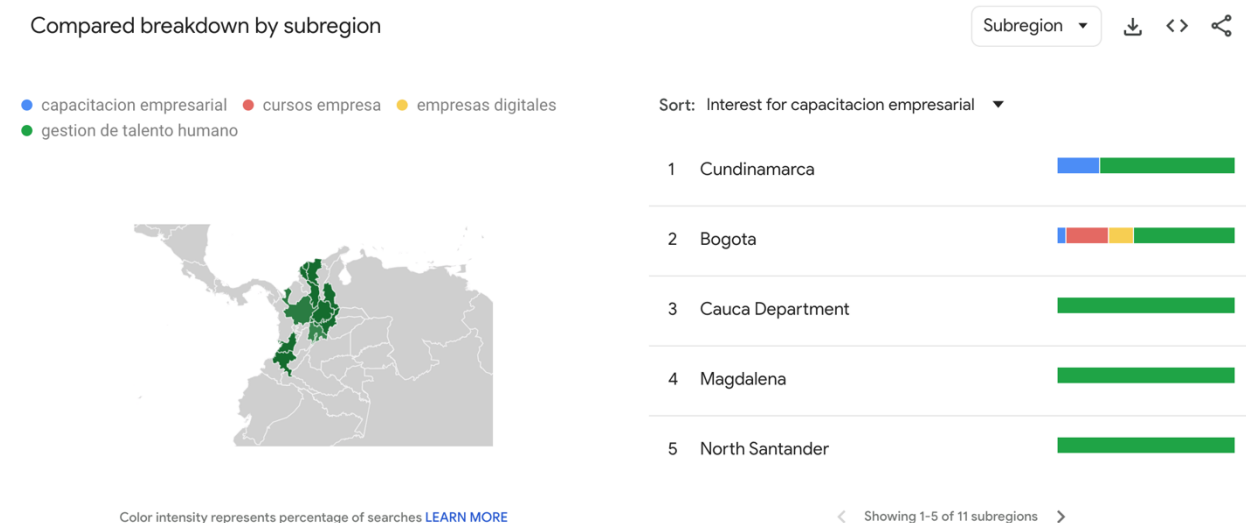


Figura 27: Reporte de tendencias en la búsqueda de formación empresarial en el último trimestre por ciudades en Colombia, vía Google Trends.

A nivel internacional encontramos que se mantiene la tendencia de búsqueda por servicios capacitación empresarial, destacando que la palabra clave “cursos empresa” tiene mejor



proporción de rendimiento que en Colombia. Por lo que debemos considerar que ante la intención de abarcar un mercado internacional, debemos realizar un esfuerzo adicional para posicionarnos con nuevas palabras clave.

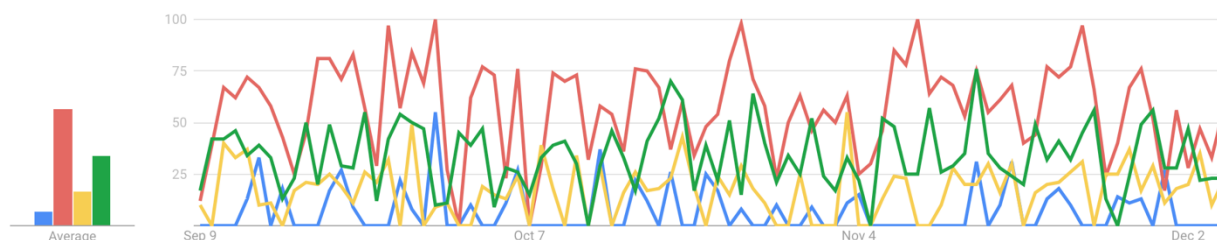


Figura 28: Reporte de tendencias en la búsqueda de formación empresarial en el último trimestre en Latinoamérica, vía Google Trends.



Figura 29: Reporte de tendencias en la búsqueda de formación empresarial en el último trimestre por país, vía Google Trends.

Después de nuestro proceso de validación y experimentación, logramos concluir que a nivel de deseabilidad y factibilidad nuestras hipótesis críticas son aceptadas, ya que reconocemos que existe interés por nuestra oferta de valor, pero no podemos concluir aún que nuestro proyecto sea viable debido a que no logramos identificar una fuerte intención de compra, como próximos pasos debemos acercarnos a los leads que registraron sus datos para conocer el demo, y realizar

experimentos de venta simulada, mediante un prototipo de alta fidelidad o mago de oz para determinar la intención de compra real.

### **Definición del Roadmap del Negocio**

A corto plazo, nuestro principal objetivo es validar la intención de compra real de nuestro cliente. Para ello, debemos preparar un demo y nuestra oferta comercial para poder simular ventas de la manera más real posible, de manera que podamos confirmar o rechazar si nuestro modelo de negocio es viable. A continuación, presentamos nuestros siguientes pasos para los próximos 2 meses.

- Estructurar y preparar experimentos de venta simulada
- Desarrollar demo
- Preparar oferta comercial
- Realizar contacto con leads
- Optimizar el SEO de la landing page
- Lanzar nueva campaña de marketing digital para crecer base de leads (post orgánicos en LinkedIn y pauta en Google Ads)

Si el resultado de nuestra nueva iteración nos permite confirmar la viabilidad de nuestro modelo de negocio, nuestra estrategia a mediano plazo será la de constituir legalmente nuestra empresa, registrar nuestra marca, y lanzar la primera versión de nuestra plataforma, mientras en paralelo buscaremos inversión para acelerar la implementación y lanzamiento de nuestro producto. A continuación, presentamos los que consideramos nuestros hitos a alcanzar para el próximo semestre.

- Constituir nuestra empresa ante cámara de comercio
- Buscar inversión
- Contratar equipo de trabajo
- Diseñar estrategia de creación de contenido académico
- Desarrollar e implementar LMS (Learning Management System)
- Crear modelos de evaluación de conocimientos y habilidades blandas
- Producción audiovisual de cursos y contenido educativo
- Crear y lanzar estrategia de marketing y venta digital

### **Aprendizajes del Proceso**

Hemos aprendido que el proceso de diseño y validación de ideas de negocio, en el contexto de productos digitales, debe iniciarse con la identificación precisa del segmento de clientes al que se busca aportar valor. Es esencial comprender profundamente a estos clientes, lo que implica conocer más allá de sus características demográficas. Debemos entender sus desafíos, necesidades, comportamientos y motivaciones, lo cual requiere de empatía genuina y la habilidad de ver el mundo desde su perspectiva, incluso para conocer aquellas no expresadas por ellos.

Para conocer al cliente debemos investigar e identificar las tareas que necesitan realizar, sus problemas o frustraciones y los resultados o beneficios que buscan. Este entendimiento se convierte en la base para el diseño de nuestra propuesta de valor, permitiéndonos comprender la naturaleza e impacto del problema que enfrenta el cliente y que buscamos solucionar.

Una vez que el problema está claramente definido, podemos diseñar la estructura de la solución, determinando cómo entregaremos valor a nuestros clientes, a través de qué canales, y con qué recursos y alianzas clave. La solución debe incluir una estructura de ingresos y costos que asegure la sostenibilidad y rentabilidad del negocio. Un modelo de negocios efectivo debe facilitarnos la comprensión de cómo vamos a crear, entregar y capturar valor.

Además, una estrategia de negocios digitales exitosa requiere observar y conocer las tendencias del mercado, llevar a cabo análisis competitivos, comprender las acciones de la competencia, y establecer los factores que nos diferencian y cómo ganaremos la preferencia de los clientes.

Siguiendo los pasos previos, se puede llegar a una estrategia que parezca robusta e infalible, por lo que el primer impulso que experimentamos fue el de salir a implementar. Sin embargo, hemos aprendido que solo el cliente y el mercado tienen la verdad, una idea de negocios por más estructurada que parezca si no ha sido previamente validada por el cliente, tiene muchas posibilidades de fallar y por ende de generar grandes desperdicios.

Por lo tanto, la fase de experimentación y validación es crucial para mitigar la incertidumbre y el desperdicio. En esta etapa, descomponemos nuestra idea de negocio en supuestos de deseabilidad, factibilidad y viabilidad, esto con el propósito de asegurar que respondan a necesidades reales, que sean técnicamente posibles y financieramente sostenibles. Estos supuestos los debemos priorizar para identificar las hipótesis que son críticas, esas sobre las cuales no tenemos evidencia y que son fundamentales para la viabilidad del negocio.

Tras identificar las hipótesis críticas, diseñamos experimentos que estructuran la estrategia de validación, definiendo acciones para validar cada hipótesis y estableciendo métricas

y KPIs que determine si el supuesto era correcto, incorrecto o si requiere de más pruebas y validación.

El diseño de experimentos nos permite optimizar esfuerzos y encontrar la manera más eficiente de validar los supuestos. La validación es un proceso iterativo; cada ciclo de retroalimentación nos aproxima cada vez más a un producto deseable, factible y viable.

Con la estrategia de experimentación clara, podemos avanzar al diseño de un Producto Mínimo Viable, el cual se trata de la versión más simplificada de un producto que aún es viable, y ofrece aprendizajes validados. Para esto, iniciamos con lo básico y con el paso de las iteraciones y la retroalimentación de nuestros clientes, evitamos invertir en funcionalidades que no generan valor.

En resumen, el diseño y validación de ideas de negocio en contextos de alta incertidumbre es un proceso estructurado que abarca innovación, empatía con el cliente, identificación de problemas significativos, validación rigurosa de hipótesis y desarrollo iterativo de productos viables. Este enfoque maximiza las probabilidades de éxito del producto y asegura que las soluciones desarrolladas generen valor e impacten de manera significativa en la vida de los clientes.

### **Conclusiones**

Después de este proceso de ideación y validación de nuestro modelo de negocio, hemos obtenido hallazgos y aprendizajes significativos de nuestros clientes y del mercado, así como de los pasos a seguir. Nuestros esfuerzos por validar la deseabilidad de nuestra propuesta han revelado interés por parte de nuestros clientes, pero sin una clara intención de compra. La interacción con los botones de llamado a la acción y la disposición a dejar datos de contacto

sugieren que vamos por buen camino; sin embargo, la escasa cantidad de clics en los botones de compra nos indica que debemos explorar otros métodos que faciliten la compra de nuestros servicios.

Hemos confirmado que nuestros clientes prefieren un acercamiento más personalizado antes de tomar decisiones de inversión. El incremento en las solicitudes de demos después de nuestra inversión en Google Ads y la optimización de nuestra página web sugiere que hemos mejorado en la demostración del valor que nuestra plataforma puede ofrecer.

Nuestro análisis de tendencias ha confirmado la relevancia de nuestro mercado, y la demanda de servicios de capacitación empresarial, ofreciéndonos una dirección clara para nuestras estrategias de SEO y marketing. Además, el interés mostrado por usuarios de diferentes geografías, como Colombia y Perú, y la prevalencia del uso de dispositivos móviles para acceder a nuestro sitio, nos abre nuevas preguntas y caminos a explorar para optimizar nuestra presencia digital.

En conclusión, si bien existe un interés validado y un reconocimiento del valor de nuestra oferta, todavía necesitamos profundizar en la intención de compra real de nuestros prospectos. Nuestro próximo paso será interactuar de cerca con aquellos que han mostrado interés, para entender mejor los obstáculos que le detienen para comprarnos de manera directa y profundizar en sus necesidades. Adicionalmente, implementaremos experimentos de venta simulada para medir la disposición real hacia la compra.

## Bibliografía

- Krishnan, R., Rainone, N., Silverman, Z., & Skerritt, D. (2023, Octubre 16). How to gain and sustain a competitive edge through transformation. McKinsey & Company.  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/how-to-gain-and-sustain-a-competitive-edge-through-transformation>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2020, p. 48). Marco de la transformación digital para el Estado colombiano. MinTIC. [archivo PDF]. Recuperado de [https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-107907\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-107907_recurso_1.pdf)
- ManpowerGroup. (2020). Escasez de talento 2020: lo que los trabajadores quieren. ManpowerGroup Colombia. [archivo PDF]. Recuperado de [https://manpowergroupcolombia.co/wp-content/uploads/dlm\\_uploads/Estudio-Escasez-de-Talento-2020-final-1.pdf](https://manpowergroupcolombia.co/wp-content/uploads/dlm_uploads/Estudio-Escasez-de-Talento-2020-final-1.pdf)
- ANDI. (2019, p. 20). Encuesta de Transformación Digital 2019. ANDI. [archivo PDF]. Recuperado de <https://www.andi.com.co/Uploads/ANALISIS%20-%20ENCUESTA%20DE%20TRANSFORMACION%20DIGITAL%202019%20-%20ANDI.pdf>
- Inesdi. (2022). Think digital report 2022: Barómetro sobre la transformación digital en España Latinoamérica. Inesdi. [archivo PDF]. Recuperado de [https://www.coit.es/sites/default/files/inesdi\\_think\\_digital\\_report\\_2022\\_compressed.pdf](https://www.coit.es/sites/default/files/inesdi_think_digital_report_2022_compressed.pdf)
- Carmona, B. (2022, Junio 23). Un nuevo ritmo en la madurez digital de Latinoamérica. Ernst &

Young. [https://www.ey.com/es\\_co/transformacion-con-sentido/nuevo-ritmo-de-madurez-digital](https://www.ey.com/es_co/transformacion-con-sentido/nuevo-ritmo-de-madurez-digital)

Child, F., Frank, M., Law, J., & Sarakatsannis, J. (2023, Junio 7). What higher education students want from online learning. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/what-do-higher-education-students-want-from-online-learning>

Portafolio. (2021, Octubre 27). Transformación digital: ¿Cómo van las empresas en Colombia?

Portafolio. <https://www.portafolio.co/innovacion/transformacion-digital-como-van-las-empresas-en-colombia-557823>

Mora, K. (2023, Abril 21). Número de entidades bancarias en Colombia alcanzó su nivel más alto en dos décadas. La República.

<https://www.larepublica.co/finanzas/numero-de-entidades-bancarias-en-colombia-alcanzo-su-nivel-mas-alto-en-dos-decadas-3597985>

Vargas, L. (2021, Septiembre 13). En Colombia, 90% de los bancos aceleró su transformación digital en pandemia. La República. <https://www.larepublica.co/finanzas/en-colombia-90-de-los-bancos-acelero-su-transformacion-digital-en-pandemia-3231345>

Kemp, S. (2023, Febrero 12). Digital 2023: Colombia. DataReportal.

<https://datareportal.com/reports/digital-2023-colombia>

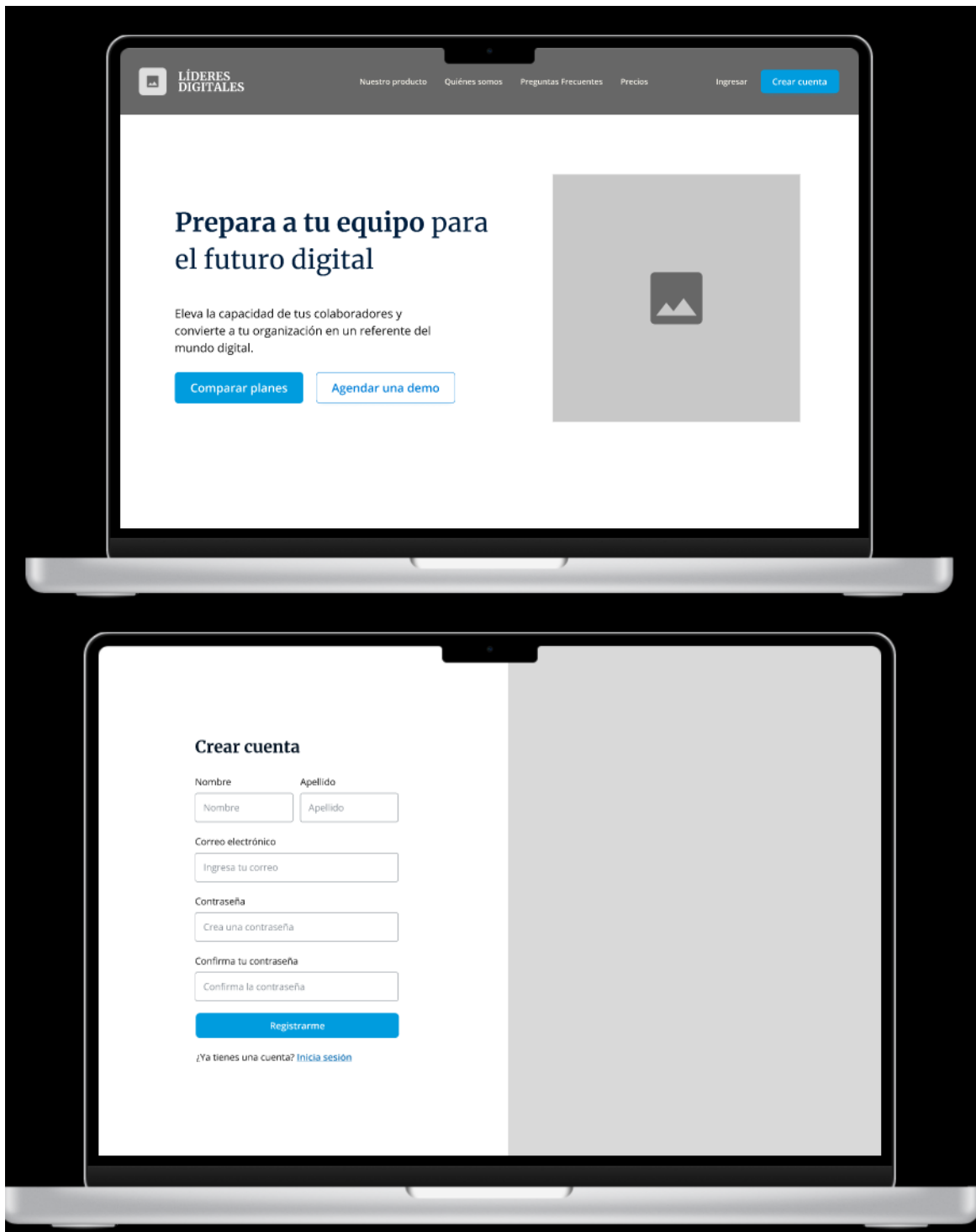
Holmes, K. (2023, Febrero 3). Updated 2023: Average Conversion Rate by Industry and Marketing Source. Ruler Analytics.

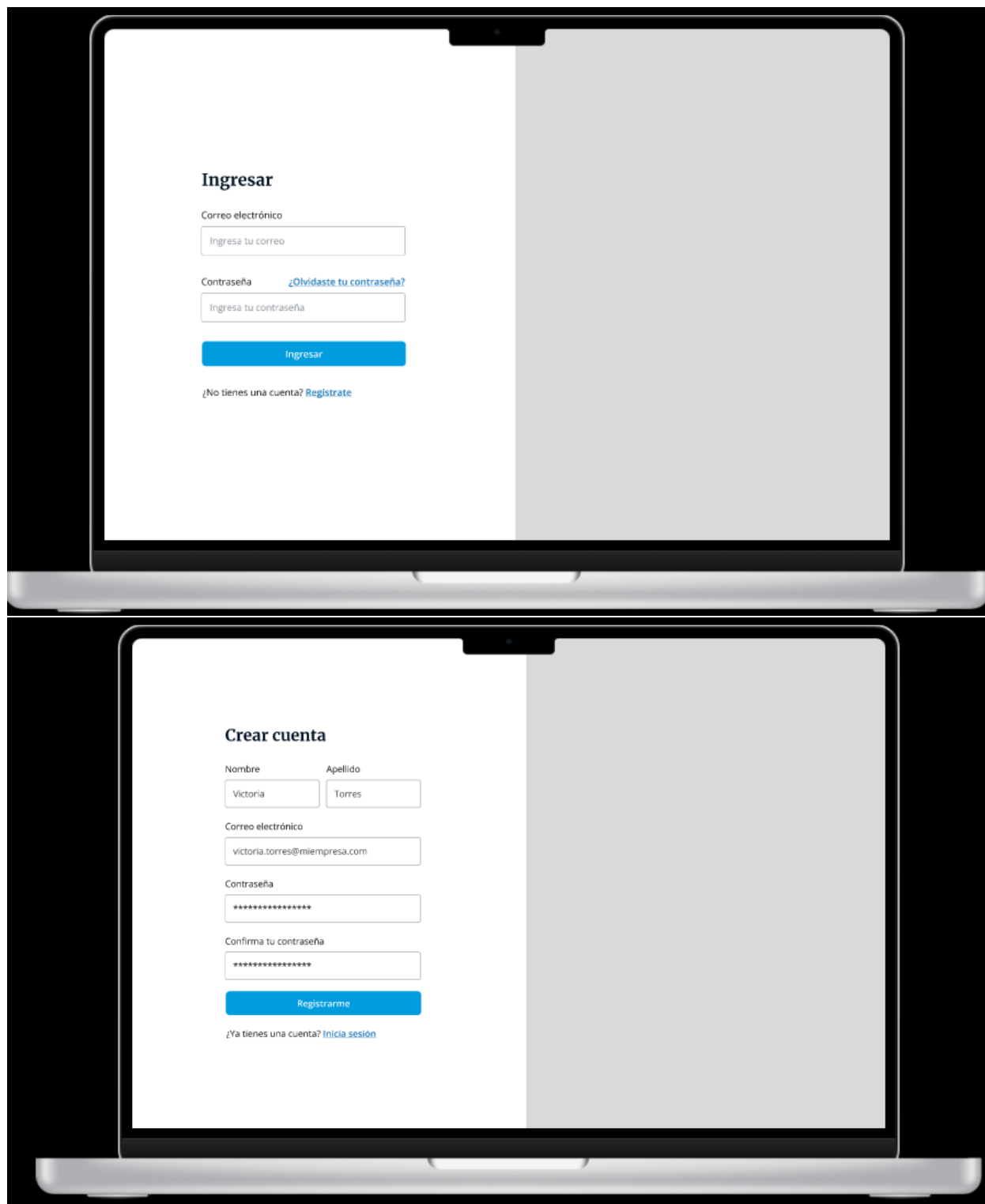
<https://www.ruleranalytics.com/blog/insight/conversion-rate-by-industry/>

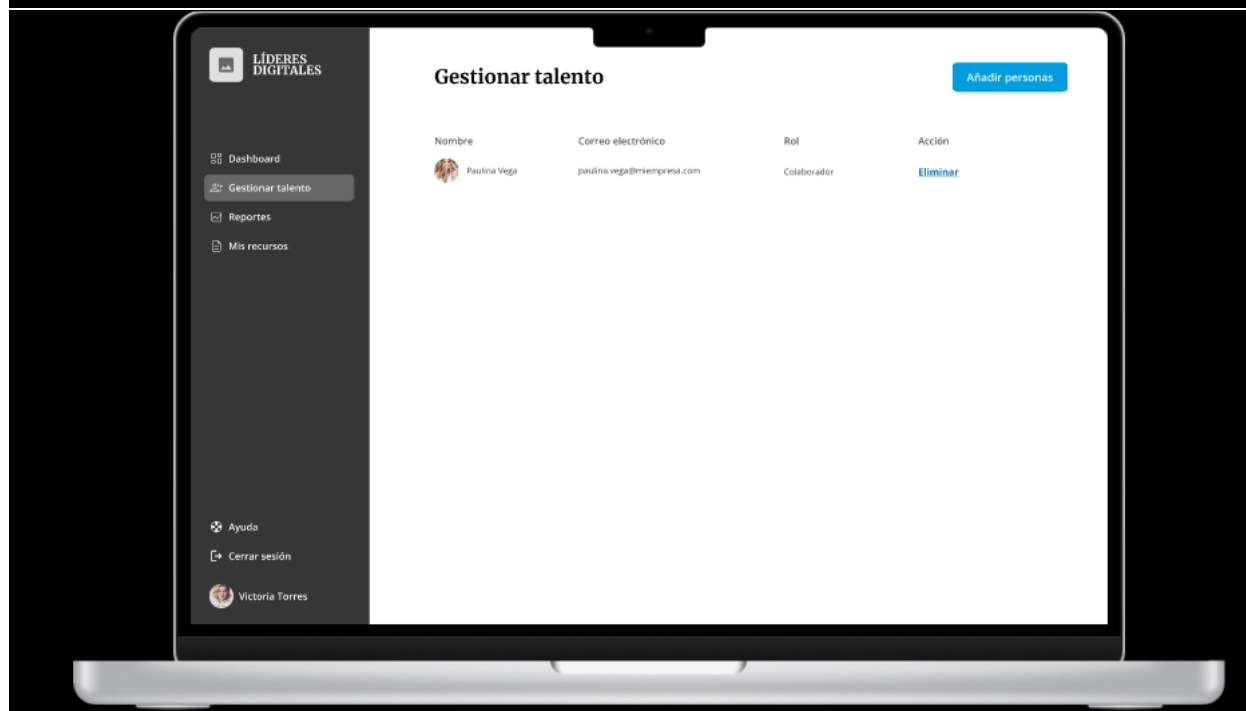


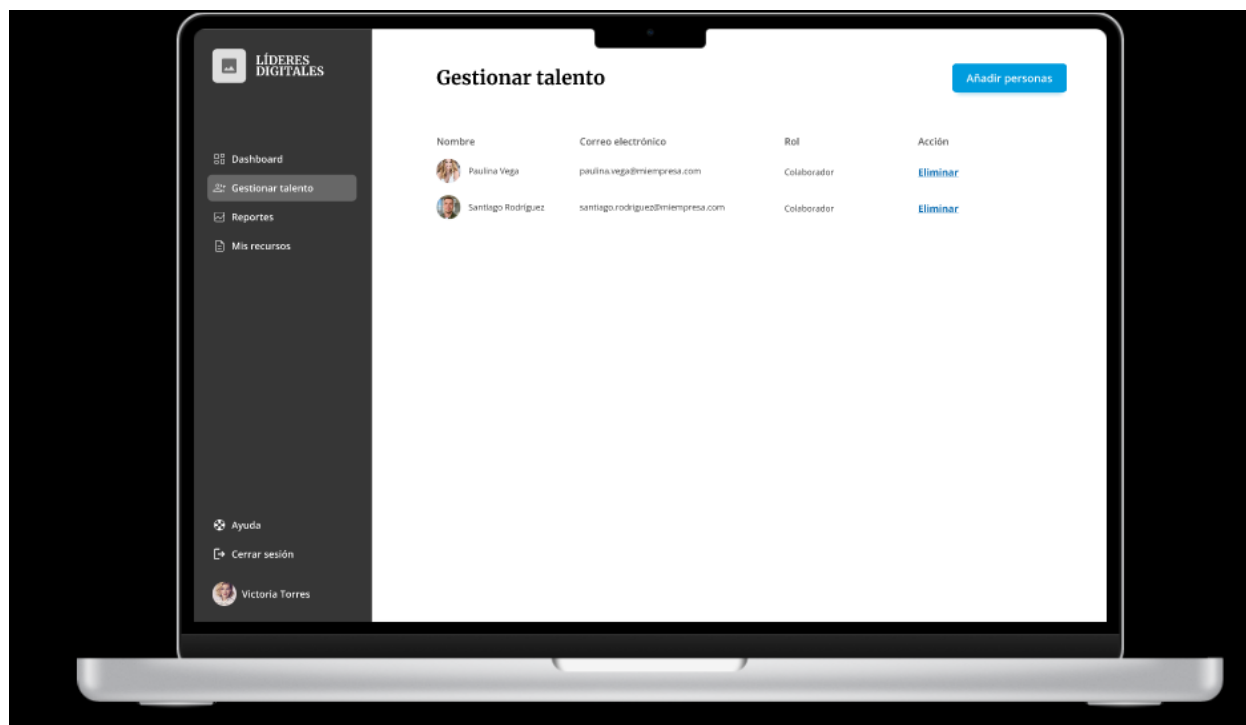
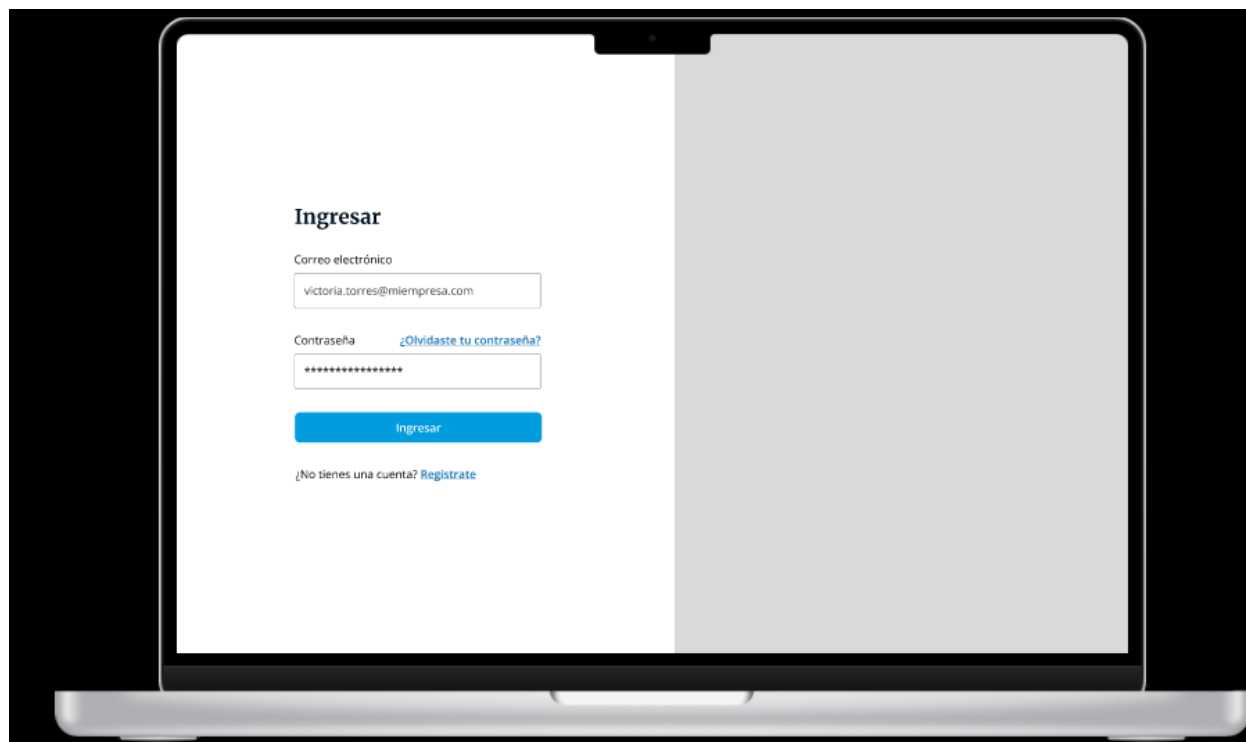
## Anexos

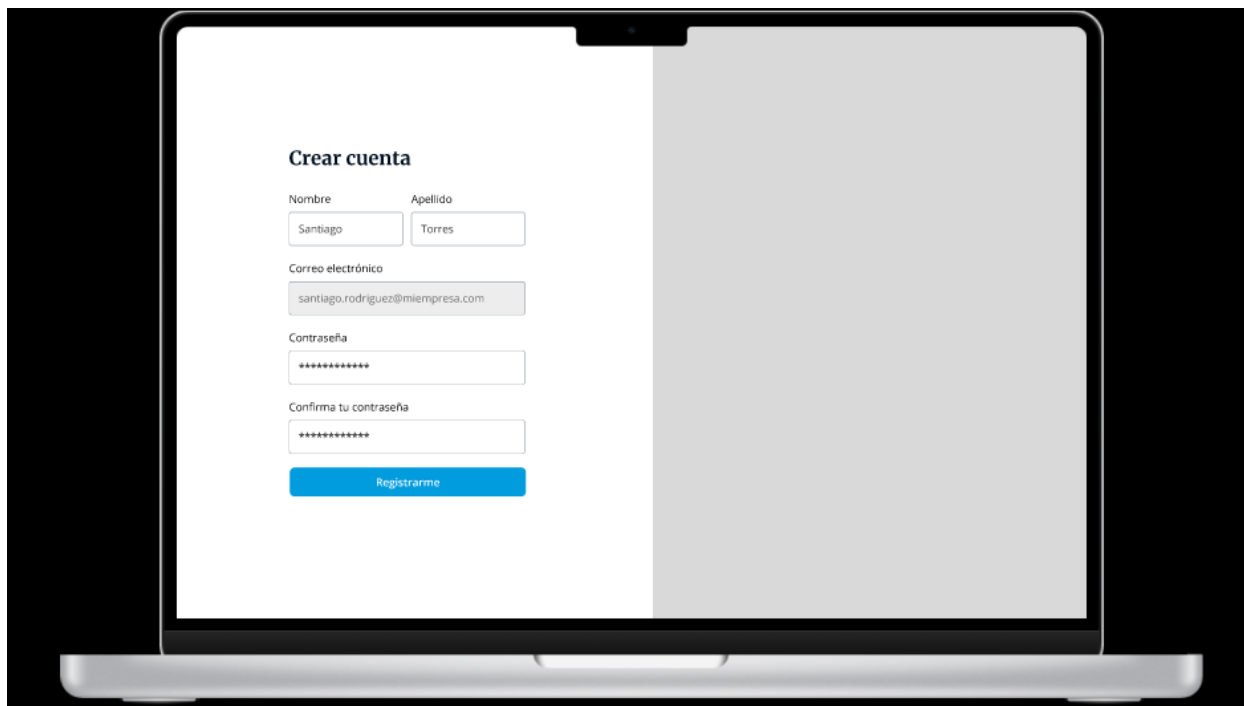
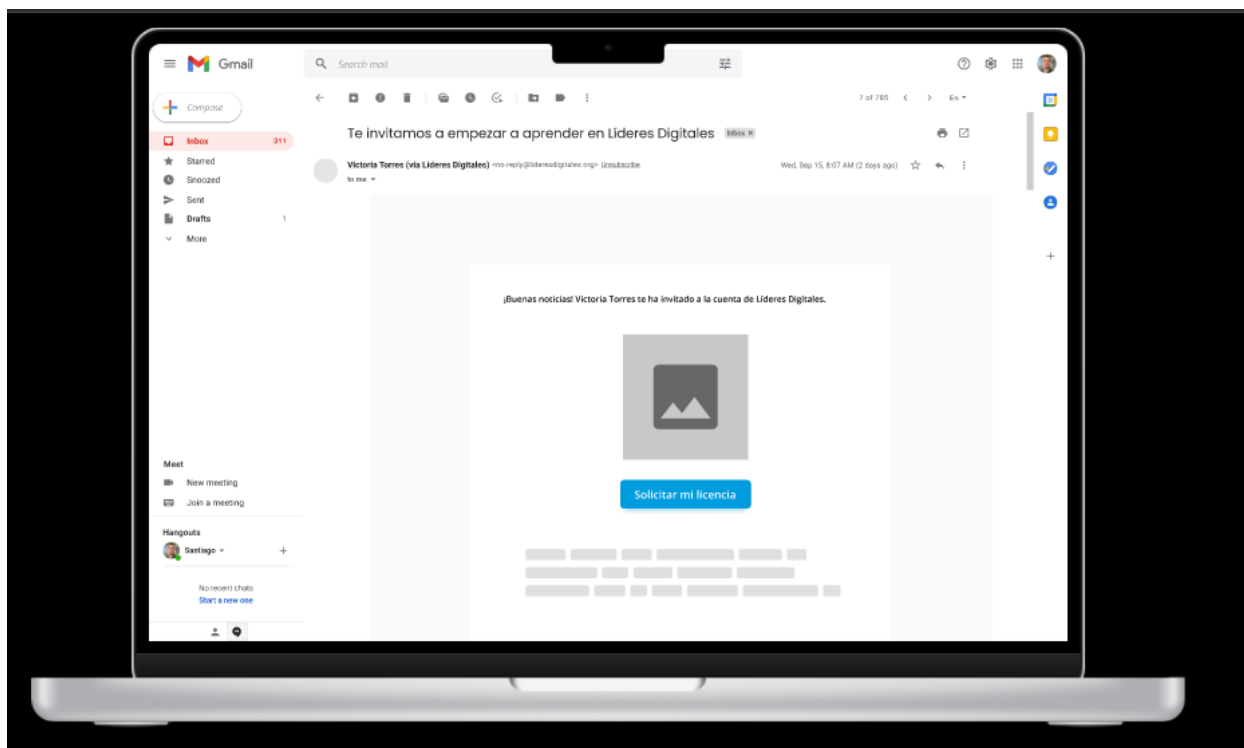
### Anexo A. Primera versión de MVP en fidelidad media











LÍDERES DIGITALES

Responde algunas preguntas para diseñar tu ruta de aprendizaje

1 2 3

¿Cuál es tu rol actual en la empresa? Describe con el mayor detalle posible tus funciones actuales

¿Qué objetivos digitales tiene tu área para este año?

¿Cómo te aseguras de que las necesidades del cliente están alineadas con los objetivos del negocio?

¿Cómo abordas la adaptación y adopción de nuevas herramientas o tecnologías en tu área?

Siguiente

LÍDERES DIGITALES

Responde algunas preguntas para diseñar tu ruta de aprendizaje

1 2 3

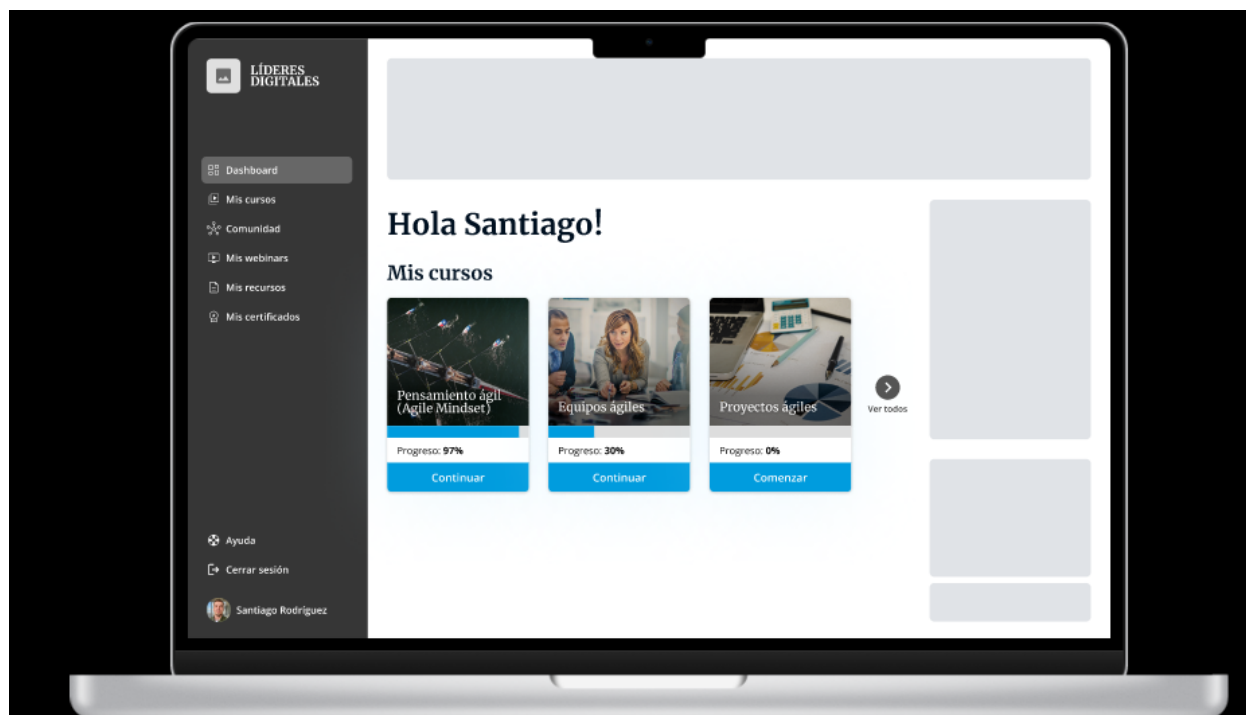
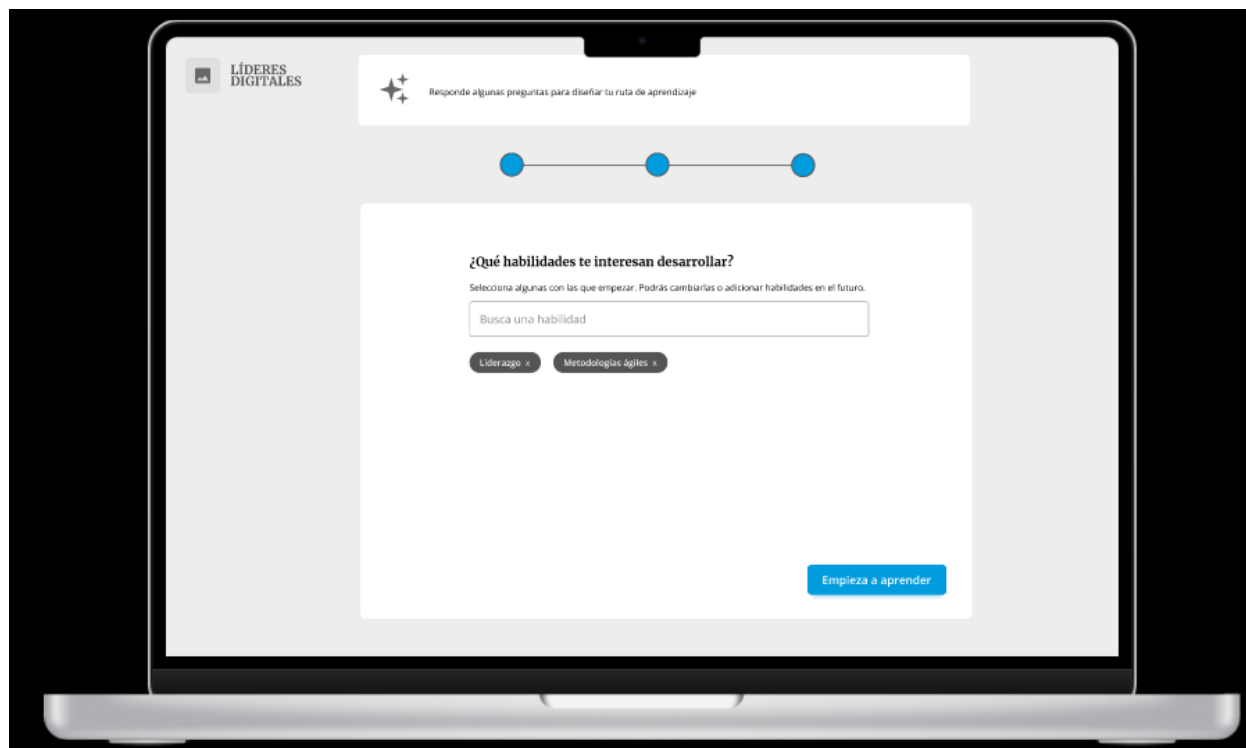
¿Cómo gestionas la incertidumbre y los cambios de requisitos en tu día a día?

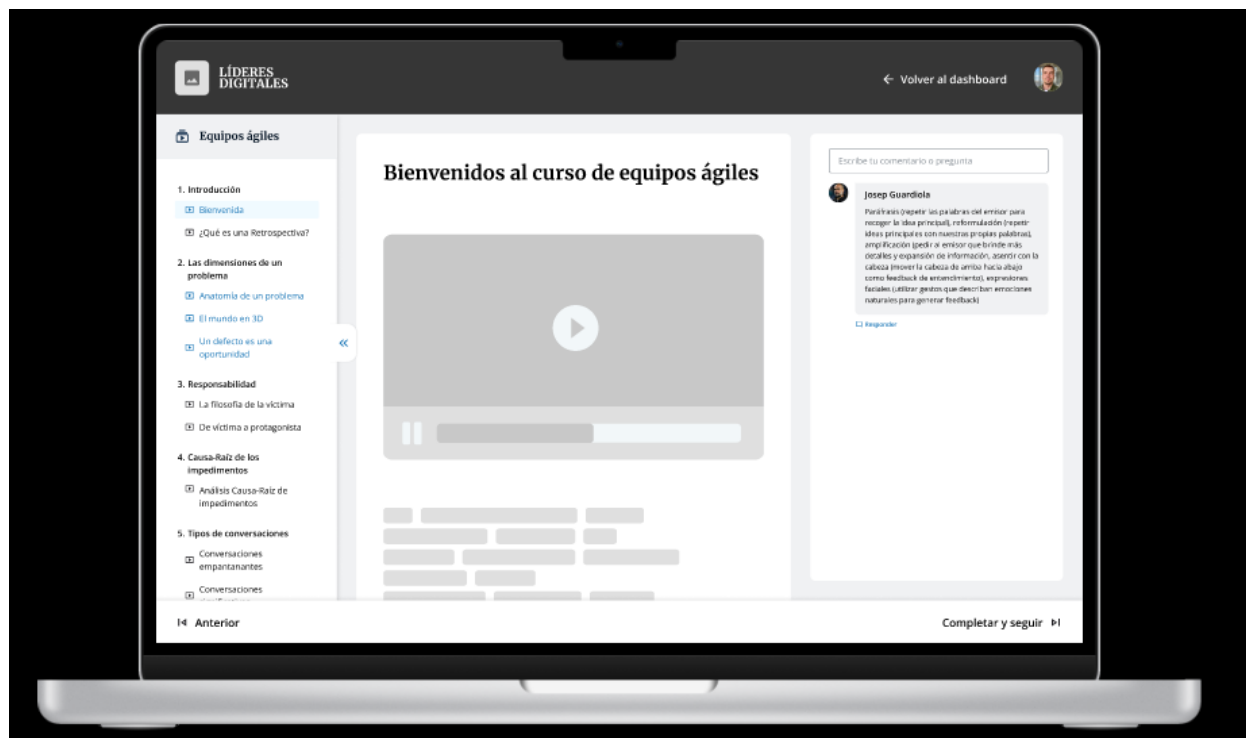
¿Quién es tu cliente y cómo interactúas con este?

¿Cómo te aseguras de mantener actualizadas tus habilidades y conocimientos en un mundo digital en constante cambio?

¿Cómo priorizas y gestionas las tareas cuando te enfrentas a múltiples proyectos digitales con plazos ajustados?

Siguiente






Enlace de Figma: <https://www.figma.com/proto/4r6M02t9npIbQEHH6p26V5/Prototipo-de-L%C3%ADderes-Digitales?type=design&node-id=3-233&t=s6JdstTKkKmHeG4L-1&scaling=scale-down&page-id=0%3A1&starting-point-node-id=3%3A233&mode=design>





## Anexo C. Publicación de lanzamiento en LinkedIn de MVP



**Andrés Salcedo** · You  
Agile Coach | Líder del CoE de Agilidad  
2w · 🌐

🌟 ¡Gran Lanzamiento! 🌟  
Estoy emocionado de compartirles el resultado de un proyecto apasionante en el que he estado trabajando: <https://lnkd.in/eZ8-4Kuq>

🌱 Líderes Digitales: una solución revolucionaria para el desarrollo del talento más competitivo en el mercado.

Enfocados en empoderar a los líderes de gestión humana, hemos creado una plataforma que no solo identifica y potencia las habilidades del talento en sus empresas, sino que también traza rutas de aprendizaje personalizadas para cada colaborador.

🌟 Características destacadas:

- 📊 Tableros de control y seguimiento en tiempo real
- 🎯 Rutas de aprendizaje personalizadas y adaptativas
- 🌱 Desarrollo integral: desde hard skills hasta habilidades blandas

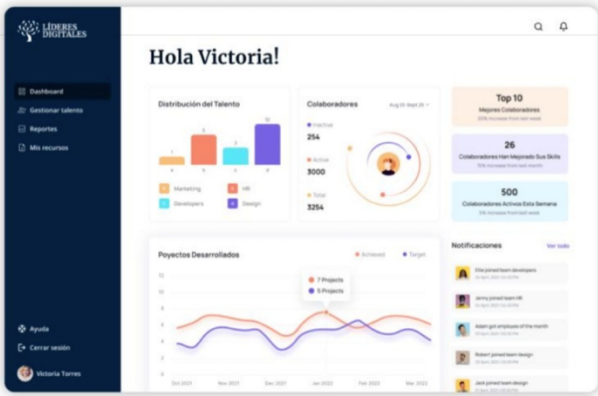
🔍 Nuestro objetivo es claro: ayudar a las empresas a convertirse en líderes de la transformación digital, optimizando la inversión en formación y elevando el rendimiento de cada colaborador.

Invito a todos los directores y profesionales de gestión humana a visitar nuestro sitio y descubrir cómo podemos ayudar a llevar a su empresa al siguiente nivel.

💬 Me encantaría escuchar sus opiniones y comentarios. ¡Explore, descubra y únase a la revolución del talento digital con nosotros!

<https://lnkd.in/eZ8-4Kuq>

#GestiónHumana #DesarrolloDelTalento #LíderesDigitales  
#TransformaciónDigital #Lanzamiento #InnovaciónEnRRHH



**Hola Victoria!**

**Distribución del Talento**

Categoría	Contador
Marketing	1
QA	2
Desarrolladores	3
HR	4
Design	5

**Colaboradores** (último mes)

Métrica	Valor
Finalizados	254
Activos	3000
Total	3254

**Top 10 Mejores Colaboradores** (último mes)

- 26 Colaboradores Han Mejorados Sus Skills
- 500 Colaboradores Activos Esta Semana

**Proyectos Desarrollados**

Mes	Proyectos	Objetivo
Oct 2023	3	5
Nov 2023	4	6
Dic 2023	5	7
Ene 2024	6	8
Feb 2024	7	9
Mar 2024	8	10

**Notificaciones**

- ¡Has mejorado tus habilidades!
- ¡Has completado un curso!
- ¡Has sido reconocido por tu equipo!
- ¡Has sido nombrado líder de equipo!
- ¡Has sido invitado a un taller!
- ¡Has sido invitado a un curso!
- ¡Has sido invitado a un taller!

**Convertimos tu talento en el más competitivo del mercado**  
 lideresdigitales.org · 1 min read  
 🗣️👍👍 Diana Forero Dussan and 37 others 3 reposts

**Hola Victoria!**

**Distribución del Talento**

Marketing	28%
HR	3600
Desarrollo	3234
Design	

**Colaboradores** Aug 20, Nov 2021

28%

3600

3234

**Top 10**  
Mejores Colaboradores  
28 Colaboradores han trabajado en LIDERES DIGITALES

500 Colaboradores Activos en LinkedIn  
500 Colaboradores han trabajado en LIDERES DIGITALES

**Proyectos Gestionados**

Actualizado | Objetivo

7 Proyectos | 5 Proyectos

**Notificaciones** Ver todo

2023-11-20 10:00 AM

2023-11-20 10:00 AM

2023-11-20 10:00 AM

2023-11-20 10:00 AM

2023-11-20 10:00 AM

2023-11-20 10:00 AM

Convertimos tu talento en el más competitivo del mercado  
lideresdigitales.org • 1 min de lectura

Nicolás Borrero y 5 personas más 2 comentarios

Recomendar Comentar Compartir Enviar

437 impresiones Ver análisis

**Post analytics** [Export](#)

Andrés Salcedo posted this • 2w

🎉 ¡Gran Lanzamiento! 🎉  
Estoy emocionado de compartirles el resultado de un proyecto apa ...show more

**Convertimos tu talento en el más competitivo del mercado**  
lideresdigitales.org • 1 min read

**Discovery** ⓘ

**1,839**  
Impressions

**Engagements** ⓘ

Reactions	38 →
Comments	0 →
Reposts	3 →

Enlaces de la publicación: [https://www.linkedin.com/posts/andressalcedo\\_convertimos-tu-talento-en-el-m%C3%A1s-competitivo-activity-7132351928805531648-](https://www.linkedin.com/posts/andressalcedo_convertimos-tu-talento-en-el-m%C3%A1s-competitivo-activity-7132351928805531648-McmN?utm_source=share&utm_medium=member_desktop)

[McmN?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop](https://www.linkedin.com/posts/andressalcedo_convertimos-tu-talento-en-el-m%C3%A1s-competitivo-activity-7132351928805531648-McmN?utm_source=share&utm_medium=member_desktop)

[https://www.linkedin.com/posts/nathaliasalcedomkt\\_convertimos-tu-talento-en-el-m%C3%A1s-competitivo-activity-7132351926783873024-](https://www.linkedin.com/posts/nathaliasalcedomkt_convertimos-tu-talento-en-el-m%C3%A1s-competitivo-activity-7132351926783873024-7vpI?utm_source=share&utm_medium=member_desktop)

[7vpI?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop](https://www.linkedin.com/posts/nathaliasalcedomkt_convertimos-tu-talento-en-el-m%C3%A1s-competitivo-activity-7132351926783873024-7vpI?utm_source=share&utm_medium=member_desktop)