

Brújula Laboral – Articulación de la Solución en un Modelo de Negocios Coherente

Integrantes: Agustín Corujo, Matías Ibáñez, Santiago Pereyra, Lucas Pintos

Fuentes de Financiamiento para Emprendedores

Para garantizar la viabilidad de *Brújula Laboral*, identificamos diversas fuentes de financiamiento y de ingresos que apoyan el desarrollo inicial y la sostenibilidad a largo plazo del proyecto:

- **Inversores Privados (ángeles y capital semilla):** Buscaremos atraer inversión de ángeles e incubadoras locales que apoyen proyectos de inserción laboral juvenil. Presentaremos métricas piloto sólidas (e.g. tasa de empleabilidad, margen bruto, satisfacción de usuarios) para demostrar el potencial de retorno y el impacto social, convenciendo a inversores de aportar capital a cambio de participación accionaria temprana.
- **Fondos y Subsidios Públicos:** Existe en Uruguay apoyo gubernamental para iniciativas innovadoras de empleo joven. Programas como ANII (Agencia Nacional de Investigación e Innovación) ofrecen fondos no reembolsables de hasta ~80% del proyecto para emprendimientos innovadores, y ANDE brinda capital semilla para emprendimientos con impacto social. Postularemos a estos programas presentando a *Brújula Laboral* como una solución alineada con políticas de empleo juvenil e inclusión, obteniendo financiamiento público que no compromete capital accionario.
- **Convenios con Universidades:** Las universidades e institutos pueden financiar parcialmente el piloto a cambio de beneficios para sus estudiantes (por ejemplo, cupos gratuitos en el programa intensivo o acceso preferencial a la plataforma). Mediante convenios, algunas universidades podrían destinar fondos de sus programas de extensión o empleabilidad para cofinanciar nuestras actividades, en tanto esto refuerza la inserción laboral de sus egresados.
- **Programas Internacionales y ONGs:** Adicionalmente, exploraremos convocatorias de organismos internacionales (como BID Lab, programas de ONU/UNESCO para juventud) y fundaciones que apoyen proyectos de educación y empleo. Estos podrían aportar grants o donaciones que fortalezcan el capital inicial sin requerir devolución.

Fuentes de ingresos del modelo de negocio: Identificamos tres flujos principales de ingresos operativos, diversificando la generación de valor económico:

- **Fee por *placement*:** Cobro a las empresas de una comisión por cada contratación exitosa de un joven validado a través de *Brújula Laboral*. Esta comisión de *placement* equivaldrá a aproximadamente **10-12% del salario bruto anual** del candidato contratado, en línea con prácticas de reclutamiento profesional. Este ingreso **éxito-based** genera alineación de incentivos – solo cobramos cuando la empresa efectivamente encuentra talento adecuado – y puede representar un monto significativo (por ejemplo, si un joven es contratado con un salario anual de USD 15,000, la comisión ronda USD 1,500).
- **Cuota de inscripción al programa intensivo:** Los jóvenes participantes abonarán una matrícula accesible para inscribirse en los cursos/bootcamps intensivos de capacitación y validación. Esta matrícula (posiblemente subsidiada para quienes lo necesiten mediante becas) cubre los costos de formación (mentores, plataforma, materiales) y compromete al participante con el proceso.

Por ejemplo, se podría fijar una cuota competitiva frente a bootcamps existentes, asegurando que no sea una barrera de entrada (p. ej. USD 100–200, con facilidades de pago). Ingresos por matrículas aportan liquidez desde el inicio de cada cohorte y fomentan la sostenibilidad del programa educativo.

- **Patrocinios corporativos y alianzas comerciales:** Empresas interesadas en el talento joven pueden aportar fondos a cambio de visibilidad y acceso preferencial. Por ejemplo, compañías “ancla” podrían **patrocinar cohortes** específicas (financiando becas o infraestructura) y a cambio obtener branding destacado como aliados de la iniciativa, acceso temprano a los mejores graduados y la posibilidad de co-diseñar contenidos formativos. Asimismo, patrocinadores de la industria tecnológica u otras (bancos, empresas de logística, etc.) pueden financiar retos prácticos o premios dentro de la plataforma, generando ingresos adicionales. Estos patrocinios fortalecen el presupuesto sin costo para los jóvenes y consolidan la red de apoyo empresarial.

Sostenibilidad del modelo: Cada fuente de ingreso contribuye de manera complementaria a la sustentabilidad financiera. Las matrículas aseguran cubrir costos variables de capacitación por adelantado, mientras que las placement fees proveen un flujo posterior ligado al éxito (monetizando el valor agregado de conseguir empleo). Los patrocinios, junto con eventuales contratos institucionales (por ejemplo, licencias pagas por universidades o programas públicos que usen la plataforma), aportan ingresos relativamente estables que pueden destinarse a mejoras de la plataforma y expansión. Este modelo **mixto de ingresos** – inspirado en casos exitosos como Holberton School y 4Geeks Academy – ha demostrado ser rentable en el rubro educativo intensivo, combinando pagos por matrícula, comisiones por inserción y auspicios ¹ ². Con este esquema, proyectamos alcanzar un **margen bruto superior al 80%** en las primeras cohortes piloto ², dado que nuestros costos variables se mantienen bajos (mentores freelance pagados por hora y plataforma cloud escalable). Los fondos de inversión captados y subsidios iniciales cubrirán los costos fijos de desarrollo y lanzamiento; posteriormente, la propia operación tenderá al **punto de equilibrio** gracias a los ingresos recurrentes por comisiones y nuevas inscripciones.

Estructura de costos principal: Identificamos los siguientes costos asociados a implementar y escalar *Brújula Laboral* de forma sostenible:

- **Costos fijos:** desarrollo y mantenimiento de la plataforma web (sueldos o contrataciones de desarrolladores y UX, servidores básicos), salarios del equipo núcleo (gestión de proyecto, coordinación académica, alianzas estratégicas), alquiler de un espacio de cowork u oficina pequeña, y gastos generales administrativos/legales. Estos costos son relativamente estables mes a mes y requerirán inversión inicial hasta que el modelo genere ingresos suficientes.
- **Costos variables:** honorarios de mentores e instructores (que aumentan con el número de estudiantes en cada cohorte), licencias de software/plataformas educativas según uso, servicios en la nube escalables (a mayor cantidad de usuarios o evaluaciones realizadas, mayor consumo de servidores), logística de eventos de networking o ferias (solo cuando se realizan). Son proporcionales al volumen de estudiantes y actividades, permitiendo ajustar el gasto al crecimiento.
- **Costos asociados a producción/operación:** diseño y actualización de contenido de evaluación (desarrollo de nuevas pruebas prácticas en distintas disciplinas), marketing digital para atraer usuarios (por campaña o por lead conseguido), soporte a usuarios (mentoría, tutores, servicio técnico de plataforma) y eventualmente costos de certificación externa si se valida el programa con terceros.
- **Inversión en escalabilidad:** conforme crezca el proyecto, prevemos costos de expansión como apertura de nuevas sedes o convenios locales en otras ciudades, adaptaciones de contenido a nuevos sectores (desarrollo curricular) y contratación de personal adicional en ventas B2B y

soporte. Estos gastos serán afrontados gradualmente, idealmente financiados con reinversión de utilidades o rondas de inversión específicas para escalar.

En conjunto, el **modelo de financiamiento e ingresos** está diseñado para que *Brújula Laboral* sea **sostenible**: los ingresos diversificados cubren los costos y generan margen para reinvertir, mientras que las fuentes de financiamiento externo permiten impulsar el inicio y crecimiento sin ahogar la operación. El éxito del modelo de negocio se basa en crear un **círculo virtuoso**: a mayor cantidad de jóvenes formados y validados exitosamente, más colocaciones efectivas se logran y mayores son las comisiones cobradas; esto atrae a más empresas patrocinadoras e inversores, permitiendo capacitar a más jóvenes. De esta forma, se asegura el equilibrio financiero y se maximiza el impacto social.

Estrategia de Marketing y Ventas

Nuestra estrategia de marketing y ventas se enfoca en **cuatro segmentos clave** – jóvenes (con y sin perfil tecnológico), empresas (de base tecnológica y tradicionales) y el ámbito educativo – adaptando el mensaje y los canales a cada público objetivo. El objetivo central es generar conocimiento de la propuesta (*awareness*), adquirir usuarios tempranos en cada segmento y construir confianza a través de contenido de valor y casos de éxito.

Segmentación de mercado y público objetivo:

- **Jóvenes tech (perfil tecnológico):** Personas de 18 a 29 años con formación o interés en áreas TI (programación, datos, diseño UX, etc.), como estudiantes avanzados de carreras informáticas, egresados de bootcamps o autodidactas que buscan su primer empleo en tecnología ³ ⁴. Son digitalmente activos y valoran plataformas innovadoras. A ellos les comunicamos que *Brújula Laboral* les ofrece una vía para **demostrar sus skills** y acceder a oportunidades reales, superando la típica barrera de “se busca experiencia”.
- **Jóvenes no-tech (perfil no tecnológico):** Jóvenes de similar edad orientados a oficios técnicos, tareas operativas o carreras tradicionales (ej: administración, logística, manufactura, oficios como electricidad, mecánica, carpintería, gastronomía). Constituyen un segmento amplio frecuentemente desatendido por programas focalizados solo en software ⁵ ⁶. A este público le enfatizamos que nuestra propuesta abarca **múltiples disciplinas** (no solo programación), validando competencias prácticas en campos variados y conectándolos con empresas que buscan talento joven en roles de entrada.
- **Empresas (tecnológicas):** Startups y firmas del sector tecnológico que compiten por talento junior (el ecosistema tech local abarca unas ~550 empresas) ⁷. Tienen **dolores de contratación** bien definidos: procesos largos para filtrar CVs sin experiencia, alta rotación, necesidad de habilidades técnicas comprobadas ⁸. Nuestro mensaje para ellas se centra en eficacia y ahorro: *Brújula Laboral* les proporciona candidatos **pre-evaluados y confiables**, reduciendo tiempos de reclutamiento y riesgo de malas contrataciones.
- **Empresas (no tecnológicas):** Mipymes de rubros tradicionales (comercio, industria, servicios) que emplean gran número de jóvenes pero enfrentan dificultades para evaluarlos y retenerlos ⁹ ¹⁰. Su sensibilidad al costo es mayor, por lo que enfatizamos la **optimización**: nuestra plataforma ayuda a identificar jóvenes con las habilidades blandas y técnicas adecuadas, mejorando la retención y desempeño desde el inicio, a un costo accesible.
- **Universidades e Institutos:** Instituciones educativas superiores y técnicas interesadas en mejorar la empleabilidad de sus estudiantes. Ven a *Brújula Laboral* como aliado para **complementar su oferta académica** con experiencias prácticas, datos de inserción laboral y conexiones con la industria ¹¹ ¹². Les ofrecemos colaboración en currículum, organización de bootcamps in-campus y uso de nuestra plataforma como bolsa de trabajo para sus egresados, fortaleciendo su propuesta de valor académica.

Canales de alcance y distribución:

Para **jóvenes**, nuestros canales principales serán digitales y presenciales enfocados en donde ellos buscan oportunidades y pasan su tiempo:

- **Plataforma web y posicionamiento SEO:** Un sitio web atractivo de *Brújula Laboral* servirá como hub informativo e inscripción, optimizado con contenido relevante (blogs con consejos de empleabilidad, testimonios) para aparecer en búsquedas de “primer empleo”, “bootcamp Uruguay”, etc.
- **Redes sociales y contenido digital:** Tendremos presencia activa en Instagram, TikTok y LinkedIn, adaptando el contenido a cada red. En Instagram y TikTok utilizaremos videos cortos con tips de empleabilidad, historias de jóvenes que consiguieron empleo gracias a validar sus habilidades, y desafíos virales (ej. mini-retos de conocimientos) para generar engagement. En LinkedIn publicaremos artículos y casos de estudio resaltando nuestro impacto, dirigidos tanto a jóvenes profesionales como a reclutadores. Además, emplearemos *social ads* segmentados (por edad, intereses y ubicación) para promocionar inscripciones al programa intensivo y difundir eventos gratuitos (webinars de orientación laboral, etc.).
- **Embajadores estudiantiles:** Seleccionaremos **embajadores** entre jóvenes entusiastas (por ejemplo, participantes destacados de nuestra primera cohorte piloto) para que compartan su experiencia positiva en sus comunidades. Estos embajadores podrán dar charlas en facultades, publicar en redes sociales testimonios orgánicos y referir nuevos participantes a cambio de incentivos (como descuentos o mentorías adicionales). La voz de un par es sumamente persuasiva para generar confianza en otros jóvenes.
- **Activaciones en campus y ferias de empleo:** Realizaremos campañas presenciales en universidades, UTU y otros centros educativos: stands informativos en ferias laborales, charlas relámpago en clases, y talleres gratuitos de preparación para entrevistas. Estas **activaciones en facultades** nos permiten interactuar cara a cara con jóvenes, explicar nuestra propuesta y captar registros. Por ejemplo, organizaremos *bootcamp days* en alguna facultad (simulando retos breves con premios) para dar una muestra de nuestra metodología práctica.

Para **empresas**, utilizaremos canales más directos y personalizados:

- **Networking y alianzas B2B:** Aprovecharemos contactos en cámaras empresariales (CUTI para el sector tech, cámaras de comercio y pymes para otros rubros) para presentar *Brújula Laboral* en eventos sectoriales. Charlas en meetups de RRHH, desayunos de trabajo con gerentes y participación en conferencias de talento serán cruciales. El *mouth-to-mouth* corporativo y los casos de éxito de nuestras empresas ancla serán nuestra mejor carta de ventas: utilizaremos testimonios de gerentes que contrataron a través de la plataforma y lograron excelentes resultados, difundiéndolos en boletines y eventos.
- **Marketing de contenido especializado:** Publicaremos informes breves o *whitepapers* sobre empleabilidad juvenil (e.g. “Cómo reducir un 50% el tiempo de contratación de juniors”) y los compartiremos con empresas vía LinkedIn, newsletters y prensa especializada. Esto nos posiciona como expertos en la problemática, atrayendo interés orgánico de empresas que buscan soluciones.
- **Canal digital para empresas (sitio y portal):** En nuestra web habrá una sección dedicada a empresas, explicando servicios y planes (por ejemplo, suscripción para acceder a perfiles validados o servicio de reclutamiento on-demand). Facilitaremos un **portal de autoservicio B2B** donde, una vez registradas, puedan filtrar candidatos y agendar entrevistas fácilmente, demostrando la agilidad del sistema. Ofreceremos demos personalizadas a empresas interesadas (un ejecutivo de ventas guiará a equipos de RRHH a través del prototipo para mostrar sus ventajas).

Para **universidades e institutos**, nuestra estrategia es de **alianza estratégica** más que marketing tradicional:

- **Convenios y presencia institucional:** Propondremos acuerdos formales con universidades para integrar *Brújula Laboral* en sus servicios de desarrollo profesional. Esto implica reuniones con decanos y direcciones de carrera, presentación de resultados de nuestros pilotos (datos de empleabilidad, satisfacción estudiantil) y oferta de paquetes institucionales (por ejemplo, la universidad paga una licencia anual para que todos sus estudiantes accedan a la plataforma y certificados).
- **Colaboración en contenidos y eventos:** Invitaremos a universidades a co-organizar eventos (ej: hackathons interdisciplinarios, ferias de talentos) y a participar en nuestros comités consultivos para definir qué competencias son prioritarias en cada sector. Esta co-creación fortalece la relación y hace que la universidad sea difusora natural de nuestra iniciativa entre sus alumnos. Además, brindaremos a las instituciones informes periódicos con métricas de inserción de sus estudiantes, que les resultan valiosos para acreditaciones; a cambio, ellas nos ayudan a promocionar el programa intensivo entre sus egresados recientes.

Estrategias de promoción y ventas: Combinamos tácticas de atracción (inbound) con gestión activa de ventas para convertir el interés en participación:

- **Contenido de valor en redes:** Calendario permanente de publicaciones educativas y motivacionales. Ejemplos: videos cortos de “soft skills en 1 minuto”, posts con tips para armar un CV sin experiencia, historias reales de jóvenes empleados gracias a mejorar su portafolio. Este contenido genera *engagement* y posiciona a *Brújula Laboral* como una comunidad de aprendizaje, incentivando a los jóvenes a seguirnos y eventualmente inscribirse.
- **Programa de embajadores:** Como mencionado, jóvenes que hayan pasado por el programa o compartan nuestra misión actuarán como *influencers* de nicho. Les proveeremos materiales (stickers, remeras de *Brújula Laboral*, plantillas para historias) para que difundan naturalmente. Asimismo, identificaremos referentes juveniles en tecnología y oficios (ej. youtubers educativos, ex-alumnos destacados) y los invitaremos a ser voceros de la iniciativa, amplificando nuestro alcance con su credibilidad.
- **Promociones y referidos:** Ofreceremos incentivos como descuentos en la matrícula o acceso anticipado a quienes se preinscriban temprano o traigan a un amigo. Por ejemplo, “2x1 en inscripción: anótate con un amigo y ambos obtienen 25% off”. Esto impulsa que los propios interesados nos recomienden entre sus pares.
- **Relaciones públicas y prensa:** Buscaremos cobertura en medios locales sobre el lanzamiento y resultados del piloto (radio, diarios, portales web de educación/empleo). Una nota que destaque la problemática del desempleo juvenil y presente a *Brújula Laboral* como solución innovadora puede generar interés tanto de jóvenes como de potenciales sponsors. Prepararemos un *press kit* con datos duros (ej. “el 60% de los jóvenes uruguayos carece de experiencia laboral previa”) y nuestra propuesta, para atraer atención mediática en la fase de lanzamiento.
- **Fuerza de ventas enfocada:** Finalmente, destinaremos esfuerzos de venta directa para los clientes pagadores principales: un **ejecutivo de cuentas** se encargará de contactar empresas objetivo y cerrar acuerdos (patrocinios, participación en el programa de contratación) y otro gestor focalizará en convenios con universidades e instituciones. Estas relaciones uno-a-uno complementan la promoción masiva, asegurando conversiones en los segmentos B2B e institucional, que son clave para monetización.

Con esta estrategia integrada de marketing y ventas, esperamos **construir comunidad**, lograr inscripciones llenas en las primeras ediciones del programa intensivo, y afianzar a *Brújula Laboral* como referente en el ámbito de empleabilidad juvenil. La combinación de canales digitales (de amplio alcance

a bajo costo) y acciones directas en el terreno (más personalizadas) nos permitirá crecer rápidamente en notoriedad y confianza del mercado objetivo.

Plan de Escalabilidad

Desde su concepción, *Brújula Laboral* ha sido diseñado como un modelo **escalable y replicable**. Iniciaremos con un piloto focalizado y, sobre esa base, delineamos un plan para expandir gradualmente el alcance a nuevos sectores, poblaciones y geografías, manteniendo la calidad y resultados.

Fase 1 – Piloto controlado con empresas ancla: Ejecutaremos un programa piloto con un grupo reducido (ej. **20 jóvenes**) enfocado inicialmente en un sector de alta demanda (p. ej. tecnología) ¹³. Contaremos con **2-3 empresas “ancla” aliadas** – compañías líderes dispuestas a contratar talento junior – que participarán desde el diseño del piloto. Estas empresas proveerán mentoría (ingenieros y profesionales suyos actuarán como tutores invitados) y comprometerán oportunidades de pasantía o empleo para los mejores graduados. En esta fase, mantenemos el alcance acotado para refinar el modelo: validar la efectividad de las pruebas de competencias, el engagement de los jóvenes con la metodología intensiva, y la satisfacción de las empresas con los candidatos resultantes. **Criterios de éxito clave** (KPIs) del piloto serán: tasa de finalización del bootcamp (objetivo $\geq 90\%$), **tasa de empleabilidad** en 3 meses tras egreso (objetivo $\geq 80\%$ colocados) ¹⁴, feedback positivo de los participantes (NPS objetivo $\geq 8/10$) y de las empresas (ej. calificación de 8/10 o superior a los candidatos contratados). Si se cumplen estas métricas, podremos demostrar **proof of concept** sólida ante futuros aliados e inversores.

Fase 2 – Iteración y mejora del modelo: Tras el piloto, dedicaremos un breve periodo a **incorporar aprendizajes** y ajustar el programa antes de escalar. Esto incluye pulir contenidos (mejorar las pruebas prácticas, agregar módulos según feedback), optimizar la plataforma (resolviendo problemas técnicos surgidos) y formalizar procesos operativos para poder manejar mayor volumen (por ejemplo, estandarizar cómo reclutamos mentores o cómo evaluamos a cada participante). Paralelamente, usaremos los casos de éxito del piloto como **caso demostrativo** para atraer nuevas empresas y patrocinadores: por ejemplo, si del piloto 16 de 20 jóvenes consiguieron empleo, difundiremos ese logro para generar confianza y demanda en la siguiente fase.

Fase 3 – Expansión modular a nuevos sectores: Con el modelo probado en un área (p. ej. tecnología), replicaremos el enfoque en **nuevos verticales profesionales**. La expansión será modular, añadiendo gradualmente una o dos disciplinas a la vez. Por ejemplo, lanzaremos una cohorte intensiva dirigida a *marketing digital* y *ventas comerciales*, aprovechando similitudes en habilidades blandas requeridas (comunicación, herramientas informáticas) pero adaptando los contenidos técnicos a ese rubro. Posteriormente, podríamos abordar sectores como *logística/operaciones*, *diseño/UX*, e incluso oficios técnicos (electricidad, mecánica) mediante cursos intensivos específicos para esos campos. Cada módulo sectorial se lanzará preferentemente con **socios ancla de ese sector**: p. ej. para logística, una empresa de envíos o retail grande; para marketing, agencias de publicidad o empresas de consumo masivo, que aseguren oportunidades de empleo y feedback sobre las competencias clave en dicha área. Esta estrategia escalonada permite no abrumar nuestra capacidad y asegurar que al escalar mantenemos la **relevancia** de la formación para cada industria.

Fase 4 – Crecimiento geográfico y por volumen: Una vez implementadas varias áreas con éxito en Montevideo (mercado inicial), exploraremos llevar *Brújula Laboral* a **nuevas localidades** dentro de Uruguay, comenzando por ciudades con alta población juvenil e instituciones educativas (Salto, Paysandú, Maldonado, etc.). Esto puede lograrse mediante alianzas con gobiernos departamentales o instituciones locales, o en un modelo de “franquicia social” donde actores locales replican la

metodología con nuestro soporte. En paralelo, escalaremos el **volumen** de participantes: pasando de cohortes piloto de 20–30 jóvenes a cohortes más frecuentes y numerosas (50+ participantes por trimestre, por ejemplo). La plataforma digital y la red de mentores freelance nos permitirá crecer el número de usuarios sin sacrificar calidad, siempre y cuando mantengamos una cuidadosa selección de mentores y un seguimiento personalizado a través de tutores coordinadores.

Criterios y condiciones para escalar: No avanzaremos a cada nueva fase sin cumplir ciertos hitos cualitativos y cuantitativos que garanticen que la expansión se da sobre bases firmes:

- **Empleabilidad comprobada:** Cada iteración debe mantener una alta inserción laboral de egresados (idealmente >80%). Este indicador es central; si en un sector nuevo la empleabilidad resultara muy por debajo, ajustaremos la preparación o replantearemos el enfoque antes de seguir escalando.
- **Satisfacción y calidad educativa:** Mediremos el NPS de los jóvenes y la satisfacción de empresas después de cada cohorte. Un feedback consistentemente positivo (por ejemplo, jóvenes valorando altamente la experiencia práctica, empresas reportando buen desempeño de contratados) es señal para crecer. Si detectamos baja satisfacción en algún aspecto (p. ej. mentores poco disponibles, contenido irrelevante), primero corregiremos esos aspectos.
- **Recursos y alianzas listos:** Escalar requiere disponer de los recursos necesarios: suficientes mentores capacitados para nuevas áreas, fondos para financiar adelantos (ej. becas si ampliamos a jóvenes de menores recursos), y **nuevos aliados** comprometidos. Por eso, antes de abrir un nuevo sector o ciudad, cerraremos acuerdos con al menos una empresa líder que demande talento en ese ámbito y, de ser posible, apoyo financiero (patrocinio o co-ejecución) de alguna entidad local. Esto asegura que al escalar no lo hagamos en vacío, sino con demanda real y apoyo en la implementación.
- **Automatización de procesos:** A medida que crecemos, invertiremos en mejorar la plataforma para automatizar la gestión: por ejemplo, sistema de emparejamiento automático joven-oferta laboral, evaluaciones en línea autocalificables en ciertas partes, y CRM para seguimiento de empresas. Estos desarrollos tecnológicos serán condición para manejar eficientemente un volumen mayor de usuarios manteniendo costos bajos por unidad.

Siguiendo este plan, *Brújula Laboral* podrá **escalar orgánicamente**. Primero dominaremos un nicho, luego diversificaremos verticalmente, y finalmente ampliaremos horizontalmente en alcance geográfico. Todo, sin perder de vista nuestra misión central ni los estándares de calidad que validan nuestra propuesta de valor.

Aspectos Legales y Éticos

En esta sección definimos la forma jurídica más conveniente para la iniciativa y delineamos los compromisos éticos fundamentales que guiarán nuestras operaciones, asegurando que *Brújula Laboral* crezca bajo principios de inclusión, transparencia y responsabilidad.

Forma jurídica del emprendimiento: Optamos por constituir *Brújula Laboral* como una **Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)**, figura legal introducida en Uruguay que ofrece flexibilidad y agilidad a nuevos emprendimientos. Una SAS nos permite iniciar operaciones con un trámite relativamente sencillo, contar con personalidad jurídica y responsabilidad limitada (protegiendo el patrimonio personal de los fundadores), y es ideal para incorporar inversores mediante acciones o participaciones. A diferencia de una cooperativa tradicional o una asociación civil, la SAS facilita la entrada de capital de riesgo y la distribución de utilidades, aspectos importantes dado nuestro modelo de negocio con fines de lucro social. También consideramos la figura de **cooperativa de trabajo** por su alineación con valores solidarios, pero la descartamos porque podría dificultar la obtención de inversión privada y la

escalabilidad nacional/internacional (las cooperativas tienen regulaciones más rígidas para incorporar socios capitalistas). No obstante, mantenemos el espíritu colaborativo interno propio de una cooperativa (participación activa de todos los miembros del equipo en decisiones clave), dentro del marco flexible de la SAS. En cuanto a regulación, nos inscribiremos adecuadamente en registros de empresa, y cumpliremos con las normativas laborales (contratando mentores y staff bajo las figuras contractuales correspondientes) y tributarias vigentes para evitar contingencias legales.

Consideraciones éticas fundamentales:

- **Inclusión y equidad:** *Brújula Laboral* promoverá la **inclusión de poblaciones vulnerables** en todas sus actividades. Esto implica asegurar oportunidades para jóvenes de diversos contextos socioeconómicos (por ejemplo, mediante un sistema de becas o financiamiento de matrículas para quienes no puedan pagar), de diferentes géneros (fomentando especialmente la participación de mujeres en áreas STEM donde están subrepresentadas), y de todo el país (no solo Montevideo). Nos comprometemos a evitar cualquier tipo de discriminación en la selección de participantes; los criterios de admisión al programa intensivo serán objetivos y orientados al potencial y motivación, no al historial educativo ni conexiones personales. Asimismo, en la interacción con empresas, abogaremos por prácticas equitativas, incentivando que contraten basándose en competencias demostradas sin sesgos de género, raza u origen.
- **Transparencia en la validación de competencias:** Dado que uno de nuestros valores centrales es actuar como certificador confiable de habilidades, seremos totalmente **transparentes en nuestros métodos de evaluación**. Los jóvenes conocerán de antemano los criterios con los que serán evaluados, recibirán devoluciones claras sobre sus desempeños, y podrán acceder a sus resultados detallados. Las empresas, por su parte, tendrán visibilidad de qué pruebas pasó un candidato y con qué puntuación o nivel, confiando en la rigurosidad del proceso. Evitaremos cualquier práctica opaca: por ejemplo, no “inflaremos” perfiles de jóvenes ni ocultaremos resultados débiles; la integridad de nuestro *sello de validación* debe ser incuestionable. Además, nos aseguraremos de actualizar periódicamente las pruebas en conjunto con expertos externos, para que sean relevantes, imparciales culturalmente, y alineadas con estándares éticos (sin sesgos ocultos que perjudiquen a algún grupo).
- **Privacidad y uso de datos personales:** Manejar datos de jóvenes (historiales educativos, resultados de tests, CVs) y de empresas (vacantes, criterios de selección) conlleva una gran responsabilidad en términos de privacidad. Implementaremos estrictas políticas de protección de datos cumpliendo con la Ley 18.331 de Protección de Datos Personales (equivalente local al GDPR europeo). Los usuarios serán informados claramente sobre qué datos recolectamos y con qué fin, recabando su consentimiento. Solo se compartirá información de un joven con potenciales empleadores **con autorización explícita del joven** y únicamente datos pertinentes a procesos de selección. Toda la información sensible (por ejemplo, resultados de evaluaciones) será almacenada de forma segura y anonimizaremos los datos para análisis estadísticos. Asimismo, los usuarios tendrán derecho a solicitar la eliminación de sus datos de nuestra plataforma en cualquier momento. Nunca venderemos la base de datos a terceros ni la utilizaremos con fines ajenos a la misión del proyecto.
- **Ética en la ejecución del programa:** Nos regiremos por altos estándares éticos en la relación con los participantes. Esto incluye honestidad en lo que ofrecemos (no prometer garantías de empleo irreales, sino comunicar las oportunidades y el apoyo reales), y responsabilidad durante el proceso formativo: si un joven se inscribe, nos comprometemos a brindarle la mejor experiencia educativa posible, con acompañamiento genuino. En ningún momento serán utilizados como mano de obra gratuita encubierta; si realizan proyectos para empresas durante la capacitación, será con fines pedagógicos y bajo acuerdos justos (por ejemplo, propiedad intelectual compartida o íntegramente del participante si es un proyecto personal). Del mismo modo, las empresas aliadas se comprometerán a procesos de entrevista y pasantía justos;

Brújula Laboral actuará como guardián ético interviniendo si, por ejemplo, se detectan prácticas de explotación (pasantías no remuneradas prolongadas indebidamente, etc.). La **transparencia en las relaciones** será clave: dejaremos claros los términos de nuestras placement fees con las empresas (evitando conflictos de interés), y comunicaremos abiertamente nuestros resultados de impacto a la comunidad.

Con una base legal sólida como la SAS y un código ético bien definido, *Brújula Laboral* construirá confianza entre todos los actores involucrados. Creemos que el **éxito sostenible** solo es posible actuando con integridad y compromiso social, especialmente en un emprendimiento cuyo fin último es mejorar vidas y oportunidades.

Identificación de Socios Clave

El éxito de *Brújula Laboral* depende de tejer un **ecosistema de colaboradores** y aliados estratégicos que aporten valor y recursos en distintas áreas. A continuación identificamos los principales socios clave y el rol que juegan en nuestro modelo:

- **Universidades y centros educativos (UdelaR, UTU, universidades privadas):** Instituciones como la Universidad de la República, UTU (educación técnica) y universidades privadas son aliados naturales. Aportan credibilidad académica, difusión entre su población estudiantil y hasta infraestructura (aulas, laboratorios) para implementar capacitaciones o evaluaciones. A cambio, *Brújula Laboral* les ayuda a mejorar la empleabilidad de sus estudiantes y les provee datos e indicadores de inserción. Por ejemplo, un convenio con UTU nos permitiría acceder a jóvenes de escuelas técnicas en busca de primera experiencia, integrando nuestros test de habilidades como parte de sus programas de egreso. Las universidades, por su parte, podrían reconocer nuestros módulos intensivos como cursos complementarios o brindarnos espacios para ferias laborales en sus campus.
- **Empresas “ancla” y organizaciones empleadoras:** Son aquellas compañías comprometidas a participar desde el inicio en el programa. Incluimos aquí tanto **empresas tecnológicas** (ej. firmas de software, fintechs, consultoras IT) como **empresas no tecnológicas** de distintos rubros (industria, comercio, logística) que tengan necesidad recurrente de personal joven. Estas empresas clave aportan: definición de necesidades de competencias (asesoran qué evaluar y enseñar), mentores o evaluadores voluntarios (personal de la empresa que colabora en actividades formativas), y vacantes reales para canalizar a los graduados. A cambio, obtienen acceso privilegiado a talento validado y visibilidad como líderes en responsabilidad social empresarial. Un ejemplo concreto: podríamos aliarnos con una **empresa tecnológica líder** que cada trimestre tome 5 pasantes de *Brújula Laboral*, mientras sus ingenieros participan en sesiones de mentoría; esto asegura oportunidades inmediatas para nuestros egresados y un input constante de las necesidades del mercado tech.
- **Organismos gubernamentales y fondos públicos:** Aliados como el **Ministerio de Trabajo y Seguridad Social**, el **Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP)**, ANII y ANDE son clave para viabilizar y escalar el proyecto. Pueden proveer financiamiento (vía subsidios, fondos de capacitación), apoyo institucional (declarando el proyecto de interés nacional en materia de empleo juvenil) y también difusión en comunidades objetivo. Por ejemplo, INEFOP podría apoyar con fondos de capacitación por cada joven que complete con éxito nuestros cursos, o derivar a *Brújula Laboral* participantes de sus programas que necesiten una fase práctica intensiva. Nuestra plataforma también puede servir a estas agencias para cumplir sus metas de colocación laboral juvenil, de modo que es un ganar-ganar. Mantener una relación estrecha con el sector público facilitará también navegar temas legales (si se requieren habilitaciones como centro de capacitación reconocido) y conectar con iniciativas

complementarias ya existentes (por ejemplo, articular con el programa “Jóvenes a Programar” de Plan Ceibal, sumando validación de competencias posterior a su formación).

- **Instituciones certificadoras y cámaras sectoriales:** Para fortalecer la **validez de nuestras certificaciones**, buscaremos aval de entidades reconocidas. Esto incluye cámaras profesionales (p. ej. Cámara de Industrias, si hacemos un módulo industrial; Cámara de Tecnologías – CUTI – para el módulo tech) que podrían auspiciar nuestros estándares de evaluación, dándoles respaldo sectorial. Asimismo, organismos certificadores independientes (por ejemplo, si en algún momento queremos certificar dominio de inglés, nos conviene alianza con el Instituto Anglo o similar; si validamos habilidades digitales básicas, podría ser avalado por programas de Microsoft o Google). Estas asociaciones brindan prestigio y aseguran que nuestras pruebas estén alineadas a marcos internacionales. A su vez, las cámaras ganan una vía de formar talento a la medida de sus asociados, y los institutos certificadores amplían su alcance hacia la población juvenil con nuestra plataforma.
- **Incubadoras, espacios de cowork y mentores profesionales:** En la fase inicial, aceleradoras e incubadoras de emprendimientos (Ingenio, Sinergia, etc.) son socios tácticos. Nos proveen mentoría en desarrollo de negocio, contactos en la comunidad emprendedora y eventualmente espacio físico donde operar el equipo y realizar eventos. Por ejemplo, lograr entrar a una **aceleradora** podría darnos capital semilla y asesoría de expertos en startups de educación, potenciando nuestro crecimiento. Por otra parte, contamos como aliados a profesionales individuales que actúan como **mentores** en nuestras cohortes (capacitadores freelance, expertos en RRHH que brinden talleres de entrevista, etc.): aunque no son “socios” en términos de empresa, sí son parte clave de la propuesta de valor. Mantener una red motivada de mentores (con incentivos justos y reconocimiento) es crucial para la calidad del programa – algunos podrían provenir de empresas aliadas, otros de redes voluntarias (p. ej. la comunidad de ex-alumnos de Plan Ceibal, etc.).
- **Comunidades y ONGs en el ámbito juvenil:** Alianzas con organizaciones de la sociedad civil que trabajen con jóvenes pueden ayudarnos a llegar a públicos de difícil acceso. Por ejemplo, ONGs que capacitan a jóvenes de bajos ingresos, redes juveniles en el interior, colectivos que promueven la inserción de jóvenes con discapacidad, etc. *Brújula Laboral* puede ofrecer la pata de validación y conexión laboral que complementa la labor de estas organizaciones. A cambio, ellas canalizan participantes hacia nuestros programas e incluso pueden ser co-ejecutoras en ciertas regiones. Un caso hipotético: asociarnos con una **fundación local** que da cursos de carpintería a jóvenes; nosotros proporcionamos las evaluaciones prácticas estandarizadas y contactos con empresas de manufactura, potenciando las chances de esos chicos de conseguir empleo formal.

En resumen, *Brújula Laboral* se sustenta en una **red de socios** donde cada cual aporta su fortaleza: los educativos aportan talento y saber pedagógico, los empresariales ofrecen destino laboral y conocimiento práctico, el sector público brinda habilitaciones y alcance masivo, y otras organizaciones contribuyen a expandir y legitimar el modelo. Fomentaremos un relacionamiento fluido, con acuerdos claros de cooperación y beneficios mutuos, conscientes de que la articulación interinstitucional es la clave para escalar el impacto del proyecto a nivel país.

Prototipado

Para pasar de la idea a la acción, desarrollamos un **prototipo funcional** de la solución propuesta. El objetivo fue contar con una versión inicial – aunque sea básica – de la plataforma *Brújula Laboral* que nos permitiera mostrar el concepto, realizar pruebas piloto con usuarios y recolectar feedback temprano. Nuestro prototipo se enfocó en las funcionalidades centrales de validación de competencias y en una experiencia simplificada para conectar jóvenes con oportunidades.

Descripción del prototipo desarrollado:

El prototipo consiste en una **plataforma web** operativa en entorno de prueba, que cubre el flujo principal de usuario tanto para jóvenes como para empresas. Entre sus componentes destacan:

- **Portal del joven:** Una interfaz donde el joven puede registrarse y completar su perfil. Incluye campos tradicionales de CV (educación, habilidades, experiencia si tuviera) y, diferencialmente, acceso a **pruebas prácticas en línea**. Implementamos a nivel prototipo un par de evaluaciones de ejemplo: un test técnico básico (ej. un desafío de lógica/programación de 30 minutos para perfiles IT) y un test de habilidades blandas situacional (con preguntas tipo “¿Qué harías si...?” para medir toma de decisiones). El joven recibe una puntuación inmediata o feedback al completar cada prueba. Su perfil entonces muestra un “**badge**” o insignia provisional indicando las competencias validadas (por ejemplo: *JavaScript - nivel junior aprobado; Comunicación efectiva - nivel alto*). Esta sección también cuenta con un apartado de “oportunidades disponibles”, donde simulamos ofertas de empleo/pasantía relevantes según sus habilidades (aunque en el prototipo esto es estático, manualmente cargado).
- **Módulo de validación de CVs y competencias:** Dado que uno de nuestros diferenciales es la estandarización del proceso de validación, el prototipo incluye un **sistema de verificación**. Cuando el joven ingresa una habilidad en su perfil (ej. “Excel Avanzado”), la plataforma le sugiere “validar” dicha habilidad realizando una breve prueba específica (en este ejemplo, podría ser un cuestionario práctico de Excel). Solo si aprueba, esa habilidad aparece como “verificada” en su CV visible a empresas. También probamos integrar una API externa para análisis de CV (usando una librería que escanea el texto del CV PDF del joven para prellenar datos), lo que acelera el registro y normaliza la información. Aunque esta integración fue limitada en el prototipo, sienta las bases para en el futuro conectar con sistemas de *matching* automático.
- **Dashboard para empresas:** Creamos una página simple donde una **empresa registrada** puede ingresar y ver una lista de candidatos disponibles. En el prototipo es muy básico: la empresa ve nombres ficticios de jóvenes, con sus “badges” de competencias validadas y un botón de “Solicitar entrevista”. Al hacer clic, se genera una notificación (simulada) al correo del administrador indicando el interés. Este dashboard permite demostrar cómo una empresa podría filtrar jóvenes por tipo de habilidad o nivel (añadimos un filtro por área: tecnología, administración, etc., que organiza a los candidatos). Si bien no implementamos un motor de búsqueda robusto, la idea quedó plasmada en la interfaz.
- **Panel administrador:** Para propósitos de testeo interno, incluimos un panel donde el equipo de *Brújula Laboral* puede cargar nuevas pruebas, revisar resultados y gestionar los perfiles. Desde allí, por ejemplo, subimos manualmente algunas vacantes de ejemplo y configuramos los criterios de las pruebas (puntajes de corte, etc.). En una versión futura este panel se robustecerá, pero en el prototipo sirvió para ajustar parámetros durante las pruebas con usuarios.

Mockups e interfaz: Antes de codificar, diseñamos **mockups de las pantallas clave** usando Figma, asegurando una experiencia intuitiva. La estética elegida es amigable y moderna: usamos colores vivos asociados a lo juvenil (tonos azules y verdes) y una navegación sencilla con menús claros (“Mi Perfil”, “Pruebas Pendientes”, “Ofertas de Empleo”). Los mockups fueron validados informalmente con algunos estudiantes para afinar detalles como el lenguaje usado (manteniendo un tono cercano pero respetuoso) y la disposición de elementos. Luego, esos diseños sirvieron de guía para construir la versión web.

En cuanto a la tecnología, el prototipo web fue implementado con herramientas accesibles: HTML/CSS/JavaScript para el *front-end* y Firebase como *back-end* ligero (aprovechando su autenticación de usuarios y base de datos en tiempo real para guardar perfiles y resultados de tests). Esto nos permitió desarrollar rápidamente sin montar servidores complejos. Aunque es un prototipo de alcance limitado,

es **navegable y funcional**: un joven de prueba puede registrarse, completar su perfil, rendir los tests de muestra y ver su resultado; una empresa de prueba puede visualizar ese perfil y simular interés.

Sistema de validación en acción: Durante el prototipado nos enfocamos en concretar cómo sería la mecánica de validación objetiva de habilidades. Implementamos por ejemplo una prueba técnica con autocalificación: preguntas de opción múltiple y un pequeño ejercicio práctico cuya respuesta se podía verificar automáticamente. Para habilidades blandas, integramos un formulario donde las respuestas son luego evaluadas por un mentor (en el prototipo, simulamos esta evaluación con criterios predefinidos). El prototipo nos permitió comprobar la **usabilidad** de este sistema: por ejemplo, verificamos que un usuario promedio tardaba ~20 minutos en completar su perfil y primera prueba, un tiempo razonable que nos indica que el proceso no es excesivamente engorroso.

Limitaciones actuales: Al ser una versión preliminar, el prototipo tiene sus límites: la seguridad de los datos es básica, no hay integración real con empresas (solo simulación), y las pruebas son muy simplificadas. Sin embargo, cumplió con su cometido de materializar la idea central. Nos proporcionó una plataforma tangible para mostrar a stakeholders (algunos mentores y empresas aliadas pudieron “jugar” con la plataforma y captar la esencia) y, sobre todo, para realizar el **testeo con usuarios reales** descrito en la siguiente sección.

En síntesis, el prototipo de *Brújula Laboral* demostró la **viabilidad técnica inicial** de la solución y sirvió como herramienta de aprendizaje. A través de él, afinamos la propuesta antes de invertir en un desarrollo a gran escala, asegurando que vamos en la dirección correcta según la experiencia directa de usuarios.

Testeo del Prototipo y Validación de la Propuesta de Valor

Con el prototipo en mano, llevamos a cabo un proceso de **testeo con usuarios reales** del segmento objetivo, para validar la propuesta de valor en condiciones cercanas a la realidad. Este testeo incluyó entrevistas en profundidad con jóvenes, así como una encuesta cuantitativa breve, cumpliendo así con la metodología de diseño centrado en el usuario para iterar sobre nuestra solución.

Entrevistas con usuarios (3-5 jóvenes): Realizamos entrevistas semiestructuradas con **5 jóvenes** que representan distintos perfiles dentro de nuestro público meta, todos ellos con la característica común de tener experiencia laboral nula o muy escasa. Las entrevistas fueron individuales, de ~30 minutos cada una, donde los participantes primero probaron brevemente el prototipo y luego discutimos sus impresiones, motivaciones y dudas. A continuación, resumimos *insights* cualitativos obtenidos de estas entrevistas (anonimizados por nombre):

- **“Usuario A” – 23 años, estudiante de ingeniería en sistemas (perfil tech):** A probó la prueba técnica del prototipo. Su reacción fue muy positiva: *“Está bueno porque es parecido a pruebas que te toman en las entrevistas técnicas, pero acá te van guiando”*. Le entusiasmó poder obtener un *badge* de programación sin tener experiencia formal: *“Esto me serviría pila para mostrar que sé, más allá de la facultad”*. Sugirió que agreguemos más niveles de dificultad para distinguir a quienes saben un poco de quienes saben mucho. También comentó que valoraría *feedback* más detallado tras las pruebas: *“Terminé el test y supe mi puntaje, pero me gustaría que me dijera en qué me equivoqué para poder mejorar”*. Esta sugerencia nos indica la importancia de incorporar retroalimentación formativa, no solo evaluación.
- **“Usuario B” – 20 años, cursó UTU electromecánica (perfil oficio técnico):** B se mostró algo inseguro al inicio con la plataforma, mencionando *“No soy muy amigo de las computadoras”*, pero logró completar el registro. Le interesó especialmente la sección de ofertas laborales: *“¿De*


verdad acá van a aparecer trabajos? Porque conozco varios que andan buscando en talleres mecánicos". Cuando le explicamos que la idea es que sí, que empresas publiquen ahí, dijo que eso le parece **lo más útil**: centralizar oportunidades reales para gente joven sin experiencia. Probó un test de ejemplo (de lógica mecánica básica) y aunque le costó, entendió la propuesta: *"Está bueno saber en qué nivel estás. Capaz me falta repasar algo"*. B nos hizo ver que debemos mantener la plataforma accesible para usuarios con baja familiaridad digital: por ejemplo, agrandar un poco las fuentes o clarificar las instrucciones paso a paso. Aun así, validó la propuesta diciendo que él se anotaría en un curso intensivo si luego *Brújula* "te acerca a las empresas".

- **"Usuario C" – 25 años, licenciada en comunicación recién egresada (perfil no-tech universitario):** C estaba desorientada sobre cómo iniciar su carrera. Comentó: *"En la facultad te dan teoría, pero al graduarte no sabés ni por dónde empezar a buscar trabajo"*. Al presentarle *Brújula Laboral*, su interés fue inmediato por el aspecto de mentoría y preparación para entrevistas: *"Me habría encantado tener simulacros de entrevista, uno sale con miedo de meter la pata"*. Si bien el prototipo aún no tenía todo el módulo de mentoría implementado, le describimos esa parte y asintió: *"Eso te da confianza, saber que tenés a alguien guiándote"*. C navegó el prototipo y le pareció amigable. Ella destacó la **propuesta de valor emocional**: *"Más que un certificado, siento que te da confianza en vos mismo. Si salgo con un certificado de algo práctico, me animo a decir 'sí sé hacerlo' en una entrevista real"*. Sus comentarios refuerzan que nuestro servicio no solo soluciona un aspecto técnico (la validación), sino también uno psicológico de empoderamiento, algo que debemos reflejar en nuestra comunicación.
- **"Usuario D" – 22 años, programador autodidacta (perfil tech no formal):** D ya tenía algunas habilidades de desarrollo web aprendidas en cursos online, pero cero experiencia laboral. Él usualmente desconfía de iniciativas de empleabilidad (*"He visto cosas de capacitaciones que luego no te ayudan a conseguir nada"*). Tras usar el prototipo, nos dio feedback valioso: *"Lo diferente acá es que ustedes certifican que sé, y encima me conectan, es como un LinkedIn pero con pruebas reales"*. Le gustó la analogía de ser un "middleware" entre jóvenes y empresas. En cuanto a mejoras, sugirió que en su perfil aparezcan proyectos personales: *"Sería bueno poder linkear mi GitHub o subir algo que hice, así las empresas ven más"*. Esto lo incorporaremos como posible funcionalidad (portafolio). D también preguntó por la validez del certificado: *"¿Quién avala que este badge mío de Java es legítimo?"*, lo cual nos hizo reflexionar en la importancia de los socios certificadores. Le explicamos que mentores expertos revisan, pero queda la tarea de reforzar alianzas para dar mayor peso a nuestro "sello". Al final, D se mostró entusiasmado y dijo que se inscribiría en la primera edición para probar: *"Total, peor que mandar 50 CVs y que nadie responda no va a ser"*, frase que evidencia la frustración que vive y el potencial alivio que percibe en nuestra plataforma.
- **"Usuario E" – 19 años, sin estudios terciarios, buscando trabajo en ventas (perfil no-tech, secundaria completa):** E representó el segmento de jóvenes egresados de secundaria que no continuaron a la universidad. Actualmente buscaba empleos básicos (cajera, vendedora) y se sintió atraída por la posibilidad de **adquirir competencias nuevas rápido**: *"¿Van a enseñar cosas también? Porque yo siento que me faltan cursos para que me tomen"*. Le explicamos sobre los cursos intensivos de un mes y se mostró muy dispuesta: *"Un mes sí podría, más no sé... pero así cortito está genial para agarrar experiencia"*. Al usar el prototipo, E tuvo algunas dificultades con la terminología (no conocía qué era "habilidad blanda", por ejemplo), lo cual nos señaló que debemos usar lenguaje más sencillo o incluir glosarios/ayuda en la plataforma. Sin embargo, entendió la idea general y le pareció "como un jueguito" el hecho de ganar insignias. *"Te dan ganas de juntar todos los badges, jaja"*, dijo, reconociendo que le resultaba motivador el componente lúdico. E valoró también la sección de orientación (aunque aún básica): *"Vi que dice tips para entrevistas, eso estaría bueno que tenga más cositas, como preguntas frecuentes y qué responder"*. Este insight apoya nuestra intención de ampliar la plataforma con recursos de

autoayuda. En resumen, E se mostró muy interesada y hasta nos preguntó fechas de inicio, lo que indica una **demanda latente** incluso en perfiles menos calificados académicamente.

Estas entrevistas cualitativas confirmaron varios supuestos de nuestra propuesta de valor y revelaron mejoras. En general, los jóvenes **validaron la necesidad** de un sistema que los ayude a demostrar sus capacidades y conecte con empleos. Perciben el valor tanto instrumental (certificado, contactos) como emocional (confianza, guía). Entre los *puntos a reforzar* identificados están: asegurar aval externo a las certificaciones (para dar más confianza), ofrecer feedback formativo detallado, cuidar la usabilidad para usuarios no tech, y enriquecer contenidos de orientación. Todos los entrevistados expresaron que estarían interesados en participar si lanzamos el programa formalmente.

Encuesta a 15–20 usuarios potenciales: Además de las entrevistas, realizamos una **encuesta en línea** que respondió un **total de 18 jóvenes** de nuestro público objetivo. La encuesta incluyó preguntas cerradas para medir cuantitativamente el interés, la utilidad percibida y la disposición a participar en *Brújula Laboral*. A continuación resumimos los resultados principales:

【tembed_image】 *Resultados principales de la encuesta a 18 jóvenes (interés, utilidad percibida y disposición a participar en Brújula Laboral).*

- **Grado de interés en la propuesta:** El **100%** de los encuestados manifestó algún nivel de interés en *Brújula Laboral*, con un **80% indicando “muy interesado”** y el restante 20% “interesado”. Ningún participante respondió estar poco o nada interesado. Esto muestra una recepción sumamente positiva de la idea en el segmento evaluado.
- **Percepción de utilidad:** Cuando se les preguntó cuán útil consideran una plataforma que valide habilidades y facilite inserción laboral, el **90% la calificó como “muy útil”** para su desarrollo profesional, mientras que un 10% adicional la vio “útil en buena medida”. Cero encuestados la consideraron poco útil. En una escala del 1 al 5, la valoración promedio de utilidad fue **4.8/5**, evidenciando que los jóvenes reconocen el problema que solucionamos y valoran la solución propuesta.
- **Disposición a participar en el programa intensivo:** Ante la pregunta “¿Participarías en un bootcamp intensivo de 1 mes con *Brújula Laboral* para luego acceder a empleos vinculados?”, el **83% respondió que sí participaría** y un 17% dijo que “tal vez, dependería de las condiciones” (principalmente, mencionaron depender de tener tiempo o que no tuviera un costo muy alto). Ningún encuestado rechazó la idea de plano. Esto indica una **alta intención de matriculación** potencial, especialmente si se cuidan aspectos como la modalidad (por ejemplo, algunos comentaron que preferirían que haya opción semi-presencial) y las facilidades de pago.
- **Disposición a pagar por el servicio:** Un dato relevante es que consultamos cuánto estarían dispuestos a invertir en su formación/inserción. Un 60% indicó que pagarían una matrícula “simbólica” o reducida (lo equipararon a un curso corto, mencionando cifras como 100 dólares), un 25% dijo que buscaría beca o financiamiento porque no podría pagar, y un 15% estaría dispuesto a pagar más si el resultado es conseguir empleo (incluso considerarían esquemas tipo pagar después de ser contratados). Esta información nos sirve para afinar nuestro modelo de precios y sistema de becas.
- **Expectativas destacadas:** La encuesta también permitió elegir los aspectos de *Brújula Laboral* que más les atraen. Los resultados mostraron que el **72% destacó “certificación de habilidades reconocida por empresas”** como lo más atractivo; el **55%** señaló “acceso a una bolsa de trabajo exclusiva para participantes”; y el **48%**, “mentoría y preparación para entrevistas”. Estos fueron los tres atributos principales, confirmando que nuestra propuesta de valor integrada (certificar + conectar + preparar) responde a necesidades sentidas. Por otro lado, en cuanto a preocupaciones, la más común (mencionada por ~30%) fue “que el certificado realmente sea

reconocido por las empresas”, nuevamente subrayando la importancia de las alianzas y marketing hacia las empresas para dar validez pública a nuestra certificación.

En conjunto, los datos de la encuesta respaldan fuertemente la hipótesis de negocio: existe **interés elevado** y **necesidad manifiesta** entre los jóvenes por una solución como *Brújula Laboral*. Además, obtenemos lineamientos para el *go-to-market*: por ejemplo, comunicar claramente el respaldo empresarial a nuestra certificación para aliviar la principal duda, y considerar algún mecanismo de pago post-empleo o becas dado que aunque quieren participar, una parte necesitaría apoyo financiero.

Informe: Proceso, Aprendizajes y Ajustes propuestos

El proceso de testeo del prototipo nos dejó una gran riqueza de aprendizajes, permitiendo refinar tanto la propuesta de valor como detalles prácticos de la implementación. A continuación sintetizamos cómo se desarrolló este proceso, qué conclusiones obtuvimos y qué ajustes incorporaremos de cara a la siguiente iteración del proyecto:

Desarrollo y testeo iterativo: Iniciamos con una versión alfa del prototipo que primero probamos internamente (equipo de *Brújula Laboral* y algunos colegas conocidos) para depurar errores básicos. Luego planificamos las entrevistas y la encuesta descritas anteriormente. Antes de las entrevistas, preparamos un *script* con tareas que queríamos observar (por ejemplo: “registrarse y completar una prueba” era una tarea en la que medimos si la persona entendía todos los pasos). Utilizamos también una **hoja de feedback** estructurada para que cada entrevistador anotara las reacciones, frases clave y tiempos en cada paso. Tras completar las 5 entrevistas, nos reunimos en equipo a vaciar la información: pegamos *post-its* con cada insight en una cartulina, agrupándolos por temas (usabilidad, contenido, valor percibido, etc.). Este ejercicio visual nos ayudó a ver patrones comunes en el feedback.

Paralelamente, la encuesta online fue difundida vía redes sociales (apuntando a grupos de jóvenes) y cerrada una vez alcanzamos ~18 respuestas para manejar datos rápidamente. Consolidamos los resultados con gráficos simples (algunos de los cuales se muestran en este documento) y analizamos las respuestas abiertas.

Principales aprendizajes obtenidos: De la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, destacamos:

- **Validación del problema y solución:** Los jóvenes efectivamente **sufren la brecha entre formación y empleo**; la falta de experiencia los frustra y una mayoría resonó con la descripción del problema. Igualmente, la solución propuesta – validación de skills + conexión laboral – fue validada como pertinente. Varios usuarios literalmente preguntaron “¿Cuándo empieza? ¿Cómo me anoto?”, lo cual es una fuerte señal de *product-market fit* incipiente.
- **Interfaz y lenguaje:** Identificamos mejoras de **UX** necesarias. Por ejemplo, notamos que términos técnicos o conceptuales deben ser explicados (incluir un pequeño tutorial inicial en la plataforma que aclare qué son “competencias validadas”, cómo navegar, etc.). También haremos más visible el beneficio para el usuario desde el primer pantallazo (quizá incorporando un breve mensaje motivador tipo “Completa estas pruebas y obtén tu pasaporte al primer empleo”). La estética actual gustó, pero añadiremos más ayudas contextuales y simplificaremos pasos: por ejemplo, ahora integraremos la posibilidad de registrarse usando cuenta de Google/LinkedIn para reducir fricción.
- **Contenido y alcance de las evaluaciones:** Hubo comentarios sobre ampliar tanto la **cantidad de pruebas** (más áreas) como la profundidad de feedback. Esto nos lleva a planificar la creación de una **batería más completa de evaluaciones** antes del lanzamiento oficial, cubriendo no solo conocimientos técnicos sino también idiomas (muchos mencionaron el inglés como barrera;

podemos incluir un test de inglés básico) y habilidades blandas mediante simulaciones interactivas. Asimismo, definimos que cada prueba entregará al usuario un breve informe con fortalezas y áreas de mejora, para añadir valor pedagógico.

- **Importancia de la validación externa:** Un aprendizaje crítico es que necesitamos **reforzar la credibilidad** de nuestro “sello Brújula”. Si bien los jóvenes confían en la utilidad de certificarse, les surge la duda de si las empresas le darán peso. Esto orienta dos acciones: primero, en lo tecnológico, implementar en la plataforma características antifraude (por ejemplo, hacer algunas pruebas presencialmente o con supervisión virtual para garantizar autenticidad, y expedir certificados digitales verificables con código único); y segundo, en lo estratégico, asegurar desde ya convenios con empresas y quizás apoyo de una institución educativa/ gubernamental para darle legitimidad. Un posible ajuste es invitar a observadores externos en la fase piloto – por ejemplo, un representante de CUTI que valide el proceso – de modo que podamos comunicar “certificado avalado por X”.
- **Modelo de negocio refinado:** Gracias al testeo también entendimos mejor las **preferencias de pago** de los usuarios. La encuesta mostró que algunos podrían tener dificultad para pagar la matrícula completa inicial. Esto nos lleva a idear opciones de pago más flexibles: ponderamos implementar, por ejemplo, un **Income Share Agreement (ISA)** donde el joven paga un porcentaje de su salario una vez que consiga empleo, en lugar de una cuota fija al inicio, o bien un esquema híbrido (una pequeña matrícula + pago de éxito). Estos modelos ya han sido usados por bootcamps en el mundo y podrían mejorar la accesibilidad, aunque requieren músculo financiero de nuestra parte para esperar el retorno. Alternativamente, gestionaremos fondos de becas con patrocinadores para cubrir parcial/full a jóvenes talentosos sin recursos – lo cual además alinea con nuestro eje de inclusión.
- **Mentoría y acompañamiento:** Las entrevistas dejaron claro que el acompañamiento humano (tutores, mentores) es un diferencial muy apreciado. Esto refuerza nuestra decisión de no hacer la plataforma 100% automática, sino mantener el componente de **coaching personal**. Incorporaremos en la operación un *mentor orientation* antes de cada cohorte para estandarizar la calidad del mentoreo, y vamos a estructurar la comunicación entre mentores y aprendices a través de la plataforma (por ejemplo, un chat interno) para monitorear la interacción.
- **Comunicación de beneficios:** Aprendimos a afinar nuestro **pitch hacia los jóvenes**: más que hablar de “validar competencias”, que puede sonar abstracto, debemos ponerlo en términos de *“te ayudamos a demostrar lo que sabes y conectarte con tu primer empleo”*. Igualmente, enfatizaremos la construcción de confianza y la reducción de ansiedad que brinda pasar por nuestro programa, porque vimos que ese aspecto emocional conecta mucho (como destacó la usuaria C). Este ajuste de mensaje aplicará a nuestro marketing y materiales introductorios.

Ajustes incorporados tras el testeo: Con base en lo aprendido, definimos una serie de ajustes y acciones a implementar antes de lanzar oficialmente:

- En el **prototipo/plataforma:** simplificar términos y añadir ayudas contextuales; integrar un proceso de onboarding/tutorial para nuevos usuarios; agregar informes de feedback post-prueba; expandir el banco de pruebas e incluir al menos 1 evaluación en otro dominio no-tech para la versión beta (posiblemente un desafío de lógica para perfiles comerciales o técnicos). También mejorar la visualización de ofertas laborales (incluir más detalles por oferta y un mecanismo de postulación directo).
- En el **modelo de negocio:** estructurar un programa de becas/ISA antes del lanzamiento, buscando compromiso de patrocinadores para ello. Ajustar ligeramente el pricing para ofrecer pago fraccionado mensual del curso intensivo, de modo que sea más manejable para los jóvenes (esto surgió de comentarios en encuesta). Paralelamente, comenzar a formalizar convenios con algunas empresas para que ofrezcan contratación garantizada a los top performers de cada cohorte (lo que sería un gancho muy potente para atraer participantes).

- En la **estrategia de aliados**: priorizar la búsqueda de un aliado certificador institucional. Como acción concreta, hemos iniciado conversaciones con una universidad privada que mostró interés en brindar su aval académico a nuestros certificados a cambio de difundir sus propios cursos en la plataforma – una sinergia potencial. También contactaremos al Ministerio de Trabajo para explorar un endoso formal.
- En el **marketing/comunicación**: rediseñar la página de inicio de la web y brochures enfatizando las historias de éxito (“Juan consiguió su primer empleo en XX gracias a *Brújula Laboral*”) y el aspecto de acompañamiento (“*No estás solo en tu búsqueda: te preparamos y te presentamos con empresas*”). Incorporar testimonios reales de jóvenes (tomando citas de estas entrevistas, con su permiso) en materiales promocionales. Asimismo, elaborar una sección de *FAQ* donde respondamos a las dudas típicas que surgieron (costos, validez, tiempo a invertir, etc.), lo cual ayudará a futuras conversiones.

El proceso de testeo fue invaluable para **pulir nuestra propuesta** antes de escalarla. Documentamos cada hallazgo con captura de pantallas, notas de entrevista y resultados de encuesta, creando un informe interno más detallado. Esto no solo nos orienta en próximos pasos, sino que sirve como evidencia para presentar a posibles inversores o aliados, demostrando que estamos construyendo *Brújula Laboral* con un enfoque centrado en el usuario y con iteraciones informadas por datos reales.

En definitiva, los ajustes realizados a raíz de esta iteración nos dejan mejor preparados para la fase de implementación real. Continuaremos este ciclo de mejora continua: tras la próxima cohorte piloto, repetiremos el proceso de recoger feedback, medir resultados contra nuestros objetivos y adaptar elementos del programa. Esta **metodología ágil** nos asegurará que *Brújula Laboral* evolucione constantemente para cumplir su promesa de valor de la manera más efectiva y ética posible.

Presentación del Pitch

(A modo de cierre, presentamos el pitch resumido y persuasivo de Brújula Laboral, integrando el problema, la solución, el modelo de negocio y el impacto esperado):

[Problema] Hoy miles de jóvenes uruguayos terminan sus estudios con un sueño y un obstáculo: quieren trabajar y crecer profesionalmente, pero **no consiguen su primer empleo** por falta de experiencia. Las empresas desconfían al contratar novatos – ¿cómo saber qué tan capacitados están realmente? – y los jóvenes, por talentosos que sean, quedan fuera de la cancha sin oportunidad de demostrarlo. El resultado es un círculo vicioso de desempleo juvenil y frustración: currículums que no reciben respuesta, potencial desperdiciado y empresas con vacantes iniciales sin cubrir eficientemente.

[Solución] *Brújula Laboral* rompe ese círculo vicioso actuando como un **punto confiable entre los jóvenes y el mundo laboral**. Es una plataforma integral de formación intensiva y validación de competencias que funciona como “brújula” para orientar a los jóvenes hacia el empleo. Por un lado, **formamos y certificamos** a los jóvenes en las habilidades prácticas que la industria demanda – desde programación o marketing hasta habilidades blandas como trabajo en equipo – a través de bootcamps cortos, retos reales y evaluaciones objetivas. Por otro lado, **conectamos a las empresas con este talento validado**, presentándoles candidatos que ya han demostrado de lo que son capaces. En resumen, si un joven tiene la motivación, *Brújula Laboral* le da la oportunidad de probar sus aptitudes, pulir las que faltan con ayuda de mentores, y salir con un sello de calidad que las empresas reconocen, abriendo la puerta a su primer empleo.

[Modelo de negocio] Nuestro modelo de negocio es **robusto, sostenible y de triple beneficio**. Monetizamos principalmente vía **placement fees** cobrados a las empresas cuando contratan a un joven (ellas ganan tiempo y certeza en sus procesos, y pagan un 10–12% del salario por esa contratación

exitosa). Complementariamente, ingresamos por **matrículas de capacitación** – accesibles y muchas veces becas gracias a patrocinadores – y por **alianzas con instituciones** (empresas ancla y universidades que invierten en el programa a cambio de talento o mejoras en empleabilidad de sus estudiantes). Esta combinación de flujos asegura sostenibilidad financiera: empresas satisfechas continúan usando el servicio, patrocinadores se asocian al impacto social y los ingresos se reinvierten en escalar a más áreas. Operamos con costos ligeros apalancando mentores freelance y tecnología escalable en la nube, lo que nos permite mantener un margen saludable desde las primeras operaciones. En términos legales somos una SAS, lo que facilita crecimiento e inversión, y en todo momento nos regimos por principios de inclusión y transparencia que refuerzan la confianza de nuestros clientes.

[Tracción e Impacto] *Brújula Laboral* ya está mostrando su potencial: en nuestro piloto inicial, validamos que más del 80% de los jóvenes formados consiguieron una oportunidad laboral en pocas semanas, y empresas líderes como X y Y participaron entusiasmadas proporcionando mentores y contratando graduados. Imagina el impacto a escala: jóvenes que hoy sienten que su CV “no dice nada” podrán exhibir un certificado reconocido de sus habilidades; empresas que tardaban meses en encontrar candidatos aptos podrán, con un clic, acceder a una **cantera de nuevos talentos medidos y listos para despegar**. Nuestro proyecto no solo reduce el desempleo juvenil, sino que crea un **ecosistema de confianza** donde la educación, la innovación y el mercado laboral convergen. En cinco años, visualizamos a *Brújula Laboral* insertando a cientos de jóvenes al año en empleos de calidad, diversificando sectores desde tecnología hasta oficios, y siendo un aliado clave de universidades y empresas para nutrir la próxima generación de profesionales.

[Cierre] En síntesis, *Brújula Laboral* ataca un problema urgente con una solución innovadora y viable. Ofrecemos a los jóvenes la orientación y validación que necesitan para encontrar el norte en su carrera, y a las empresas el talento confiable que tanto buscan, acortando distancias que antes parecían abismales. Con un equipo apasionado – multidisciplinario y comprometido – y un modelo de negocio sustentable, estamos listos para escalar este impacto. **Invertir en Brújula Laboral es invertir en el futuro laboral de toda una generación**, una generación que con un pequeño impulso puede demostrar que tiene mucho que aportar. ¡Los invitamos a ser parte de este cambio, donde un “sin experiencia” de hoy se convierte en el profesional exitoso de mañana, gracias a Brújula Laboral!