

UNIVERSIDAD ESAN



**PLAN DE NEGOCIOS PARA UN CENTRO DE
ENTRENAMIENTO Y FORMACIÓN EN SOFT SKILLS PARA
ADULTOS EN LA CIUDAD DE AREQUIPA**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para
obtener el grado de Magíster en Administración por:**

Giselle Tamara Gallegos Daza

Juan Mauricio Gallegos Daza

Diego Gerardo Málaga Bustamante

Jose Antonio Zambrano Fuentes

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial Arequipa

17-1

Lima, 19 de febrero de 2020

Esta tesis

“PLAN DE NEGOCIOS PARA UN CENTRO DE ENTRENAMIENTO Y FORMACIÓN EN SOFT SKILLS PARA ADULTOS EN LA CIUDAD DE AREQUIPA”

Ha sido aprobada.

.....

Cesar Fuentes.

.....

Carlos Aguirre.

.....

Cecilia Esteves.

Universidad Esan

2020

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	xxii
INTRODUCCIÓN	xxiv
CAPÍTULO I: IDEA DE NEGOCIO Y PROPUESTA DE VALOR	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Objetivo General	2
1.3 Objetivos Específicos	2
1.4 Justificación	3
1.5 Alcances	4
1.6 Restricciones	4
1.7 Contribución	5
1.8 Metodología de la investigación	5
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO	6
2.1 Macroentorno	6
2.1.1 Factores económicos	6
2.1.2 Factores sociales	7
2.1.3 Factores Políticos – Legales	10
2.1.4 Factor Tecnológico	11
2.2 Microentorno	12
2.2.1 Análisis del sector	12
2.2.2 Amenaza de Productos Sustitutos	13
2.2.3 Amenaza de Competidores Potenciales	13
2.2.4 Poder de negociación de los clientes	15
2.2.5 Poder de negociación de los proveedores	16
2.2.6 Estructura competitiva del sector	17
2.2.7 Atractividad del negocio	18
2.3 Conclusiones	20
CAPÍTULO III: ESTUDIO DE DEMANDA	21
3.1 Diseño de la investigación	21

3.2	Investigación Cualitativa	23
3.3	Proceso de muestreo	28
3.4	Ficha de encuesta	29
3.5	Resultados de la investigación	35
3.6	Estimación del tamaño de mercado	48
3.7	Conclusiones	52
<i>CAPÍTULO IV: DISEÑO DE PRODUCTO Y ESTRATEGIA</i>		53
4.1	Misión y visión del negocio	53
4.2	Diseño de Producto	53
4.2.1	Atributos generales del producto	54
4.2.2	Atributos diferenciadores	55
4.3	Producto: Factores críticos para asegurar su éxito	59
4.4	Modelo de Negocio Propuesto	59
4.4.1	Propuesta de valor	62
4.4.2	Segmento, canales y relación con clientes.	62
4.4.3	Recursos, procesos y socios clave.	65
4.5	Análisis estratégico	66
4.5.1	Matriz Interna – Externa	66
4.5.2	Análisis FODA	69
4.6	Matriz de la Gran Estrategia	71
4.7	Elección de la estrategia	73
4.8	Objetivos Estratégicos	74
4.9	Estrategia General	74
4.10	Ventaja Competitiva: ¿Qué hace diferente a este negocio?	75
4.11	Alineamiento Estratégico	75
4.11.1	Lineamientos Estratégicos de Marketing	75
4.11.2	Lineamientos Estratégicos de Operaciones	76
4.11.3	Lineamientos Estratégicos Organizacionales	76
4.12	Conclusiones	77

<i>CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING</i>	78
5.1 Objetivos de Corto y Largo Plazo	78
5.2 Segmentación	78
5.3 Marketing Mix: 4 P's	79
5.3.1 Producto	79
5.3.2 Precio	86
5.3.3 Plaza	87
5.3.4 Promoción	87
5.4 Estrategia y Táctica	88
5.5 Indicadores de Medición Digital	88
5.6 Posicionamiento de Mercado	89
5.7 Presupuesto de Marketing	90
5.8 Plan de Ventas	92
5.8.1 Canales de Venta	92
5.8.2 Soporte de Exposición de Marca	92
5.9 Objetivos e Indicadores de Seguimiento (KPI's)	93
5.10 Conclusiones	94
<i>CAPÍTULO VI: PLAN OPERATIVO</i>	95
6.1 Ubicación física	95
6.2 Mapa de Procesos	95
6.3 Tipos de Procesos	96
6.3.1 Procesos Estratégicos	96
6.3.2 Procesos Operativos	97
6.3.3 Proceso de Soporte	100
6.4 Proceso Principal	102
6.5 Presupuesto modelo para Programas de Capacitación	104
6.6 Requerimientos	106
6.7 Conclusiones	108
<i>CAPÍTULO VII: PLAN ORGANIZACIONAL</i>	109

7.1	Estructura Organizacional	109
7.2	Perfil de Puestos de Trabajo y Funciones	110
7.2.1	Administrador	110
7.2.2	Coordinador de Capacitaciones	111
7.2.3	Asistente de Capacitaciones	112
7.2.4	Coordinador Comercial	113
7.2.5	Coordinador de Marketing	114
7.2.6	Community Manager	115
7.2.7	Diseñador Gráfico	116
7.2.8	Docentes	116
7.3	Cultura Organizacional	117
7.3.1	Indicadores	118
7.4	Remuneraciones	119
7.5	Conclusiones	120
<i>CAPÍTULO VIII: PLAN ECONOMICO – FINANCIERO</i>		122
8.1	Supuestos generales y procedimiento	122
8.2	Inversión inicial	122
8.2.1	Activos fijos	123
8.2.2	Capital de trabajo	124
8.3	Proyección de ingresos	126
8.4	Egresos	126
8.4.1	Personal	127
8.4.2	Costos de ventas	127
8.4.3	Proyección de egresos	128
8.5	Evaluación del proyecto	129
8.5.1	Parámetros de evaluación	129
8.6	Resultados de la evaluación del proyecto	130
8.7	Flujo Económico	130
8.8	Análisis de Sensibilidad	131
8.9	Análisis de Escenarios	132
8.10	Análisis de Riesgos	133

8.11	Perspectivas del Modelo de Negocio	134
8.12	Barreras de Ingreso al Negocio	135
8.13	Conclusiones	135
<i>CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>		137
9.1	Conclusiones	137
9.2	Recomendaciones	139
<i>ANEXOS</i>		<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<i>BIBLIOGRAFIA</i>		140

LISTA DE TABLAS

Tabla II-1 Indicadores Macroeconomicos 2020.	6
Tabla II-2 Amenaza de productos sustitutos.....	13
Tabla II-3 Amenaza de competidores potenciales.	15
Tabla II-4 Poder de negociación de clientes.	16
Tabla II-5 Poder de negociación de proveedores.....	17
Tabla II-6 Estructura competitiva del sector.....	18
Tabla II-7 Atractividad del sector segun las cinco fuerzas de Porter.	19
Tabla III-1 Analisis comparativo de la oferta.	23
Tabla IV-1 Atributos generales de valor.....	55
Tabla IV-2Matriz Canvas	60
Tabla IV-3 Lienzo de personas	63
Tabla IV-4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	67
Tabla IV-5 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	68
Tabla IV-6 Matriz FODA	70
Tabla IV-7 Matriz de elección de la estrategia	73
Tabla V-1 Estrategias y Tácticas	88
Tabla V-2 Presupuesto de Marketing	91
Tabla VI-1 Presupuesto Modelo de Capacitación	104
Tabla VI-2 Facilitadores en habilidades blandas.....	105
Tabla VI-3 Mobiliario, Equipos y Material de trabajo	106
Tabla VI-4 Costos Fijos Mensuales.....	106
Tabla VII-1 Remuneraciones	120
Tabla VIII-1 Inversión Inicial.....	123
Tabla VIII-2 Mobiliario, equipos y material de trabajo.....	124
Tabla VIII-3 Estimación de capital de trabajo.....	125
Tabla VIII-4 Proyección de ingresos anuales	126
Tabla VIII-5 Gastos de marketing	127
Tabla VIII-6 Salario del personal.	127
Tabla VIII-7 Costos operativos.....	128
Tabla VIII-8 Proyección de ingresos	128
Tabla VIII-9 Flujo económico del proyecto.	131
Tabla VIII-10 Sensibilidad a variación de la demanda (Cobertura).	131

Tabla VIII-11 Sensibilidad a variación de precio (Ticket promedio).....	132
Tabla VIII-12 Sensibilidad a variación de costo de ventas.....	132

LISTA DE FIGURAS

Figura I.1 Habilidades que hacen falta al personal.	2
Figura II.1 Estilos de vida según Arellano Marketing.	8
Figura II.2 Causas de incompetencia en el trabajo – ENHAT 2019.	9
Figura II.3 Consecuencias de falta de competitividad - Enhat 2019.	10
Figura III.1 Diseño del estudio de investigación de mercado.	22
Figura III.2 ¿En la empresa que usted trabaja que habilidades son las más importante?	35
Figura III.3 ¿En este momento, usted diría ,que en su empresa, el grado de desarrollo de habilidades blandas en el personal es... :	35
Figura III.4 ¿Por qué cree que la empresa considera importante que los trabajadores incrementen/mejoren sus habilidades blandas? (Marque hasta 2 opciones, las más importantes)	36
Figura III.5 De la siguiente lista de habilidades blandas, en cuales diría usted que el personal de la empresa requiere reforzamiento o complemento. Puede marcar hasta 2 opciones.	36
Figura III.6 En los últimos 24 meses ¿su empresa ha contratado estos servicios.	37
Figura III.7 ¿Cuántos servicios fueron en los últimos 24 meses?.....	37
Figura III.8¿Cuál diría usted que fue el nivel de satisfacción de los colaboradores con el servicio contratado?.....	38
Figura III.9 Ordene del 1 al 6 las siguientes características, que contienen aspectos que su empresa valoraría para seguir un programa de entrenamiento en habilidades blandas.	38
Figura III.10 Ordene del 1 al 6 las siguientes características, que contienen aspectos que su empresa valoraría para seguir un programa de entrenamiento en habilidades blandas.	39
Figura III.11 Ordene del 1 al 6 las siguientes características, que contienen aspectos que su empresa valoraría para seguir un programa de entrenamiento en habilidades blandas.	39
Figura III.12 Ordene del 1 al 6 las siguientes características, que contienen aspectos que su empresa valoraría para seguir un programa de entrenamiento en habilidades blandas.	40

Figura III.13 Ordene del 1 al 6 las siguientes características, que contienen aspectos que su empresa valoraría para seguir un programa de entrenamiento en habilidades blandas.	40
Figura III.14 Ordene del 1 al 6 las siguientes características, que contienen aspectos que su empresa valoraría para seguir un programa de entrenamiento en habilidades blandas.	41
Figura III.15 Nivel de importancia de las características, que contienen aspectos que su empresa valoraría para seguir un programa de entrenamiento en habilidades blandas.:	41
Figura III.16¿Respecto a la oferta actual de servicios de capacitación en habilidades blandas en Arequipa, usted diría que es?.....	42
Figura III.17¿Qué empresas, instituciones o profesionales conoce, recuerda o ha tomado conocimiento que se dediquen a desarrollar habilidades blandas en Arequipa? Mencione todos los que recuerde.....	42
Figura III.18¿En su opinión estaría su empresa interesada en programas de desarrollo de habilidades blandas con las siguientes características? (Duración entre 60 y 120 horas + uso de metodologías alternativas y de impacto global + varias habilidades + certificación+ modalidad presencial + evaluación inicial y final para la medición del impacto en las personas).	43
Figura III.19¿En su opinión. Su empresa preferiría que el proveedor de este tipo de capacitaciones, considerando calificaciones comparables o semejantes, sea:.	43
Figura III.20 En su opinión ¿Qué metodologías preferiría su empresa para llevar un curso o programa de desarrollo de habilidades blandas ? Marque hasta 2 opciones	44
Figura III.21 En su opinión la empresa preferiría que el curso o taller para la empresa se lleve de manera.....	44
Figura III.22 En su opinión ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar su empresa por un curso/taller corto de 8 horas, por persona con las cualidades de preferencia de la empresa? (Precio por persona).....	45
Figura III.23 En su opinión ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar su empresa por un programa de 60 horas, por persona con las cualidades de preferencia de la empresa?.....	45
Figura III.24 ¿Cuenta su empresa con algún presupuesto asignado para este tipo de capacitaciones?.....	46

Figura III.25 En su opinión que porcentaje del personal de la empresa requiere desarrollar o potenciar sus habilidades blandas? Numero.	46
Figura III.26 ¿ En su opinión ¿Cuántas horas al año podría contratar la empresa para efectos de desarrollar o potenciar habilidades blandas a su personal? Indique el número de lo contrario consignar "no sabe"	47
Figura III.27 ¿Qué recomendación (solo una, la principal) le daría a una empresa que desea ofrecer un entrenamiento especializado en el desarrollo de habilidades blandas?.....	47
Figura IV.1 Matriz Interna – Externa (IE)	69
Figura IV.2 Matriz de la Gran Estrategia.....	72
Figura V.1 Contenido de los programas	80
Figura VI.1 Mapa de Procesos.....	96
Figura VI.2 Proceso Comercial.....	98
Figura VI.3 Proceso de Planificación y Ejecución	99
Figura VI.4 Proceso de Reclutamiento de Docentes	101
Figura VI.5 Diagrama de Flujo	103
Figura VII.1 Estructura Organizacional.....	109

GISELLE TAMARA GALLEGOS DAZA

Abogada egresada de la Universidad Católica de Santa María, egresada del MBA de ESAN. Con conocimientos en materia civil, societaria y operaciones bancarias, cuento con amplia experiencia en estudio de títulos e informes legales relacionados a garantías reales (hipoteca, garantías mobiliarias -antes denominada prenda-, cesión y/o liberación de garantías reales y todo acto obligacional o real en materia contractual vinculada a bienes muebles o inmuebles). Con facilidad para formar y participar de equipos de trabajo, facilidad de palabra y orientada al cumplimiento de metas.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS- FILIAL AREQUIPA: Se ubica en un campus en el que se han construido 10 pabellones que albergan a las 15 Escuelas Profesionales que funcionan en la ciudad de Arequipa.

- ***Profesor a Tiempo Parcial (Marzo – Diciembre 2019)***

- ✓ A cargo del dictado de encargada de asignaturas:

- Derecho Internacional Público

- Derecho Procesal Civil II

- Derecho Notarial y Registral

- Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias Nacionales e Internacionales

ESTUDIO VALENCIA ASESORES LEGALES S. CIVIL. DE R.L.: Firma de abogados, encargada de asesorías a empresas en diversas especialidades, como laboral, civil, penal, protección al consumidor, comercial, bancario, entre otros.

- ***Abogado Junior (Julio 2013- Julio 2018)***

- ✓ Asignada a Scotiabank Perú S.A.A. como Asesor Legal Externo.

- ✓ A cargo de atención al público para la realización de operaciones, en términos generales, brindar asesoría y apoyo legal permanente a todas las Unidades del Banco.

ESTUDIO VALENCIA ABOGADOS S. CIVIL. DE R.L.: Firma de abogados, constituida hace más de 35 años, desarrollando asesoría a empresas en diversas especialidades, como laboral, civil, penal, protección al consumidor, comercial, bancario, entre otros.

- **Abogado Junior** (Marzo 2010 – Junio 2013)

- ✓ Asignada a Scotiabank Perú S.A.A. como Asesor Legal Externo.

INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA Y DE LA PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL - INDECOPI:

Organismo encargado de la aplicación de las normas legales destinadas a proteger: el mercado, los derechos de propiedad intelectual y demás funciones que se le asignen comercial, bancario, entre otros.

- **Área de Protección al Consumidor** (Julio 2008 – Agosto 2009)

- ✓ Seguimiento e impulso del desarrollo de Procesos consecuencia de denuncias por contravención a las normas de Protección al Consumidor.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS (Culminada)/ ESAN -2019

Magíster en Administración

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA (Marzo 2003 – Dic 2008)

Abogada

UNIVERSIDAD DE BARCELONA (Título 2017)

Master en Derecho Internacional de la Empresa

OTROS ESTUDIOS

- ✓ Maestría en Derecho Civil (Egresada) 2011
- ✓ Curso de Formación y Capacitación para Árbitros 2009

JUAN MAURICIO GALLEGOS DAZA

Ingeniero mecánico electricista, egresado de la Universidad Católica de Santa María, egresado del MBA de ESAN. Con experiencia en el Área de Proyectos, en el sector de gran minería; liderazgo de personal, ejecución y planeación. También cuenta con experiencia en el proceso gestión de proyectos de gran envergadura en diferentes sectores de minería. Con conocimientos y experiencia en Liderazgo de personal, Comunicación Efectiva, Seguridad industrial, Gestión de Proyectos, Business Project, Link Construction, 2do idioma Ingles. Manejo de programas Autocad, SAP, Ellipse, Project.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE: opera un complejo minero a cielo abierto de cobre, molibdeno y plata a unos 30km de la ciudad de Arequipa, Perú.

- ***Ingeniero De Proyectos (Enero 2011 – Actualidad)***
 - ✓ Gestión de planeamiento y construcción de proyectos de gran envergadura.
 - ✓ Soporte y recomendaciones al área operativa sobre diseño y operatividad de depósitos de relaves.

GRAÑA Y MONTERO CONSTRUCTORA: Forma parte del Grupo Graña y Montero, se encarga de la ingeniería, procura y construcción de edificaciones en general, así como de proyectos especializados para el sector minero, gas y petróleo, transporte y vial, energético y agua.

- ***Ingeniero Junior de Oficina Técnica at GyM S.A. (Mayo – Diciembre 2010)***
 - ✓ Asignado a Planta de Agua Tomilla.
 - ✓ Gestión de control de proyectos en la revisión de planos de piping como control de avance de obra, gestión de cambios de alcance, cronogramas y seguimientos de ruta crítica para el proyecto.

GRAÑA Y MONTERO PETROLERA: Forma parte del Grupo Graña y Montero, empresa peruana más experimentada y calificada para atender al sector petróleo y gas.

- **Trainee de Mantenimiento** (*Enero 2010 – Abril 2010*)
 - ✓ Gestión de catalogación de repuestos y equipos para la planta criogénica de gas natural de Talara.
 - ✓ Gestión de comisionamiento y puesta en marcha

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS (Culminada)/ ESAN -2019

Magíster en Administración

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA (Marzo 2005 – Dic 2009)

Ingeniero Mecánico Electricista

OTROS ESTUDIOS

- | | |
|--|------|
| ✓ IV Congreso Internacional de Relaves | 2019 |
| ✓ Curso de pulpas Mineras Chile | 2016 |
| ✓ Curso Gerencia de Proyectos | 2011 |
| ✓ Curso de Mantenimiento Mecánico | 2009 |
| ✓ Curso de Mantenimiento de Motores Eléctricos | 2008 |
| ✓ Curso de Alineamiento de Maquinaria Industrial | 2008 |
| ✓ Curso de Seguridad y Salud en el Trabajo | 2007 |
| ✓ Curso de Tecnología Automotriz | 2006 |
| ✓ Curso de Optimización Energética | 2005 |

DIEGO GERARDO MÁLAGA BUSTAMANTE

Ingeniero mecánico con experiencia en el Área de Mantenimiento de Maquinaria Pesada; incluyendo liderazgo de personal, ejecución y planeación del mantenimiento. En el sector de gran minería. También experiencia en el proceso de monitoreo remoto de activos (maquinaria pesada) para dar soporte a las áreas de mantenimiento y operación. Con conocimientos y experiencia en Liderazgo de personal, Comunicación Efectiva, ingeniería de Confiabilidad, Análisis de Fallas, Análisis de aceite, Seguridad industrial, 2do idioma Ingles. Manejo de programas Autocad, SAP, Ellipse, Business Object, PI Data, programación en R y Rstudio, MEM.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE: Empresa minera dedicada a la extracción de sulfuros primarios y secundarios para la producción de concentrado de cobre, molibdeno y de cátodos de cobre, ubicada a unos 30km de la ciudad de Arequipa, Perú.

- ***Supervisor Mantenimiento Mina RAMP (Octubre 2018 – Actualidad)***
 - ✓ Gestión del sistema de monitoreo remoto de activos RAMP del Área de Mina.
 - ✓ Brindar soporte y recomendaciones a las áreas de Mantenimiento, Operaciones y entrenamiento.

SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION: es uno de los productores integrados de cobre más grandes del mundo, con operaciones de minado, fundición, y refinación están ubicadas en Perú y México.

- ***Jefe Taller Mecánico Palas y Perforadoras (Agosto 2016 – Octubre 2018)***
 - ✓ Gestión del mantenimiento correctivo y preventivo. Coordinación constante con áreas involucradas de planeamiento, predictivo, operaciones, otros.
 - ✓ Equipos: Palas P&H 4100.A, A+ y XPC, Bucyrus 495HR. Perforadoras P&H 100XP, 120.A, 320XPC, Bucyrus 39HR, 49HR, 49RIII; CAT MD6640 y SANVICK DR560 Y DR580.

- ***Jefe Taller Mecánico Camiones y Cargadores (Febrero 2013 – Julio 2016)***
 - ✓ Gestión del Mantenimiento correctivo y preventivo. Coordinación constante con áreas involucradas de planeamiento, predictivo, operaciones, otros.
 - ✓ Equipos: Camiones Komatsu 830 y 930E3-E4, E4SE; y CAT 793 C y D, CAT 794, CAT 797. Y cargadores frontales Letourneau LT1400, L1850 y L2350.

Taller de reparación de componentes:

Camiones Komatsu y CAT: Reparación de Mandos finales (ruedas motorizadas), frenos, cilindros hidráulicos, suspensiones, bombas hidráulicas.

P&H y Bucyrus: reparación de cajas de engranajes de giro, empuje, izar, avance y sus respectivos frenos.

- ***Empleado Líder Mantenimiento Mina (Abril 2010 – Enero 2013)***
 - ✓ Asistente de Jefatura de Taller. Taller de Camiones y cargadores, Taller de Palas y perforadoras, Taller de Soldadura, Taller de Tornos y Reparación de componentes.
 - ✓ Supervisor de Mantenimiento Mina de Turno Noche: M-10. Gestión del Mantenimiento correctivo y preventivo del Área de mina en turno Noche.
- ***Becario Mantenimiento Mina (Enero 2009 – Diciembre 2009)***

MYB CONTRATISTAS INDUSTRIALES Y GENERALES E.I.R.L.

- ***Supervisor Molienda de Ácido Bórico (Junio 2008 – Diciembre 2008)***

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS (Culminada)/ ESAN -2019

Magíster en Administración

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN (Marzo 2003 – Dic 2007)

Ingeniero Mecánico.

OTROS ESTUDIOS

- ✓ Diplomatura de Estudio en Análisis de Falla en Componentes Mecánicos
2019
- ✓ Diplomado Ingeniería de Mantenimiento y Confiabilidad 2017
- ✓ Análisis de Aceite I y II (OA I y II) 2012
- ✓ XV Seminario Internacional de Seguridad Minera 2011
- ✓ Fundamentos de Electrónica 2011
- ✓ Seguridad Industrial 2010
- ✓ Autocad. Diseño Mecánico en computadora 2004

JOSE ANTONIO ZAMBRANO FUENTES

Bachiller en Ingeniería Mecánica con estudios en gestión de proyectos. Con experiencia de más de 11 años en planeamiento, supervisión y control de trabajos; he ido desarrollando distintas funciones apoyando en la implementación de equipos así como en el apoyo del desarrollo de los proyectos de mejora de las áreas de control de calidad. Con capacidad analítica e innovadora en el control y optimización de recursos, conocimiento y práctica de PMBOK aplicado a la Gerencia de proyectos, considerando aspectos complementarios de seguridad y medioambiente. Con habilidades técnicas en Microsoft Office (Excel Avanzado, Power Point, Word, etc), MS Project, Primavera Project Planner, Inventor, AutoCAD, SAP 2000 Mimitab. INGLÉS: Conocimientos avanzado, lectura, escritura.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE S.A: Empresa minera dedicada a la extracción de sulfuros primarios y secundarios para la producción de concentrado de cobre, molibdeno y de cátodos de cobre, ubicada a unos 30km de la ciudad de Arequipa, Perú.

- ***Soporte Técnico a La Supervisión Sénior (2017-Actualidad)***
 - ✓ Especialista encargado de la elaboración de reportes diarios así como el seguimiento y actualización de la información de resúmenes mensuales para el reporte semanal a la superintendencia y gerencia de la presa de relaves.
 - ✓ Encargado de la ejecución de trabajos de instalación, monitoreo de equipos de instrumentación geotécnica de la presa de relaves.
 - ✓ Supervisión en el desarrollo de las actividades en el turno del área de control de la calidad de la presa de relaves.
- ***Supervisor encargado turno noche (2015-2017)***
 - ✓ Supervisor encargado del desarrollo de las actividades en el turno noche en el área de control de calidad de la construcción y crecimiento estructural del presa de relaves Linga.

- ✓ Colección de datos, actividades de medición, lectura de instrumentos y desarrollo del análisis, de la instrumentación que es importante para el crecimiento sostenible de la presa de relaves.
- ✓ Desarrollo de proyectos que ayuden a la mejora en las diferentes facilidades del área de Control de calidad así como la programación del mantenimiento de los equipos tanto de campo como los de laboratorio con lo cual ayuda a tener unos resultados más certeros y reales para el crecimiento de la presa.
- ***Analista en Control de Calidad (2009-2014)***
 - ✓ Desarrollo de y análisis de programa de mantenimiento de equipos de laboratorio conservando el nivel de servicio adecuado y programando el mantenimiento cuando es oportuno. (Calibraciones de Equipos como densímetros nucleares, equipos compactadores de acuerdo a ASTM).
 - ✓ Encargado de ensayos no destructivos en laboratorio de control de la calidad de la presa de relaves mantenimiento y aguas claras. Mantención y calibración de equipos en laboratorio de control de calidad de presa de relaves. Mantenimiento y crecimiento de piezómetros. Toma de mediciones de caudal de agua en vertederos y seepage. Mantenimiento y monitoreo de pozos de agua en la presa de relaves.

FORMACIÓN ACADÉMICA

UNIVERSIDAD ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS (2017-2019)

Magíster en Administración

BS GRUPO

Diplomado Programa Six Sigma. (2010-2012)

Diplomado Programa de Especialización en Gestión Ms Project (2010)

Diplomado Programa de formación de trainers (2010)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN (2003-2009)

Bachiller en Ingeniería Mecánica.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan tiene como objetivo principal demostrar la rentabilidad en la implementación de un “Centro de entrenamiento y formación en Soft Skills para adultos en la ciudad de Arequipa”.

El crecimiento del país en los últimos años, ha generado una mayor inversión en educación a nivel público y privado. Los diez últimos años, período en que el PBI peruano se ha incrementado en 4.2% en promedio, la inversión pública por estudiante, según el INEI, ha crecido a un ritmo de 11 % anual.

Por otro lado, según la “Encuesta de Habilidades al Trabajo” 2017 – 2018” realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo “la evidencia en Perú sugiere que, además de existir deficiencias en términos de habilidades, hay desajustes entre la oferta y la demanda de habilidades, que perjudican la productividad e incrementan el desempleo estructural, además de generar pérdidas económicas y sociales”. El estudio refleja que la causa de la incompetencia en el trabajo, se da porque “en el mercado laboral no se encuentra personal con habilidades necesarias” (55.6%), seguido del hecho “de que las empresas contrataron personal a pesar que no tenían las competencias requeridas” (38.5%). El mismo estudio, concluye que las habilidades de las que más adolece la fuerza laboral son trabajo en equipo (54.0%), responsabilidad (48.0%), comunicación (40.6%), liderazgo (35.3%), manejo de tiempo (33.6%), todas ellas consideradas Soft Skills o habilidades blandas.

Para determinar la viabilidad comercial del negocio, se realizó un estudio de demanda utilizando técnicas cuantitativas. Se encuestaron a 100 personas con rango gerencial o de jefatura, representantes de las principales empresas de la ciudad de Arequipa. Las conclusiones relevantes del estudio de demanda fueron: (i) el 84% menciona que la oferta educativa en soft skills en Arequipa es insuficiente e inadecuada, (ii) las habilidades más demandadas son inteligencia emocional, comunicación y liderazgo, (iii) el 42.4% de entrevistados no recuerda a alguna institución que dicte entrenamientos en habilidades blandas, (iv) el 74% de los encuestados indica que “probablemente si” o “definitivamente si” contratarían el servicio propuesto, (v) el 61% de los encuestados prefieren una empresa especializada

frente a una universidad o instituto, para el dictado de entrenamientos en habilidades blandas y (vii) las metodologías más demandadas son las innovadoras (lego serious play, scrum, design thinking), seguidas de metodologías lúdicas (outdoor training, dinámicas) y de metodologías con enfoque en la persona (coaching, points of you, six seconds).

También se realizó un benchmarking con la oferta relevante, utilizando la técnica de “mystery shopper” (cualitativa), así como fuentes secundarias. Las instituciones que se analizaron fueron las mencionadas en el estudio cuantitativo. Como resultado de este análisis, se tiene que (i) la oferta actual no es diferenciada y (ii) las metodologías utilizadas son tradicionales.

El negocio propuesto, tendrá como misión principal “ayudar a las personas y empresas a conseguir sus objetivos, a través del desarrollo y fortalecimiento de las habilidades blandas”, cuya ventaja competitiva estará definida por (i) el diseño de los programas a la medida de los requerimientos del cliente (personalización basada en el diagnóstico inicial y seguimiento permanente a los entrenamientos, para la medición de impacto), (ii) uso de metodologías innovadoras y lúdicas, (iii) contenidos integrales y (iv) docentes de reconocida experiencia y prestigio. Por otro lado, el posicionamiento en el mercado como una empresa especializada en entrenamientos enfocados en habilidades blandas, se convierte en un barrera de ingreso para otros competidores, así como factor diferenciador respecto a instituciones educativas posicionadas actualmente en el mercado.

Para implementar el negocio, se ha determinado una inversión de S/ 156,205.10 con una cobertura del 5% de mercado en el primer año y un ticket promedio de S/ 966.67 para programas de 60 horas de entrenamiento.

La evaluación económica se ha realizado en un horizonte de 5 años. Los flujos se han descontado a una tasa anual de 14.22%. Con esta data, se obtiene un valor actual neto (VAN) de S/ 224,169.90 y una tasa interna de retorno (TIR) de 60.00%, lo que hace económicamente rentable el negocio.

INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocio evalúa la viabilidad de mercado, comercial, operativa y la rentabilidad económica para la implementación de un “Centro de entrenamiento y formación en soft skills para adultos en la ciudad de Arequipa”.

El presente documento, se estructura de la siguiente manera:

En el primer capítulo, llamado “Idea de negocio y Propuesta de Valor”, se presentan los objetivos de la tesis, así como la metodología propuesta para su desarrollo y el modelo de negocio que se busca implementar.

Luego de ello, en el segundo capítulo, se realiza un análisis del entorno, utilizando herramientas como el SEPTTE y las cinco fuerzas de Porter.

Para complementar el análisis de mercado, en el tercer capítulo, denominado “Estudio de Demanda”, se presentan los resultados de una investigación realizada para caracterizar la demanda de servicios de capacitación en soft skills en la ciudad de Arequipa, así como para estimar el tamaño del mercado.

Luego de ello, en el capítulo cuarto, se ha diseñado el producto y se ha realizado el análisis estratégico, para finalmente definir las estrategias a seguir en la implementación del negocio.

En los siguientes capítulos (quinto al séptimo) se desarrollan los planes que ayudarán a implementar la estrategia, dentro de los cuales se han considerado el plan de marketing, el plan operativo y el plan organizacional.

Finalmente, se realiza el análisis económico del proyecto y se elaboran las principales conclusiones y recomendaciones del presente plan de negocio.

CAPÍTULO I: IDEA DE NEGOCIO Y PROPUESTA DE VALOR

1.1 Planteamiento del Problema

“El mercado laboral peruano asigna un valor premium a las habilidades cognitivas y socio-emocionales del trabajador, más allá de su nivel educativo. Quienes tienen mayor nivel de estas habilidades logran mejores empleos y mayores ingresos”. (Banco Mundial, 2011,p.1).

De acuerdo a información brindada por el Banco Mundial “La evidencia internacional y de Perú sostiene que un conjunto clave de habilidades genéricas (cognitivas y socio-emocionales) son la base para una fuerza laboral “bien educada” y bien preparada para insertarse en un mercado laboral rápidamente cambiante” (Banco Mundial, 2011, p.1).

En efecto, hoy en día se busca invertir en el desarrollo de habilidades, con la finalidad de lograr una mejora a nivel personal y profesional. Según Hanushek citado por Novella (2019) “un factor fundamental para el desarrollo y crecimiento de los países y de las personas es la inversión en capital humano, que se refleja en las habilidades o competencias adquiridas” (Hanushek ,2013,p.9).

Este hecho se ve materializado en la preocupación de los trabajadores, quienes no sólo buscan desarrollar habilidades cognitivas, sino también habilidades blandas. “Los líderes y directivos de los tiempos modernos necesitan estar renovando permanentemente sus competencias para disponer de herramientas intelectuales y prácticas de utilidad en su gestión cotidiana” (Puga y Martinez, 2008, p.87).

Sin embargo una complicación para ello es el no encontrar la manera idónea o las personas capacitadas para desarrollar esas competencias; por lo que el trabajador puede ir quedándose relegado a pesar de tener conocimientos sólidos técnicos.

En la figura I.1 se detalla las habilidades que el capital de trabajo adolece actualmente en Perú. Dentro de las habilidades blandas identificadas, están:

- Falta de trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Bajo nivel de comunicación efectiva

- Falta de liderazgo
- Manejo del tiempo
- Resolución de problemas
- Pensamiento crítico y creativo

Figura I.1 Habilidades que hacen falta al personal.



Fuente: Novella, et al., (2019), (p.31)

De igual forma, de acuerdo a la Encuesta de Habilidades al Trabajo (ENHAT) 2017-2018 “Se registra también una gran escasez de habilidades socioemocionales, particularmente, al momento de contratar personal para ocupaciones de directores y gerentes, y trabajadores de servicios y vendedores. (Novella, R., et al., 2019,p.59).

1.2 Objetivo General

Demostrar la viabilidad para la implementación de un centro de entrenamiento en soft skills para adultos en la ciudad de Arequipa.

1.3 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico integral de la situación actual del mercado de la ciudad de Arequipa con respecto a la necesidad de desarrollar habilidades blandas en adultos.

- Estimar la demanda efectiva del servicio, medir la disposición a pagar por parte de los consumidores y determinar el perfil del consumidor.
- Identificar a los competidores potenciales y las expectativas del cliente respecto a la oferta.
- Identificar los atributos principales del servicio.
- Proponer la mejor estrategia competitiva, así como los planes de marketing, de operaciones y de recursos humanos.
- Evaluar la rentabilidad del negocio propuesto, así como la sensibilidad del mismo a las variables críticas.

1.4 Justificación

En la actualidad, tanto a nivel de trabajadores (personas) como de empresas, existe preocupación por reducir la brecha de habilidades, tanto técnicas como blandas, con el fin de alcanzar los objetivos individuales y de las organizaciones. “Es importante comprender que estas competencias son absolutamente complementarias y se retroalimentan para contribuir de esta forma a la integralidad del directivo en cuanto a las competencias mínimas requeridas para alcanzar el desarrollo de una herramienta esencial, que permita asegurar la competitividad de las organizaciones en escenarios globales. (Puga y Martínez, 2008, p.100)

“Los empleadores peruanos demandan habilidades cognitivas (comunicación, numéricas, resolución de problemas) y socio-emocionales (autodisciplina, perseverancia, adaptabilidad, trabajo en equipo) de los trabajadores. La mitad de los entrevistados señala la falta de personal “calificado” (habilidades cognitivas y técnicas) y un 40% destaca la falta de habilidades socio-emocionales”. (Banco Mundial, 2011,p.1).

Por ello, ante la creciente preocupación por desarrollar habilidades blandas, las empresas hoy en día asignan presupuestos para capacitar a su personal, con la finalidad de poder cubrir vacíos o complementar aspectos relacionados a éste tipo de habilidades. De acuerdo a la Encuesta de Habilidades al Trabajo (ENHAT) 2017-2018 (2019), “para reducir la brecha de habilidades, el 76% de empresas opta, principalmente, por capacitar a su personal. Sin embargo, la capacitación ofrecida está orientada, en su mayoría, al personal directivo y las personas que trabajan a

tiempo completo. Por otro lado, las capacitaciones usualmente abordan temas de habilidades técnicas, pese a que las mayores brechas se presentan en las habilidades socioemocionales. Otra estrategia seguida por las empresas consiste en aumentar los esfuerzos de reclutamiento, en su mayoría, utilizando redes informales” (Novella, R., et al., 2019,p.6).

Asimismo, de acuerdo a lo señalado por el Banco Mundial, “aún entre los trabajadores con mayor nivel de habilidades y escolaridad, muchos no logran potenciar sus ingresos en el mercado laboral porque no tienen como demostrar o certificar sus habilidades o nivel de escolaridad, ya sea por altos costos o trabas para obtener las certificaciones o diplomas, o por carecer de buenos contactos o referencias que den fe de sus habilidades” (Banco Mundial, 2011,p.1).

En tal sentido, un “Centro de entrenamiento y formación en soft skills”, representa una alternativa que busca cubrir la demanda que se genera ante la necesidad de desarrollar este tipo de habilidades, las cuales son necesarias para poder obtener un puesto de trabajo o para desarrollarlo de manera satisfactoria.

1.5 Alcances

Los alcances están relacionados con los siguientes lineamientos:

- La demanda de servicios de entrenamiento y formación en soft skills a nivel de la provincia de Arequipa.
- La planificación estratégica y operativa de un nuevo centro de entrenamiento en habilidades blandas para un horizonte de evaluación económica financiera de cinco años.

1.6 Restricciones

Las restricciones del presente proyecto se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Limitaciones económicas: los recursos de investigación son limitados, por lo cual se utilizan herramientas de acceso al público en general.
- Limitaciones de tiempo: el plan de negocio se desarrolla dentro de un marco de formación académica, con un plazo de elaboración fijo, lo cual restringe el plazo para la recolección de información de campo.

- Dada las limitaciones de tiempo y la dificultad para contactar al perfil de ejecutivos requerido para el estudio de demanda, se han realizado solamente 100 encuestas para dicho componente.
- Limitaciones comerciales: no se tiene información de la competencia en relación a su nivel real de ventas, capacidad financiera e inversión en marketing y publicidad.

1.7 Contribución

Al mercado arequipeño se le presenta una nueva opción de formación y entrenamiento enfocada en el desarrollo de “soft skills”, lo que permitirá incrementar la productividad en las empresas y satisfacer también las necesidades de autorealización en las personas.

El presente trabajo genera un impacto académico y referencial para futuros estudiantes e inversionistas sobre como generar y procesar información que permita desarrollar una estrategia de negocio en este sector.

1.8 Metodología de la investigación

Como primer paso se recolectará información sobre la oferta de servicios de formación en soft skills, tanto a nivel de empresas especializadas, universidades y especialistas.

En segundo lugar se realizará un exhaustivo análisis de mercado, utilizando herramientas que permita evaluar el perfil del cliente, sus requerimientos, los atributos de valor, la disposición de compra, entre otros.

En base a los resultados obtenidos en el análisis del mercado, se planteará la propuesta de valor, buscando diferenciar el modelo de negocio de los ya existentes, tangibilizándolo a través del diseño del producto, el plan de marketing, el plan de operaciones y de recursos humanos.

Finalmente se evaluará la rentabilidad del negocio, sensibilizándolo con las variables críticas del mismo.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el presente capítulo se presentan datos y estadísticas relevantes sobre el macro entorno y microentorno sobre el cual se desarrolla el negocio, analizando las oportunidades y amenazas existentes, además de la identificación y caracterización de los competidores y el dinamismo del sector en el que se encuentra el negocio.

2.1 Macroentorno

2.1.1 Factores económicos

De acuerdo al Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía peruana sería la tercera que más crecería en la región el 2019, después de Bolivia y Colombia. (El Comercio, 29 de Octubre, 2019), con una proyección de 2.6% para el 2019 y 3.6% para el 2020.

A continuación, en la Tabla N° II-1, se presenta la evolución de los principales indicadores macroeconómicos a nivel Perú. Respecto el PBI y gasto público, se espera un mayor crecimiento, un tipo de cambio estable, una inflación baja y dentro de rango meta del Banco Central de Reserva del Perú. Otros indicadores como inversión privada y demanda interna con un crecimiento positivo pero menor al 2018.

Tabla II-1 Indicadores Macroeconomicos 2020.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019 (p)	2020 (p)
PIB (var.%)	2.4	3.3	4.0	2.5	4.0	2.5	3.1
Demanda interna (excl. inv., var.%)	2.4	2.3	1.3	1.7	3.7	3.0	2.8
Gasto Privado (excl. inv., var.%)	2.3	1.9	1.5	2.1	3.9	3.2	2.7
Consumo Privado (var.%)	3.9	4.0	3.7	2.6	3.8	3.0	2.9
Inversión privada (var.%)	-2.2	-4.2	-5.4	0.2	4.2	3.8	2.0
Gasto Público (var.%)	3.1	4.5	0.3	-0.1	2.5	1.8	3.2
Consumo Público (var.%)	6.0	9.8	0.3	0.5	0.8	2.7	3.2
Inversión pública (var.%)	-2.7	-6.9	0.3	-1.8	6.8	-0.6	3.2
Tipo de cambio (vs. USD, fdp)	2.96	3.38	3.40	3.25	3.37	3.37	3.32
Inflación (% a/a, fdp)	3.2	4.4	3.2	1.4	2.2	1.9	2.2
Tasa de interés de política monetaria (% fdp)	3.50	3.75	4.25	3.25	2.75	2.50	2.00
Resultado Fiscal (% PIB)	-0.2	-1.9	-2.3	-3.0	-2.3	-1.9	-2.0
Cuenta Corriente (% PIB)	-4.4	-5.0	-2.6	-1.3	-1.6	-2.1	-2.1
Exportaciones (miles de millones de USD)	39.5	34.4	37.1	45.4	49.0	47.0	47.8
Importaciones (miles de millones de USD)	41.0	37.3	35.1	38.7	41.9	41.6	42.0

Fuente : BBVA Research – Octubre del 2019

Los indicadores anteriores demuestran que el Perú mantiene una economía estable a pesar de factores como la coyuntura política actual, la guerra comercial que existe

entre EEUU y China que afectan el precio de los commodities de minerales, gasolina y petróleo y los retrasos en el ingreso de megaproyectos de inversión privada y pública.

El crecimiento del PBI tiene un impacto directo en la inversión que se realiza en educación. Según el INEI, el 2017 el gasto público en educación fue de 3.5 % del PBI nominal, mientras que en el gasto privado se invirtió el 4.0% del mismo indicador.

En el caso del sector público, el presupuesto en educación fue de S/27,430 millones versus S/30,628 millones el 2019, lo que representa un incremento del 11%. Asimismo, según el INEI, la inversión pública por estudiante ha aumentado a un ritmo de 11% anual, ello durante el periodo comprendido por los últimos años, en el cual el PBI peruano ha evidenciado un incremento de 4.2% en promedio.

A nivel de inversión privada, un mayor crecimiento económico del país se ve reflejada en mejor infraestructura, y a la vez en mayor disposición a pagar de las personas y empresas en lo que se refiere a educación.

2.1.2 Factores sociales

Según la APEIM (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado), la segmentación de la población peruana, en función a niveles socioeconómicos, es la siguiente:

A	2.1%
B	13.9%
C	34.4%
D	31.9%
E	17.7%

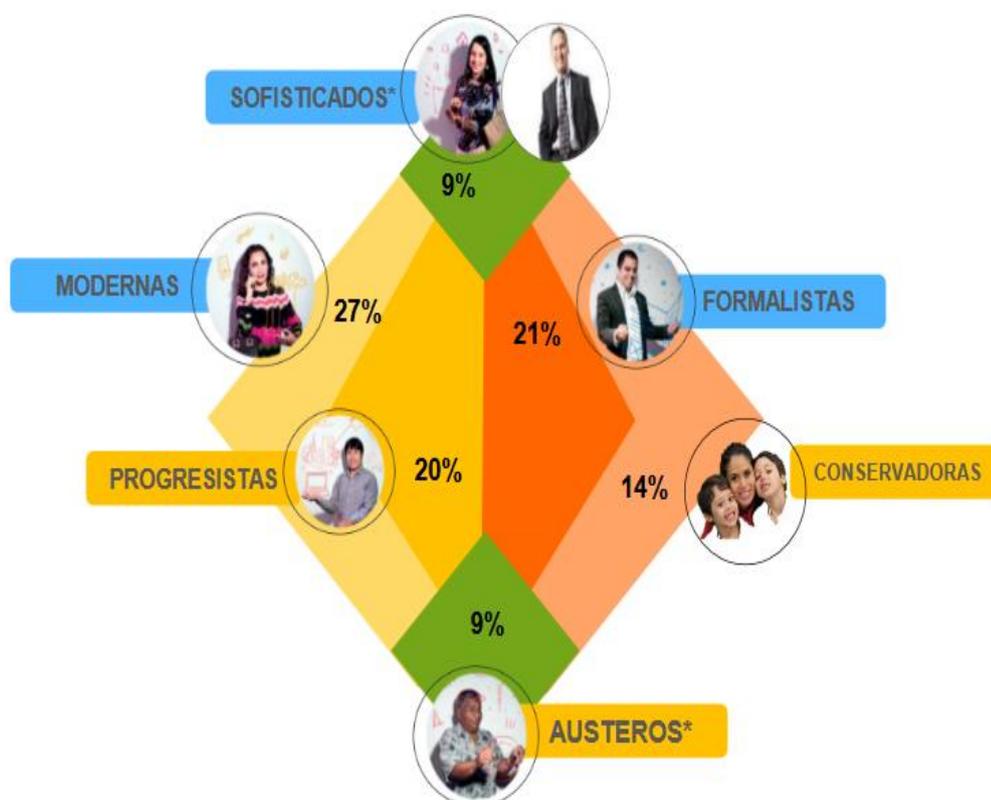
En Arequipa, la distribución por niveles socio económicos es la siguiente:

AB	17.7%
C	40.9%
D	32.7%
E	8.7%

En comparación con las cifras del país, Arequipa tiene una distribución más uniforme y sesgada a los niveles más altos.

Por otro lado, en los últimos años la transformación digital, el incremento del sueldo mínimo de 600 a 930 soles y la mayor facilidad al crédito a través de las microfinancieras, ha respaldado el crecimiento de ciertos estilos de vida que fueron identificados por Rolando Arellano desde el 1996, los cuáles se muestran en la Figura II.1.

Figura II.1 Estilos de vida según Arellano Marketing.



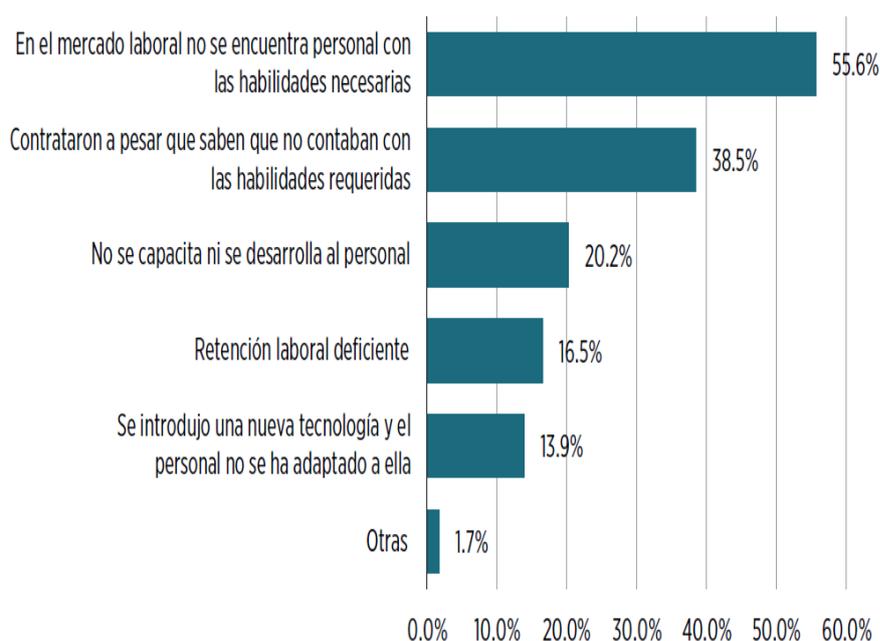
De los seis estilos de vida identificados, cuatro de ellos, tanto los formalistas, modernas, progresistas y sofisticados, tienen en común la superación personal, por tanto podrían tener mayor predisposición a formarse en habilidades blandas.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) diseñó y realizó, junto con el Instituto de Estadística e Informática (INEI), la Encuesta de Habilidades al Trabajo (ENHAT) (BID, 2019), de acuerdo a la cual “En el Perú, la brecha de habilidades (entendida como la diferencia entre las habilidades demandadas por los empleadores y aquellas con las que cuentan los trabajadores) es grande.”

De acuerdo a la (ENHAT) 2017-2018 (2019) “la evidencia en Perú sugiere que, además de existir deficiencias en términos de las habilidades, hay desajustes entre la oferta y la demanda de habilidades (p. 9). De acuerdo a McGowan & Andrews (2015), Haskel & Martin (1993) y Zira (2016) citados en dicha encuesta “estos desequilibrios, así como la subutilización de los trabajadores, perjudican la productividad e incrementan el desempleo estructural y generan pérdidas económicas y sociales.

En efecto, el hecho de que los trabajadores no cuenten con habilidades para el desarrollo óptimo de un puesto de trabajo (ver Figura II.2) conlleva a que las empresas no encuentren en el mercado personal adecuado a los perfiles requeridos, por lo que se tiende a contratar personas que carecen de las habilidades ideales para el puesto, siendo otra razón la falta de capacitación del personal.

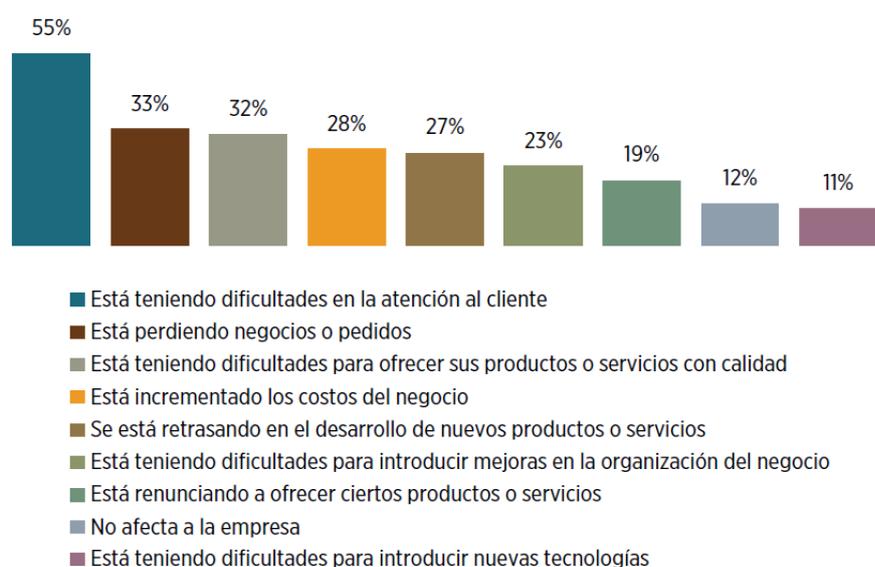
Figura II.2 Causas de incompetencia en el trabajo – ENHAT 2019.



Fuente : Novella, et al., 2019, p.29.

Complementando dicha información, la figura II.3 señala que dichas deficiencias generan bajos niveles de competitividad y productividad en la empresa.

Figura II.3 Consecuencias de falta de competitividad - Enhat 2019.



Fuente: Novella, et al., 2019,p.32.

2.1.3 Factores Políticos – Legales

A inicios del 2020, la población peruana enfrenta un nuevo proceso electoral para la elección de congresistas, debido a la disolución del congreso efectuada por el Presidente Martin Vizcarra. En el 2021 se tienen programadas unas nuevas elecciones congresales y presidenciales para el periodo 2021 – 2025. El escenario actual coloca a la mayoría de partidos y de exparlamentarios involucrados en actos de corrupción, en contexto en el que la totalidad de expresidentes vivos se encuentran presos o con un proceso judicial que los llevaría a prisión.

Algunos analistas políticos aún no pueden dilucidar que escenario político enfrentará el país, el temor es que algunos sectores de izquierda tomen mayor relevancia en el poder del estado y se presenten situaciones en contra de la economía de mercado o las inversiones privadas.

Entre las últimas disposiciones legales más importantes, destacan la aprobación de octógonos o avisos en los productos alimentarios con la finalidad de incentivar a la población a consumir productos más saludables (bajos en azúcar, grasas y sodio). En el contexto educativo, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), sigue en el proceso de acreditación de calidad de las

universidades, habiendo negado el licenciamiento a aproximadamente 30 universidades a diciembre de 2019.

En el contexto de formación en habilidades blandas, las empresas privadas no pueden otorgar un título a nombre de la Nación o del Ministerio de Educación, puesto que sólo las universidades, institutos y cetpros están facultados a hacerlo. Sin embargo, no existe ninguna disposición o limitación para que una empresa privada emita un certificado de participación, que tiene un valor subjetivo relacionado al prestigio de la institución y que sirve más que todo para una evaluación del sector privado.

2.1.4 Factor Tecnológico

La transformación digital anunciada por el World Economic Forum en enero del 2016 (Gestión, 2019), tiene que ver con la colaboración e integración de desarrollo tecnológicos como la nube, la inteligencia artificial, los smartphones, la nanotecnología, el internet de las cosas, big data, impresoras 3d, machine learning, entre otros.

Según la consultora EY “la transformación digital es el proceso de migrar la organización desde un enfoque tradicional hacia nuevas formas de trabajo y pensamiento, incorporando tecnologías emergentes. Usualmente involucra cambios en el tipo de liderazgo, gestión del talento, estímulo a la innovación y nuevos modelos de negocio” (2019).

Entre las principales tendencias para los próximos años, destacan:

- a) En el año 2022 más del 60% del PBI mundial estará **digitalizado**. El crecimiento en todas las industrias estará impulsado por ofertas mejoradas gracias al uso de herramientas digitales.
- b) En el año 2023 más del 75% del gasto en TI se destinará a tecnologías de la llamada **Tercera Plataforma** (Redes Sociales, Mobile, Internet de las Cosas, Big Data y Cloud). Más del 90% de las empresas crearán entornos digitales de TI nativos para competir en el mundo de la economía digital.
- c) En el año 2022 las cuatro mega plataformas Cloud más importantes del mundo acapararán el 80% de toda la transferencia de datos (Amazon, Google, etc.). Pero, en el año 2024, el 90% de las organizaciones globales adoptarán

tecnologías y herramientas de nube híbrida y multicloud que desbloquearán este oligopolio.

La transformación digital es una realidad. Existen diversas opiniones de expertos respecto al impacto que estas generarán en el empleo a nivel global. Algunos de ellos indican que habrá desempleo masivo, pero otros, confían en que la población mundial se reconvierta generando nuevos empleos.

Según el informe “Future of Jobs Report”, del World Economic Forum, las nuevas tareas que se generarán con la “digitalización de la economía”, conllevarán el desarrollo de nuevas habilidades en las personas. Dentro de las habilidades que adquirirán mayor relevancia, están el pensamiento crítico, la creatividad, la iniciativa, la persuasión, la negociación, resiliencia, flexibilidad y resolución de problemas complejos. Todas estas se encuentran de la categoría de “habilidades blandas”, por lo que el escenario futuro generará una mayor demanda de estas.

2.2 Microentorno

2.2.1 Análisis del sector

Para este análisis se utiliza la herramienta de “las cinco fuerzas de Porter”, por lo que se procederá a identificar y analizar los aspectos más importantes relacionados a dichas fuerzas. Luego de ello, se dará un valor para cada aspecto, utilizando la escala del 1 al 5, donde 1 es “muy poco atractivo”, y 5 “muy atractivo”. La puntuación asignada a cada variable se hará en relación a la información de mercado recolectada para la elaboración del presente plan. Asimismo, para finalizar cada fuerza analizada contará con una conclusión general de la situación actual. Las fuerzas que componen este modelo son:

- a. Amenaza de productos sustitutos,
- b. Amenaza de competidores potenciales,
- c. Poder de negociación de clientes,
- d. Poder de negociación de proveedores,
- e. Estructura competitiva del sector.

2.2.2 Amenaza de Productos Sustitutos

Los productos o servicios sustitutos son los que actualmente se ofrecen en el mercado. Tal como se aprecia en el análisis comparativo de la oferta, los programas que se brindan son genéricos, en los cuales se aplican principalmente metodologías tradicionales, y carecen de un diagnóstico y medición del impacto de las mismas en los participantes. A pesar de ello, dado que existen diversos tipos de proveedores (universidades, institutos, empresas especializadas) y las bajas barreras de ingreso (no implica mayor inversión), se presenta la posibilidad de que a futuro se ofrezcan otras alternativas de capacitación.

Tabla II-2 Amenaza de productos sustitutos.

Amenaza de Productos Sustitutos					
	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Existencia de productos sustitutos en el mercado y/o posibilidad de que aparezcan más, debido a las bajas barreras de ingreso.	1	2	3	4	5
Atractivo de los precios de los productos sustitutos para los clientes (más baratos).	1	2	3	4	5
El desempeño (metodologías e impacto) de los productos sustitutos podría ser comparable.	1	2	3	4	5
Agresividad por parte de los productos sustitutos.	1	2	3	4	5
Conclusión: En el mercado arequipeño existen productos sustitutos, sin embargo, los resultados de estos no son comparables que la propuesta de valor que se presenta, por lo que en el corto/mediano plazo hace atractivo el planteamiento.					

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Amenaza de Competidores Potenciales

A nivel nacional, la oferta de capacitación es cada vez mayor. Se tienen dos tipos de competidores claramente identificados.

Por un lado, las universidades o institutos nacionales o extranjeros, con oferta de servicios presencial u on-line. Como se puede apreciar en el análisis comparativo de la oferta, instituciones como ESAN o la UCSP ya se encuentran operando en el mercado arequipeño en modo presencial y virtual. A pesar de ello, se evidencia que este tipo de

instituciones utilizan principalmente metodologías tradicionales para su formación. Otras instituciones de alcance global, también ofrecen alternativas de capacitación, sin embargo estas son principalmente en modalidad virtual.

El segundo grupo de competidores, está dado por profesionales free lance o empresas especializadas, sin embargo, tal como se evidencia en el estudio de demanda, no existen empresas con un marcado posicionamiento de este tipo de servicios.

Tabla II-3 Amenaza de competidores potenciales.

Amenaza de Competidores Potenciales					
	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Grupos nacionales e internacionales, interesados en entrar al mercado de capacitación, principalmente con oferta virtual	1	2	3	4	5
La competencia tradicional (universidades, institutos), con el fin de poder entrar a nuevos mercados o segmentos, por lo general no busca diversificar sus productos y/o servicios,	1	2	3	4	5
Considerando el enfoque y tamaño del negocio, la inversión de capital puede o no ser una limitante para el ingreso de nuevos competidores.	1	2	3	4	5
Lealtad de clientes a instituciones de prestigio, ya sea con oferta virtual o presencial.	1	2	3	4	5
Conclusión: La amenaza de competidores potenciales es alta, ya que existen en el mercado nacional muchas empresas, universidades e institutos que pueden ingresar al mercado arequipeño, dadas las bajas barreras de ingreso del sector. Sin embargo, las características de los servicios que se ofrecen (enfoque tradicional, modalidad virtual, etc.), hacen que la competencia se de en un modelo negocio distinto al propuesto.					

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Poder de negociación de los clientes

Existe amplia oferta de servicios de formación y entrenamiento en habilidades blandas, sin embargo, esta por lo general no se encuentra diferenciada, principalmente en lo que se refiere a metodologías utilizadas, así como adecuación a necesidades específicas y medición del impacto de las capacitaciones.

Tabla II-4 Poder de negociación de clientes.

Poder de negociación de clientes					
	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Amplia y diversificada oferta. Mercados aparentemente saturados en ciertos segmentos (de bajo precio).	1	2	3	4	5
Dado el crecimiento del poder adquisitivo, la sensibilidad al precio se ha reducido con el tiempo.	1	2	3	4	5
Bajo grado de diferenciación de los productos y/o servicios.	1	2	3	4	5
Creciente necesidad de las empresas de mejorar habilidades blandas, que genera búsqueda de nuevas alternativas de formación	1	2	3	4	5
Conclusión: El sector con respecto al poder de negociación de los clientes se muestra atractivo, puesto que a pesar de existir amplia y variada oferta de formación en habilidades blandas, esta por lo general no es diferenciada, lo que genera búsqueda de nuevas alternativas en los clientes.					

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Poder de negociación de los proveedores

En el sector educación, los principales proveedores son los facilitadores o docentes que dictan los programas de formación. De la revisión de los perfiles de los docentes de las instituciones con mayor representatividad en capacitación relacionada a habilidades blandas, se desprende que a nivel de la región Arequipa no existen muchos facilitadores formados y con experiencia en metodologías alternativas, realidad distinta a lo que sucede en la capital del país (Lima).

Tabla II-5 Poder de negociación de proveedores.

Poder de negociación de proveedores					
	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Cantidad de proveedores (docentes) locales, pero pocos con formación en metodologías alternativas.	1	2	3	4	5
Proveedores de otras ciudades (principalmente la capital) formados en metodologías alternativas y con posibilidad a realizar programas de capacitación en otras ciudades	1	2	3	4	5
Condiciones ofrecidas por universidades/institutos a proveedores se encuentra en rango de mercado	1	2	3	4	5
Conclusión: A nivel regional existen pocos profesionales capacitados en metodologías alternativas, sin embargo a nivel nacional se encuentran proveedores con dicha formación y experiencia.					

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

2.2.3 Estructura competitiva del sector

El sector se encuentra en un océano rojo, con amplia cantidad de competidores, ya sea a nivel de institutos o universidades, empresas especializadas o profesionales free lance. Sin embargo, estos competidores presentan una oferta no diferenciada, que probablemente genere los mismos resultados en sus programas de formación. Esto, sumado a la creciente exigencia de las empresas, abre un espacio para la generación de nuevos modelos de negocio.

Tabla II-6 Estructura competitiva del sector.

Estructura competitiva del sector					
	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Existen numerosos competidores en el mercado, algunos de gran tamaño y con espaldas financieras importantes.	1	2	3	4	5
La demanda respecto a la formación en soft skills es creciente.	1	2	3	4	5
El cambio de marca (proveedor de servicios), resultaría de bajo costo para los clientes, por lo que estarían dispuestos a probar nuevas alternativas.	1	2	3	4	5
Clientes cada vez más exigentes, lo que genera una separación de la competencia, predominando la de mayor relación costo/beneficio.	1	2	3	4	5
Conclusión: La estructura competitiva del sector es atractiva. Si bien es cierto existen numerosos competidores, el modelo de formación que ofrecen genera una saturación (océano rojo) en una línea de capacitación no diferenciada, lo que genera espacio para plantear nuevas formas de desarrollar soft skills.					

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

2.2.4 Atractividad del negocio

El sector se muestra atractivo, no solo por la creciente demanda de formación en habilidades blandas, sino por la poca diferenciación existente en el mercado local. Esto hace, que ante nuevas alternativas, el poder de negociación de los clientes sea menor (al encontrar pocas opciones distintas) y que los sustitutos no sean una opción para las empresas que realmente quieren generar un cambio en sus colaboradores.

Tabla II-7 Atractividad del sector según las cinco fuerzas de Porter.

Atractividad del sector					
	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Amenaza de productos sustitutos.	1	2	3	4	5
Amenaza de competidores potenciales.	1	2	3	4	5
Poder de negociación de clientes.	1	2	3	4	5
Poder de negociación de proveedores.	1	2	3	4	5
Rivalidad entre competidores.	1	2	3	4	5
<p>Conclusión: El sector se muestra como atractivo, debido a la escasa diferenciación de la oferta y a la creciente demanda de formación en soft skills.</p>					

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

2.3 Conclusiones

- El análisis del macroentorno evidencia que hay una tendencia global creciente en formación de habilidades blandas, que a raíz de la digitalización, se convierte en una obligación para las personas y empresas.
- El crecimiento y estabilidad del país genera un contexto apropiado para una mayor inversión en educación, tanto a nivel público como privado.
- A nivel regional (Arequipa) existe poca diferenciación en la oferta de servicios de formación de habilidades blandas, lo que genera espacio para nuevos modelos de negocio.

CAPÍTULO III: ESTUDIO DE DEMANDA

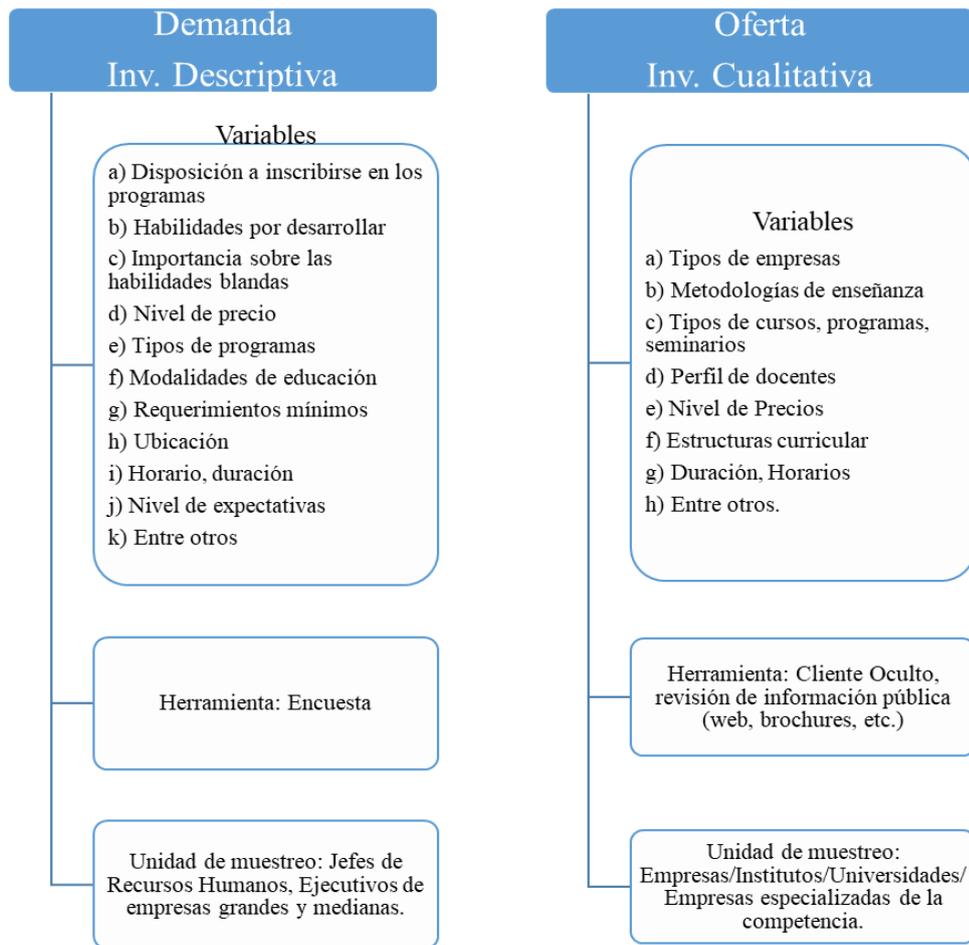
Este capítulo tiene como objetivo analizar las características y requerimientos de la demanda en el mercado de Arequipa, utilizando metodologías cuantitativas (encuesta), con el fin de sustentar el plan de negocio. Este estudio, complementa la información recogida en el análisis del macro y micro entorno, así como el análisis comparativo (benchmarking) de la oferta relevante, realizado a través de técnicas cualitativas e información secundaria.

Dentro de la información que se recoge está la disposición a comprar, los atributos valorados, la disposición a pagar, las características del servicio, entre otros, que permitirán modelar la propuesta de valor y evaluar el atractivo del negocio.

3.1 Diseño de la investigación

En la Figura III.1 se resume la el diseño establecido para realizar la investigación:

Figura III.1 Diseño del estudio de investigación de mercado.



3.2 Investigación Cualitativa

A continuación en la Tabla III-1 se presenta un análisis comparativo de los principales proveedores de servicios de capacitación en habilidades blandas en la ciudad de Arequipa.

La información presentada en este cuadro, se ha obtenido a través de la técnica “mystery shopper”, realizando diversas visitas que luego fueron complementadas con información secundaria obtenida de las diferentes páginas web de las instituciones evaluadas.

Tabla III-1 Analisis comparativo de la oferta.

Institución/ Empresa	Tipo	Año creación/Año s de Experiencia	Alianzas o Convenios	Misión	Cartera de Clientes
Universidad Católica San Pablo	Universidad	1997 (23)	Si	“La Universidad Católica San Pablo es una comunidad académica animada por las orientaciones y vida de la Iglesia Católica que, a la luz de la fe y con el esfuerzo de la razón, busca la verdad y promueve la formación integral de la persona mediante actividades como la investigación, la enseñanza y la extensión, para contribuir con la configuración de la cultura conforme a la identidad y despliegue propios del ser humano”. (http://ucsp.edu.pe/identidad/2016/)	Ejecutivos locales y de todo el sur del País en cursos abiertos. Sociedad Minera Cerro Verde, Egasa, Seal, Sedapar.
Universidad Esan – Escuela de Postgrado – Sede Arequipa	Universidad	2003 (16)	Si	“Ofrecer una educación superior humanista, científica, y empresarial que contribuya al desarrollo integral de la persona, al bienestar de la sociedad y a la formación de líderes y profesionales responsables; capaces de responder a las exigencias de un entorno globalizado, y de participar activamente en la creación de una sociedad equitativa y justa, en el marco de los principios de libertad y democracia”.	Líderes y profesionales responsables; capaces de responder a las exigencias de un entorno globalizado.

				(https://www.esan.edu.pe/acerca-de/mision/)	
Stratega Capacitación	Empresa	2010 (10)	Si	Brindar cursos, talleres y conferencias in-house y abiertos, en temas relacionados al servicio al cliente, ventas, negociaciones, liderazgo y trabajo en equipo, habilidades blandas, cambio e innovación.	Supermix, Objetivo Lavoro, Metso, Liderman, Instituto San José Oriol, DISAN, PC Link, Alianza Francesa de Arequipa, Weir Minerals, Hotel Costa del Sol, Sanna, Egasa, Anglo American Quellaveco, Moly Cop.
Proavance	Empresa	2003 (17)	Si	“Somos una empresa que brinda servicios de capacitación empresarial, garantizando la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, cumpliendo con los requerimientos exigidos por nuestra certificación ISO 9001:2015”. (https://www.proavance.pe/conocenos/)	Sedapar, Claro, Costeño, Industrias San Miguel, Poder Judicial, Sociedad Minera Cerro Verde, Incalpaca TPX, Caja Cusco.
Centro de Liderazgo de la Universidad Católica San Pablo	Unidad de negocio dentro de Universidad	2000 (20)	No	“Desarrollar las competencias de liderazgo, el talento y potencial de directivos y colaboradores para la configuración de culturas organizacionales altamente eficientes y profundamente humanas”. (http://liderazgo.ucsp.edu.pe/nosotros/vision-y-valores/)	Southern Cooper Corporation, Egasa, Claro, Aceros Arequipa, Sociedad Minera Cerro Verde, Química Suiza, La República, Grupo Inca, Sunat, Perurail, Tisur, Inkabor, Caja Arequipa, Cemento Yura, Ripley, Essalud , La ibérica, Poder Jucial de Arequipa.
Instituto del Sur	Insituto	1988 (32)	Si	“Somos una comunidad educativa católica dedicada a la educación superior tecnológica que ofrece una formación basada en la dignidad de la persona, comprometida con su pleno desarrollo humano y profesional, y orientada al desarrollo de una sociedad más justa y solidaria.” (https://www.isur.edu.pe/es/nosotros)	Dirigido a jefes y supervisores con personal a cargo y a su vez, interesados en desarrollar dichas habilidades.

Institución /Empresa	Programas Relacionados Con Soft Skills	Cursos In Company	Aulas Propias	Docentes	Metodologia
Universidad Católica San Pablo	Programa de especialización y desarrollo en liderazgo y habilidades blandas.	Si	Si	Docentes: (i) Master en Dirección de Recursos Humanos y Gestión del talento por EAE Business School Madrid, MBA Lisboa, Coach, más de 10 años de experiencia como docente. (ii) Master in Business Administración por INCAE Business School, Maestría en Desarrollo Organizacional y dirección de personas por la Universidad del pacifico. Nota.- integra también algunos docentes complementarios del Centro de Liderazgo de la UCSP y de Stratega Capacitación.	(i) Metodologías de exposición tradicional con soportes audiovisuales. (ii) Metodologías lúdicas (dinámicas). (iii) Metodologías innovadoras (Lego Serious play, design thinking), en menor medida.
Universidad Esan – Escuela de Postgrado – Sede Arequipa	(i) Diplomado de Habilidades Directivas y Liderazgo.	No	No	Docentes: Profesores con especializaciones y experiencia internacional en empresas transnacionales entre otros. (México, España, USA, Argentina, etc.).	(i) Metodologías de exposición tradicional con soportes audiovisuales. (ii) Metodologías lúdicas (dinámicas). (iii) Metodologías innovadoras (Design thinking), en menor medida.
Stratega Capacitación	(i) Taller líderes en escena (ii) Rompiendo el molde, (iii) Storytelling para líderes, (iv) Impro para comunicar, entre otros.	Si	No	Principal: MBA ESAN – Certificación Lego Serious Play, Coach Certificado, Ejecutivo arequipeño, 16 años de experiencia. Otros: Expositores de Lima como Jimena Lindo, Fiorella Kolman, Christian Ysla, Wendy Ramos (Actores que utilizan dinámicas de teatro para potenciar habilidades blandas).	(i) Metodologías de exposición tradicional con soportes audiovisuales. (ii) Metodologías lúdicas (dinámicas). (iii) Metodologías innovadoras (Lego Serious play).
Proavance	(i) Diplomado en Administración y habilidades directivas (ii) Programa en técnicas aplicadas a habilidades directivas. (iii) Seminarios de inteligencia emocional.	Si	Si	Principales: (i) Doctor en Gestión Empresarial, Mba PUCP, Coach certificado, Gerente de importante empresa (ii) Otros: Expositores Arequipeños con certificaciones de maestría y especialistas en proyectos o calidad o logística, o coaching, o marketing entre otros.	(i) Metodologías de exposición tradicional con soportes audiovisuales. (ii) Metodologías lúdicas (dinámicas).

Centro de Liderazgo de la Universidad Católica San Pablo	(i) Curso de coaching deportivo. (ii) Herramientas de coaching y liderazgo (iii) Programa de certificación en liderazgo, entre otros.	Si	Si	Principal: Coach Certificado, estudios en liderazgo en el extranjero, estudios en coaching para empresas. Otros: Coach Neurolingüístico por la ICC de Alemania, Maestría en Educación por la Universidad de Piura, Licenciada en Administración de Negocios.	(i) Metodologías de exposición tradicional con soportes audiovisuales. (ii) Metodologías lúdicas (dinámicas). (iii) Metodologías innovadoras (Design thinking), ocasionalmente.
Instituto del Sur	(i) Taller de inteligencia emocional para liderar equipos. (ii) Programa de administración de personal.	Si	Si	Principales: Coach certificado, Certificación Internacional en Programación Neurolingüística (ii) Facilitadora Certificada en Dinámicas para Grupos y Certificada en Outdoor Training. Otros: Experiencia en Programas de Liderazgo y Desarrollo Humanoy	(i) Metodologías de exposición tradicional con soportes audiovisuales. (ii) Metodologías lúdicas (dinámicas).

Institución /Empresa	Inversión	Inversion Estimada de Programas de 60 Hrs.	Medio de Pago	Canales de Venta
Universidad Católica San Pablo	(i) Precio normal: S/ 3,400.00 al contado. (ii) Pronto Pago S/ 3,050.00. (iii) Financiamiento en 4 cuotas más matrícula S/ 3,560.00 (iv) Descuento ex alumnos 20%.	Precio x Hora: S/20.00 Precio: S/ 1,245.00	Efectivo	Llamadas Telefónicas, Mailing, Redes Sociales y Pagina Web.
Universidad Esan – Escuela de Postgrado – Sede Arequipa	(i) Precio normal S/ 6,085 (5% al contado). (ii) Financiamiento 6 cuotas S/ 6405.00 (iii) Descuento ex alumnos 10% y 15% convenio CCIA.	Precio x Hora: S/50.00 Precio: S/ 3,043.00	Efectivo	Mailing, Redes Sociales y Pagina Web.
Stratega Capacitación	(i) Precio normal S/450.00 (Workshop de 8hrs.)	Precio x Hora: S/56.00 Precio: S/ 3,375.00	Efectivo, Tarjeta	Llamadas Telefónicas, Mailing, Redes Sociales y Pagina Web.
Proavance	(i) Precio normal S/ 1,100.00 - Financiamiento 4 cuotas S/ 300.00 (ii) Precio normal S/ 380.00 (iii) Pronto pago S/ 330.00 - Pago en 2 cuotas	Precio x Hora: S/16.50 Precio: S/ 990.00	Efectivo	Redes Sociales y Pagina Web.

	S/ 210.00.			
Centro de Liderazgo de la Universidad Católica San Pablo	(i) Precio normal S/570.00 - Pronto pago S/510.00. (ii) Precio normal S/140.00 - Pronto pago S/110.00	Precio x Hora: S/71.00 Precio: S/ 4,275.00	Efectivo	Llamadas Telefónicas, Mailing, Redes Sociales y Pagina Web.
Instituto del Sur	(i) Precio normal S/500.00 (ii)Pronto pago S/480.00.	Precio x Hora: S/13.00 Precio: S/ 770.00	Efectivo	Llamadas Telefónicas, Mailing, Redes Sociales y Pagina Web.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

3.3 Proceso de muestreo

Población objetivo: Se tomará como base la cantidad de empresas asociadas de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA), que al 03 de octubre del 2019, asciende a 629, de la cual se extraerá una muestra que corresponde a por lo menos un ejecutivo por cada empresa según el tamaño muestral, en cargo de jefatura y/o gerencia general. Cabe resaltar que la CCIA es la institución gremial con más representatividad del sector empresarial en el sur del país.

Cálculo del tamaño de la muestra: En este cálculo se utilizará la fórmula de población finita, considerando un margen de error estándar del 5% y un nivel de confianza promedio de 95%.

Tamaño muestral:

$$n = \frac{K^2 p q N}{E^2 (N-1) + K^2 p q}$$

$$n = 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 629 / 0.05^2 (629-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5$$

$$n = 239$$

Selección muestral:

El muestreo seguirá una secuencia probabilística aleatoria, utilizando la base de datos de 629 empresas, se asignará mediante la elección de números aleatorios sin reemplazo las 239 empresas escogidas, dejando las restantes para ser elegidas en caso alguna se niegue a brindar la información.

El número de encuestas efectivas es de 100, con un margen de error de 9.00% y un índice de respuesta de 16.7%. (1 de cada 6 empresarios contactados contesta la encuesta).

Muestra	Margen de error	Nivel de Confianza
239	5%	95%
188	6%	95%
150	7%	95%

121	8%	95%
100	9%	95%

3.4 Ficha de encuesta

A continuación se presenta el instrumento utilizado para el estudio de demanda. *Buenos días / buenas tardes. Estamos realizando una investigación sobre las experiencias y preferencias de las empresas en relación a capacitación de su personal en habilidades blandas (también llamadas soft skills o competencias blandas). La encuesta que aplicaremos tendrá una duración aproximada de 10 minutos, las respuestas no serán individualizadas sino tabuladas como parte de un estudio general, siéntase en la libertad de responder con total transparencia y añadir los comentarios que desee en cada pregunta planteada.*

Nota: Esta encuesta será aplicada a ejecutivos que ocupen mandos medios y altos de las organizaciones (supervisores, jefaturas, gerencias, directivos)

1. Herramientas de investigación

Nombre y Apellidos.....
 Edad.....
 Cargo.....
 Empresa.....
 Rubro/Giro de la empresa.....
 Nivel de Ventas de la empresa.....
 Número de trabajadores de la empresa.....
 Número de trabajadores del área (en caso el entrevistado no sea el GG o Gerente/Jefe de RRHH y las respuestas estén enfocadas en su área).....

2. ¿En la empresa en la que Ud trabaja, que habilidades son consideradas más importantes?

- a) Soft Skills (Competencias blandas)
- b) Hard Skills (Competencias técnicas)
- c) Ambas con igual importancia

3. En este momento, usted diría que la empresa en la que trabaja, considera que el grado de desarrollo de habilidades blandas en el personal es:

- a) Muy alto y suficiente
- b) Alto, pero puede complementarse
- c) Medio y necesita reforzarse
- d) Débil, por lo cual debe continuarse su desarrollo
- e) Muy pobre, se requiere un plan de mediano plazo para iniciar su desarrollo

4. ¿Por qué cree que la empresa considera importante que los trabajadores incrementen/mejoren sus habilidades blandas? (Marque hasta 2 opciones, las más importantes).

- Para mejorar el clima laboral
- Para lograr los objetivos empresariales
- Para crear nuevas soluciones a los problemas
- Para trabajar en equipo
- Para diferenciarnos de la competencia
- Para ser mejores seres humanos
- Otro: (especifique).....

5. De la siguiente lista de habilidades blandas, en cuales diría usted que el personal de la empresa requiere reforzamiento o complemento. Puede marcar hasta 2 opciones (las que considere con mayor requerimiento).

- a) Liderazgo
- b) Inteligencia emocional
- c) Negociación
- d) Comunicación
- e) Persuasión
- f) Manejo del tiempo
- g) Toma de decisiones
- h) Asertividad
- i) Innovación/creatividad
- j) Empatía
- k) Otra:.....
- l) Ninguna

6. En los últimos 24 meses ¿su empresa ha contratado algún servicio para mejorar las habilidades blandas de sus trabajadores, incluyendo pagar cursos abiertos al personal?

- a) Si

- b) No
- c) No lo sabe

Si la respuesta es SI, pasar a la pregunta 6. Si la respuesta es NO o NO LO SABE, pasar a la pregunta 9.

7. ¿Cuántos servicios fueron en los últimos 24 meses?

8. En referencia a los 2 últimos servicios de capacitación en habilidades blandas ¿Cuáles fueron sus características?

a) El más reciente

Número de horas:.....

Inversión total aproximada:.....

Cantidad de personas:.....

Fecha aproximada de ejecución:.....

Proveedor:Persona especializada ()

Institución educativa ()

Empresa especializada en capacitaciones ()

Tipo: Presencial___ Virtual___

Modalidad: In-house:___ Abierto:___

Tipo de habilidad que ayudó a desarrollar:_____

b) El segundo más reciente.

Número de horas:.....

Inversión total aproximada:.....

Cantidad de personas:.....

Fecha aproximada de ejecución:.....

Proveedor:Persona especializada ()

Institución educativa ()

Empresa especializada en capacitaciones ()

Tipo: Presencial___ Virtual___

Modalidad: In-house:___ Abierto:___

Tipo de habilidad que ayudó a desarrollar:_____

9. ¿Cuál diría usted que fue el nivel de satisfacción de los colaboradores con el servicio contratado?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

¿Por qué? Comente el factor más importante_____

10. Ordene del 1 al 6 las siguientes tarjetas, que contienen aspectos que su empresa valoraría para seguir un programa de entrenamiento en habilidades blandas, siendo 1 el aspecto más importante y 6 el menos importante.

Precio accesible

Docentes de alta calidad

Curricula con contenidos integrales e innovadores

Horario adaptado a las necesidades de la empresa

Metodología ad-hoc para el tipo de empresa, participantes y habilidades a potenciar

Certificación de una institución educativa reconocida

11. ¿Respecto a la oferta actual de servicios de capacitación en habilidades blandas en Arequipa, usted diría que es?

a) La oferta actual de servicios es suficiente y adecuada

b) La oferta actual de servicios es insuficiente e inadecuada

¿Por qué?_____

12. ¿Qué empresas, instituciones o profesionales conoce, recuerda o ha tomado conocimiento, que se dediquen a desarrollar habilidades blandas en Arequipa? Mencione a todos los que recuerde.

13. ¿En su opinión, estaría su empresa interesada en programas de desarrollo de habilidades blandas con las siguientes características?

Explicar previamente las metodologías que se utilizarían y sus características (desarrollar exactamente el texto que tendrá esta pregunta, no puede ser muy largo)

Duración entre 60 y 120 horas + uso de metodologías alternativas y de impacto global (todas las metodologías descritas en la p.16 excepto la tradicional) + enfoque integral (varias habilidades) + certificación + modalidad presencial + precio promedio/hora de mercado nacional + evaluación inicial y final para la medición del impacto en las personas

a) Definitivamente si

b) Probablemente si

- c) Probablemente no
- d) Definitivamente no

14. En su opinión, ¿su empresa preferiría “un curso relativamente corto donde se desarrolle un tema o habilidad en especial” o un “programa de mayor duración donde se desarrollen varias habilidades”?

- a) Un curso corto de un tema específico para la mayoría del personal
- b) Un programa que aborde varios temas para la mayoría del personal
- c) Ambos, dependiendo del personal al que esté dirigido, es decir diferentes cursos para diferentes grupos.

15. En su opinión, su empresa preferiría que el proveedor de este tipo de capacitaciones, considerando calificaciones comparables o semejantes, sea:

- Un Profesional free lance
- Una Institución educativa
- Una Empresa especializada
- Estaría indiferente si las calificaciones son comparables

16. En su opinión ¿qué tipo de metodologías preferiría su empresa para llevar un curso o programa de desarrollo de habilidades blandas? (Marque hasta 2 opciones).

- a) Metodología de exposición tradicional con soportes audiovisuales.
- b) Metodologías lúdicas (dinámicas, outdoor training, etc.)
- c) Metodologías innovadoras (Lego Serious Play, design thinking, SCRUM, gamificación, etc.)
- d) Metodologías con enfoque en la persona (Coaching, points of you, six seconds, etc.)
- e) Metodologías artísticas (Teatro, clown, improvisación, etc.)
- f) No conoce mucho de estas diferentes técnicas y prefiere no opinar.

17. En su opinión, la empresa preferiría que el curso o taller para la empresa se lleve de manera:

- a) Presencial
- b) Virtual
- c) Mixto (Presencial + virtual)

18. En su opinión ¿cuánto estaría dispuesta a pagar su empresa por un curso/taller corto de 8 horas, por persona con las cualidades de preferencia de la empresa? (Precio por persona). Considerar en el precio solo la capacitación (no alquiler de salas, breaks, etc.)

19. En su opinión ¿cuánto estaría dispuesta a pagar su empresa por un programa de 60 horas, por persona con las cualidades de preferencia de la empresa? (Precio por persona). Considerar en el precio solo la capacitación (no alquiler de salas, breaks, etc.)

20. ¿Cuenta su empresa con algún presupuesto asignado para este tipo de capacitaciones?

Si, un aprox. de para capacitar a personas.

No, pero podrían asignar un aprox. de para capacitar a personas.

No, en los próximos 12 meses no habrá presupuesto en la empresa para este tipo de capacitaciones.

No lo sabe

21. En su opinión ¿cuántas personas de la empresa requieren desarrollar o potenciar sus habilidades blandas?

a) Número (si lo conoce): _____

b) Estima que la mayor parte del personal (+del 50%)

c) Estima que solo una fracción minoritaria del personal (-del 50%)

d) Estima el siguiente porcentaje del personal _____%

e) No lo sabe

22. En su opinión, ¿cuántas horas al año podría contratar la empresa para efectos de desarrollar o potenciar habilidades blandas e su personal?

Indique el número si lo conoce, de lo contrario consignar “no sabe”.

a) Número (si lo conoce): _____

b) Estima que _____ horas

c) No lo sabe

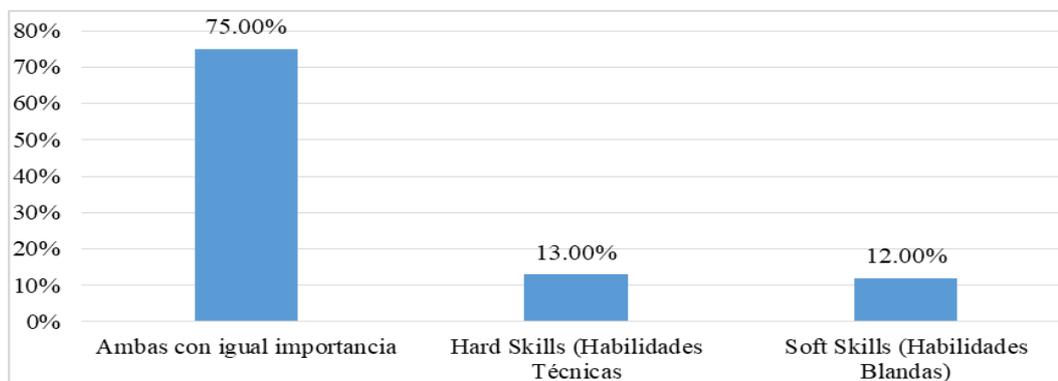
23. ¿Qué recomendación (solo una, la principal) le daría a una empresa que desea ofrecer un entrenamiento especializado en el desarrollo de habilidades blandas?

.....
.....
.....
.....

3.5 Resultados de la investigación

A continuación se muestran los resultados de la encuesta:

Figura III.2 ¿En la empresa que usted trabaja que habilidades son las más importante?

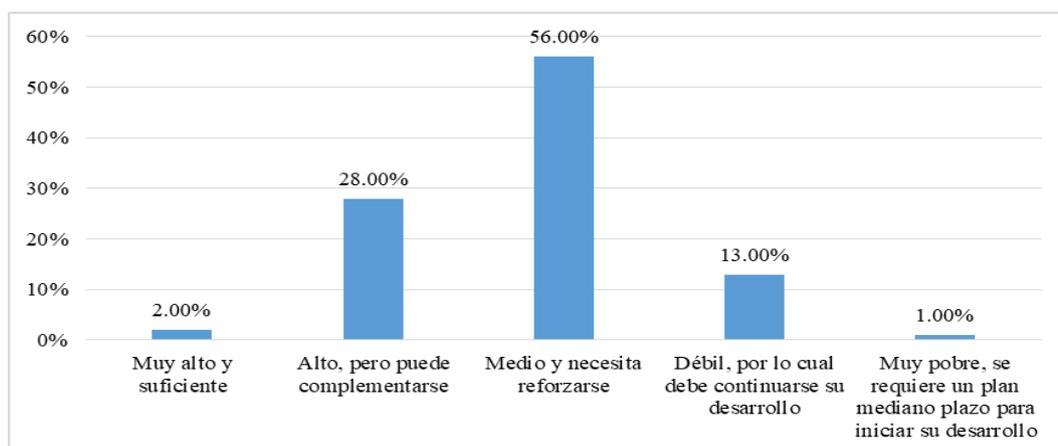


Base: 100.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

El 75% de los encuestados indican que ambas habilidades, tanto soft skills como hard skills, tienen igual importancia.

Figura III.3 ¿En este momento, usted diría ,que en su empresa, el grado de desarrollo de habilidades blandas en el personal es... :

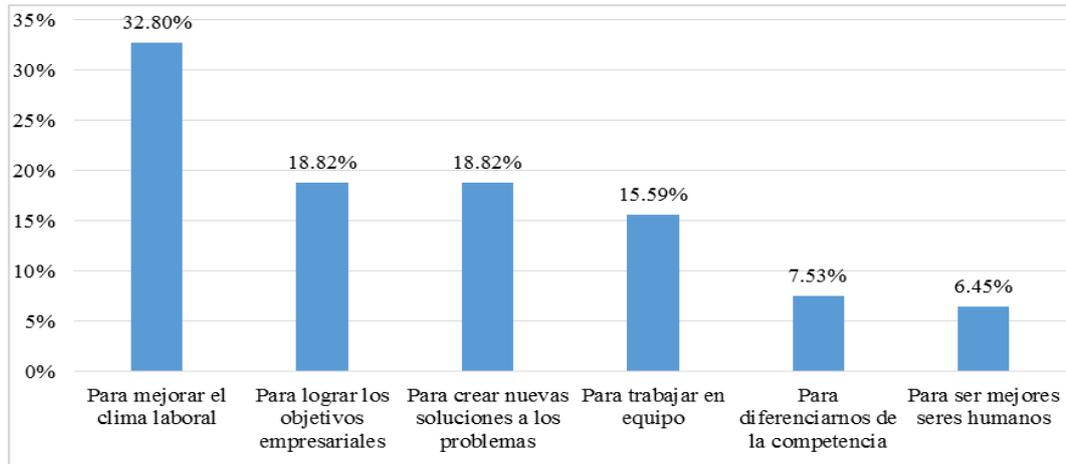


Base: 100

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

El 56% de los encuestados indican que su empresa se encuentra en un grado medio y necesita reforzarse.

Figura III.4 ¿Por qué cree que la empresa considera importante que los trabajadores incrementen/mejoren sus habilidades blandas? (Marque hasta 2 opciones, las más importantes)

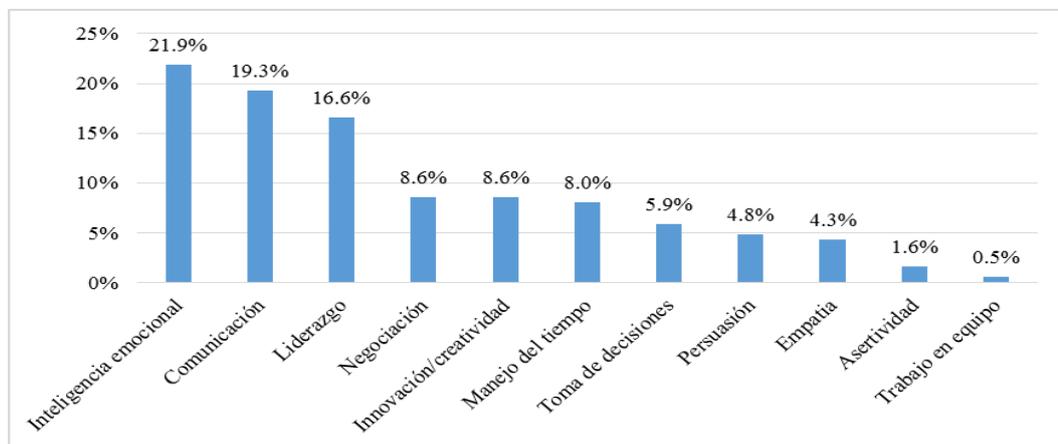


Base: 186, respuesta múltiple

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

El 32.80% de los encuestados indican que es para mejorar el clima laboral y un 18.82% considera que es para lograr los objetivos empresariales.

Figura III.5 De la siguiente lista de habilidades blandas, en cuales diría usted que el personal de la empresa requiere reforzamiento o complemento. Puede marcar hasta 2 opciones.

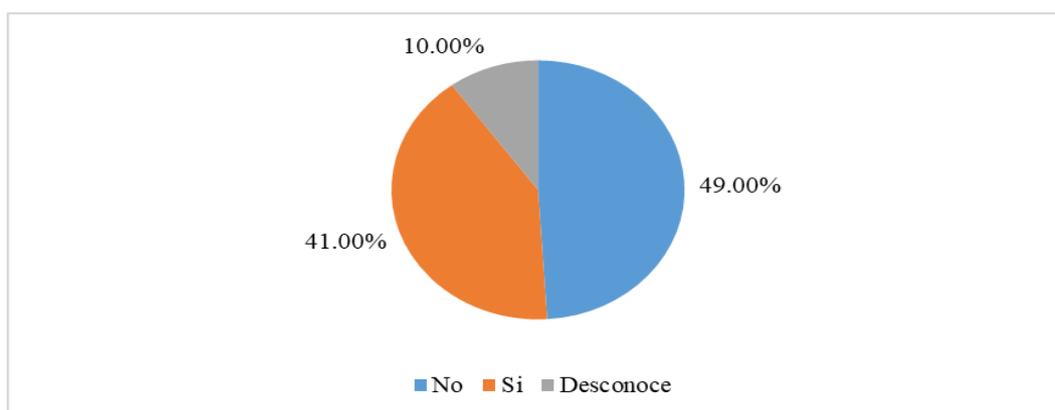


Base: 187, respuesta múltiple

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Las tres principales habilidades blandas con mayor demanda son inteligencia emocional, comunicación y liderazgo.

Figura III.6 En los últimos 24 meses ¿su empresa ha contratado estos servicios

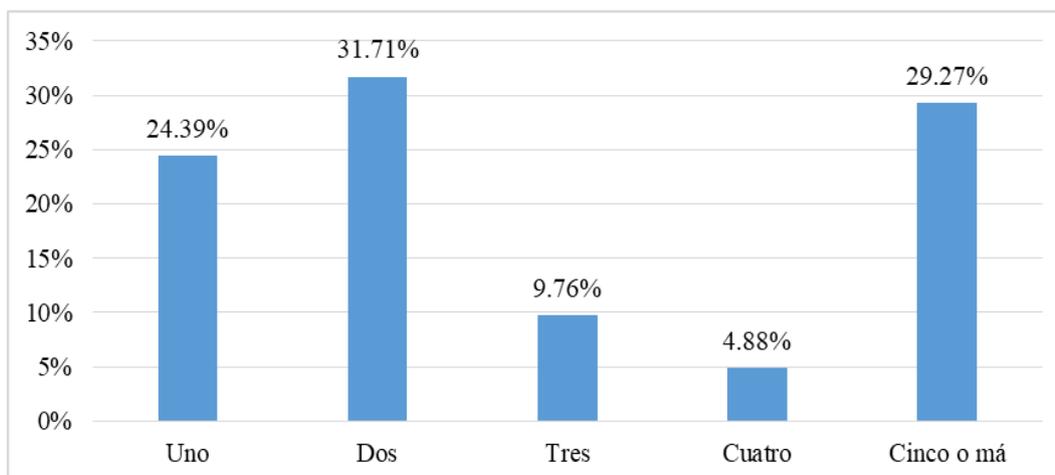


Base: 100

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

El 49% de los encuestados indican que su empresa no ha contratado este servicio en los últimos 24 meses, un 41% ha contratado este servicio y un 10% desconoce.

Figura III.7 ¿Cuántos servicios fueron en los últimos 24 meses?

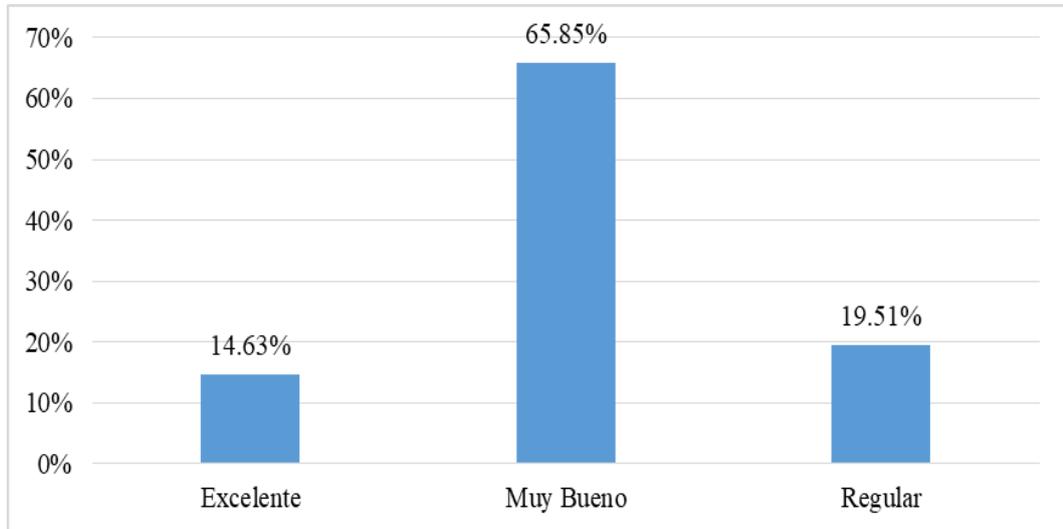


Base: 41

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

El 31.71% de los encuestados indican que se ha contratado este servicio dos veces, un 29.27% indica que han sido cinco o más veces en los últimos 24 meses.

Figura III.8; Cuál diría usted que fue el nivel de satisfacción de los colaboradores con el servicio contratado?

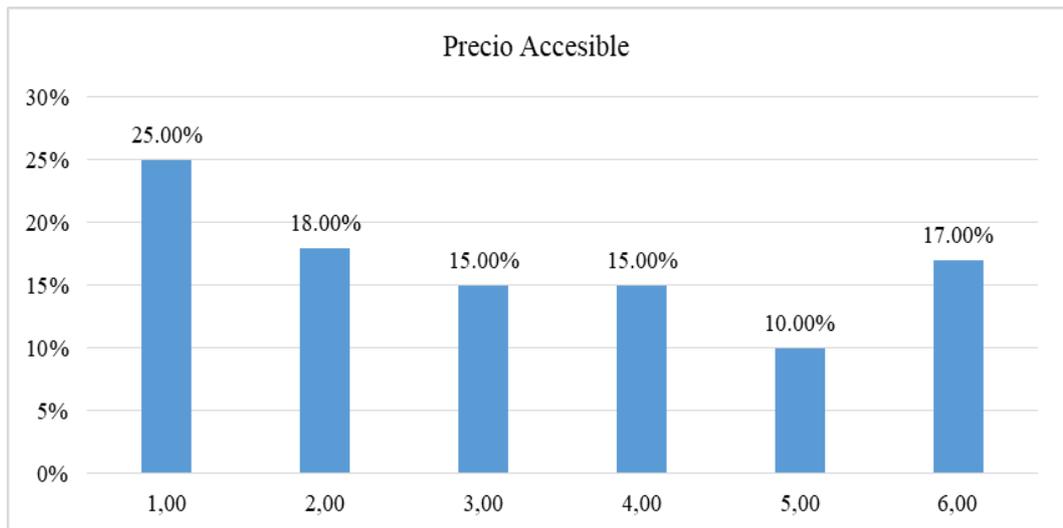


Base: 41

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

El 65.85% de los encuestados indican que el nivel de satisfacción de los colaboradores con el servicio contratado ha sido muy bueno.

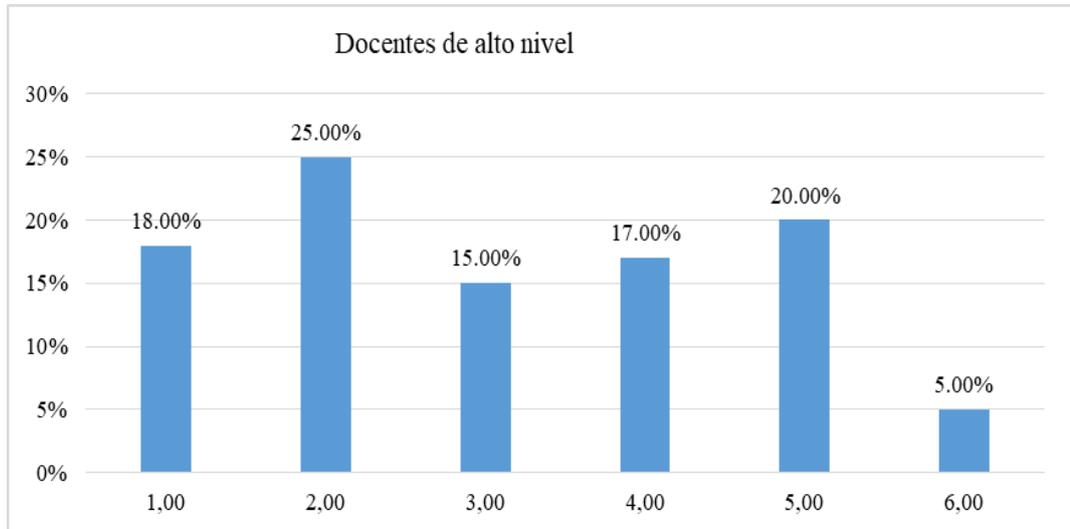
Figura III.9 Ordene del 1 al 6 las siguientes características, que contienen aspectos que su empresa valoraría para seguir un programa de entrenamiento en habilidades blandas.



Base: 100

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

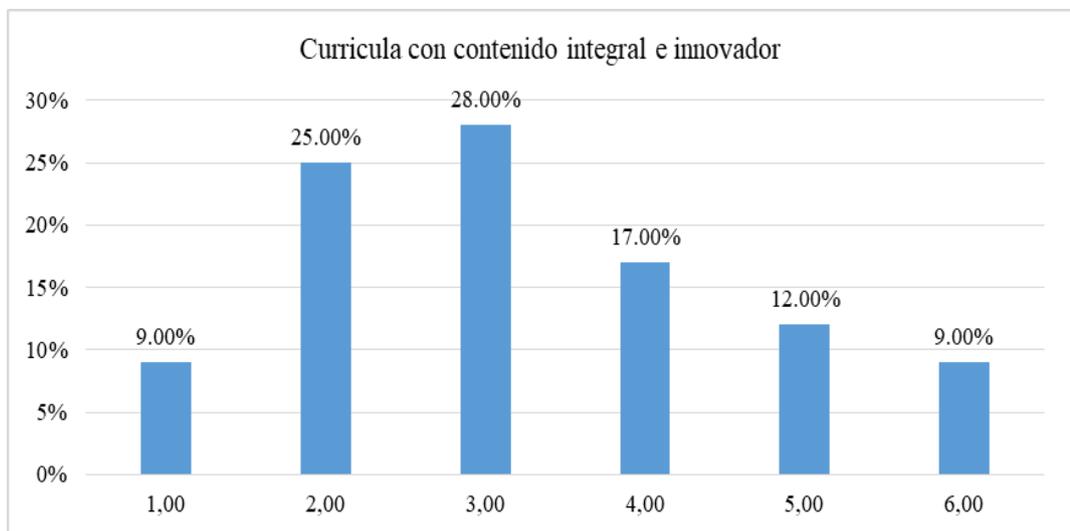
Figura III.10 Ordene del 1 al 6 las siguientes características, que contienen aspectos que su empresa valoraría para seguir un programa de entrenamiento en habilidades blandas.



Base: 100

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

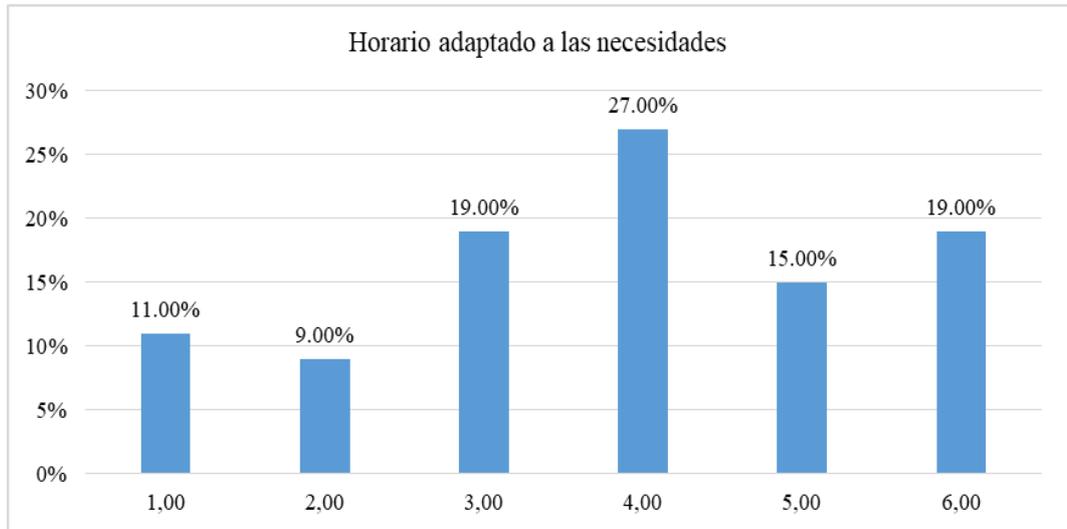
Figura III.11 Ordene del 1 al 6 las siguientes características, que contienen aspectos que su empresa valoraría para seguir un programa de entrenamiento en habilidades blandas.



Base: 100

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

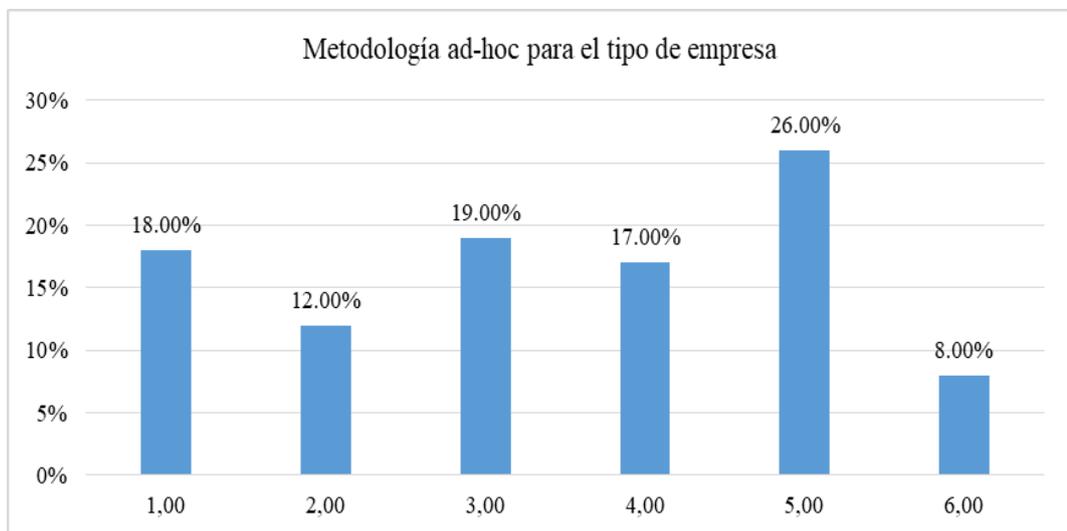
Figura III.12 Ordene del 1 al 6 las siguientes características, que contienen aspectos que su empresa valoraría para seguir un programa de entrenamiento en habilidades blandas.



Base: 100

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

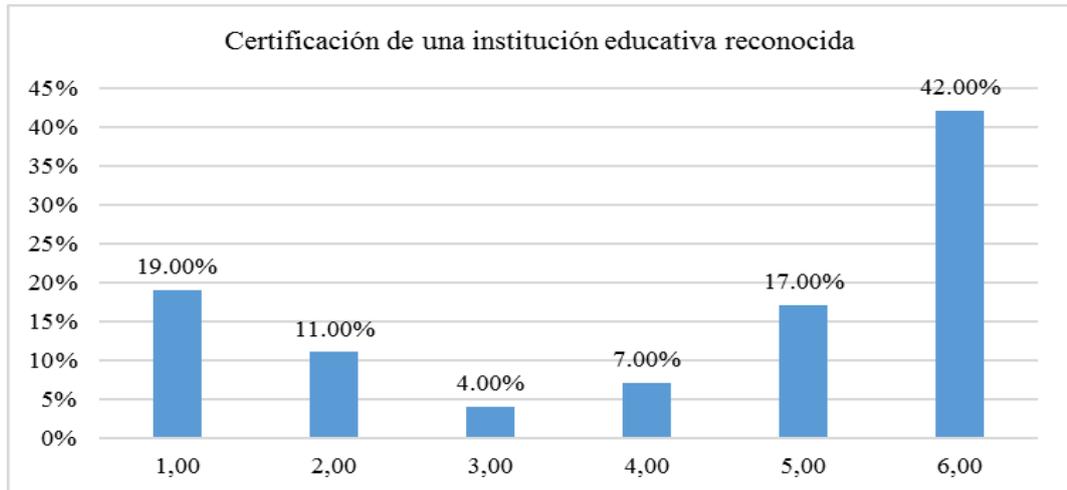
Figura III.13 Ordene del 1 al 6 las siguientes características, que contienen aspectos que su empresa valoraría para seguir un programa de entrenamiento en habilidades blandas.



Base: 100

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

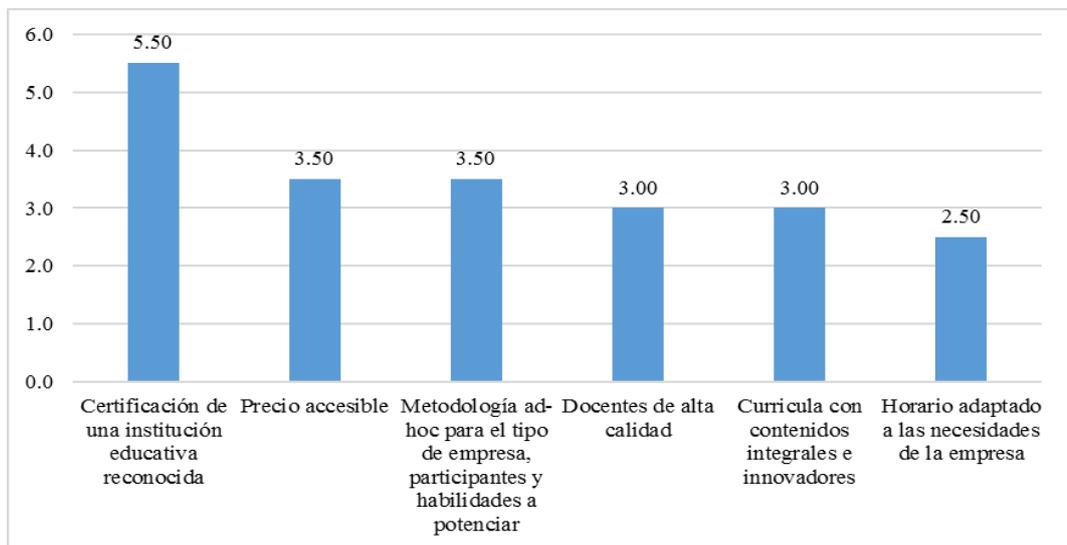
Figura III.14 Ordene del 1 al 6 las siguientes características, que contienen aspectos que su empresa valoraría para seguir un programa de entrenamiento en habilidades blandas.



Base: 100

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Figura III.15 Nivel de importancia de las características, que contienen aspectos que su empresa valoraría para seguir un programa de entrenamiento en habilidades blandas.:

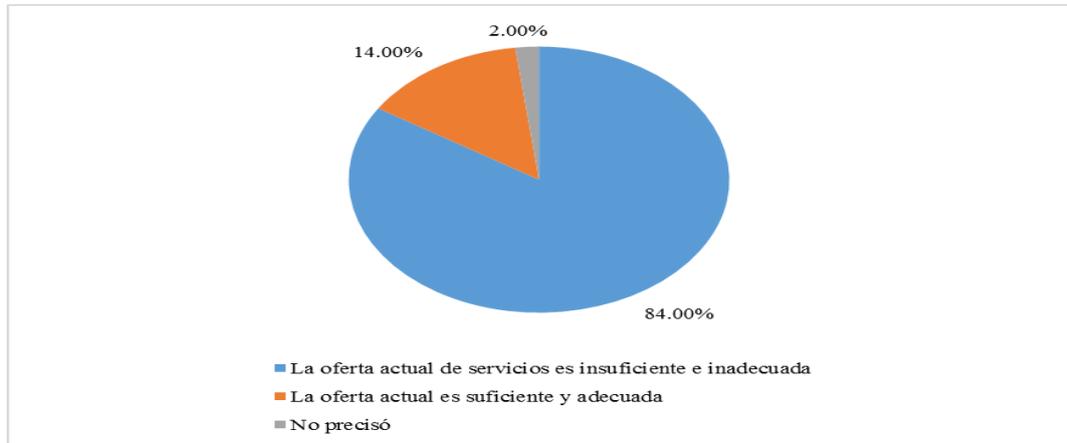


Base: 100

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El nivel de importancia del 1 al 6, que los encuestados mencionan es con un promedio de 5.5 es “Certificación de una institución educativa reconocida”.

Figura III.16; Respecto a la oferta actual de servicios de capacitación en habilidades blandas en Arequipa, usted diría que es?

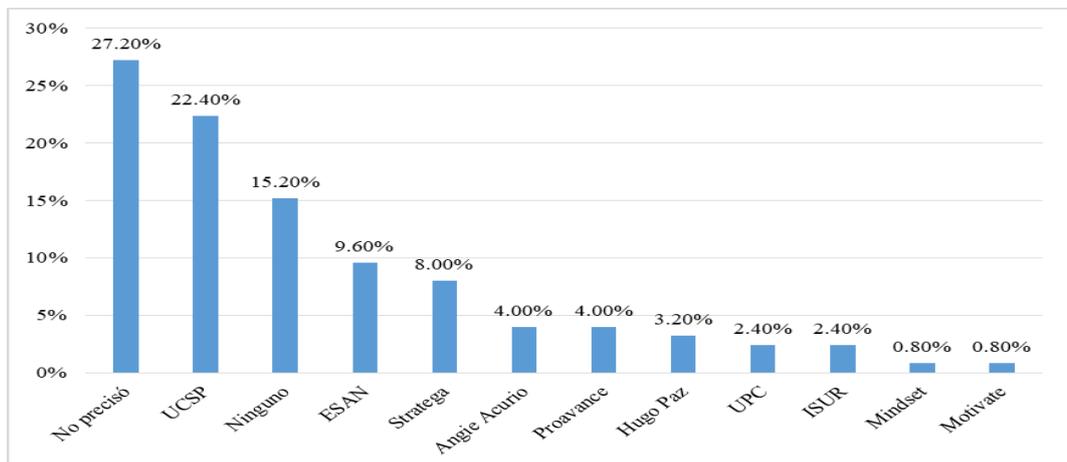


Base: 100

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El 84% de los encuestados indican que la oferta actual de servicios es insuficiente e inadecuada.

Figura III.17; ¿Qué empresas, instituciones o profesionales conoce, recuerda o ha tomado conocimiento que se dediquen a desarrollar habilidades blandas en Arequipa? Mencione todos los que recuerde.

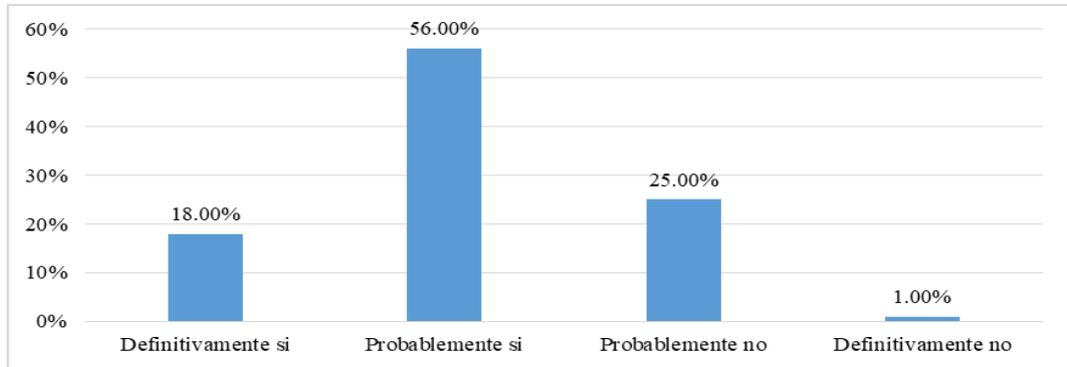


Base: 119, respuesta múltiple.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Una oportunidad es que el 27.20% de los encuestados no precisó ninguna institución que se dedique a desarrollar habilidades blandas, un 22.40% identifica a la UCSF.

Figura III.18; En su opinión estaría su empresa interesada en programas de desarrollo de habilidades blandas con las siguientes características? (Duración entre 60 y 120 horas + uso de metodologías alternativas y de impacto global + varias habilidades + certificación+ modalidad presencial + evaluación inicial y final para la medición del impacto en las personas).

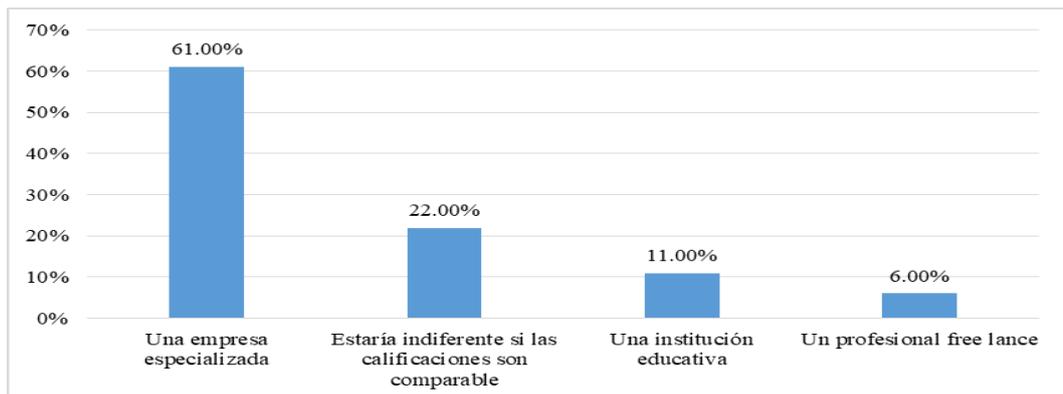


Base: 100

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El 74% de los encuestados indican que “probablemente si” o “definitivamente si” estaría interesado en programas de desarrollo de habilidades blandas con las características mencionadas, lo que permite concluir, que el modelo de negocio tiene una potencial demanda real.

Figura III.19; En su opinión. Su empresa preferiría que el proveedor de este tipo de capacitaciones, considerando calificaciones comparables o semejantes, sea:.

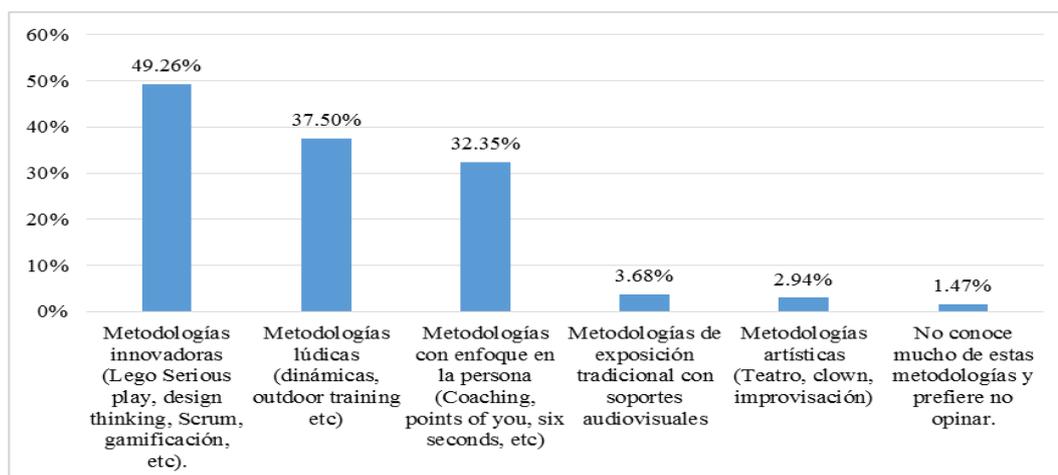


Base: 100

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El 61 % de los encuestados indican que sea una empresa especializada, el 22% indica que estaría indiferente si las calificaciones son comparables, respecto al proveedor de este tipo de servicio.

Figura III.20 En su opinión ¿Qué metodologías preferiría su empresa para llevar un curso o programa de desarrollo de habilidades blandas ? Marque hasta 2 opciones

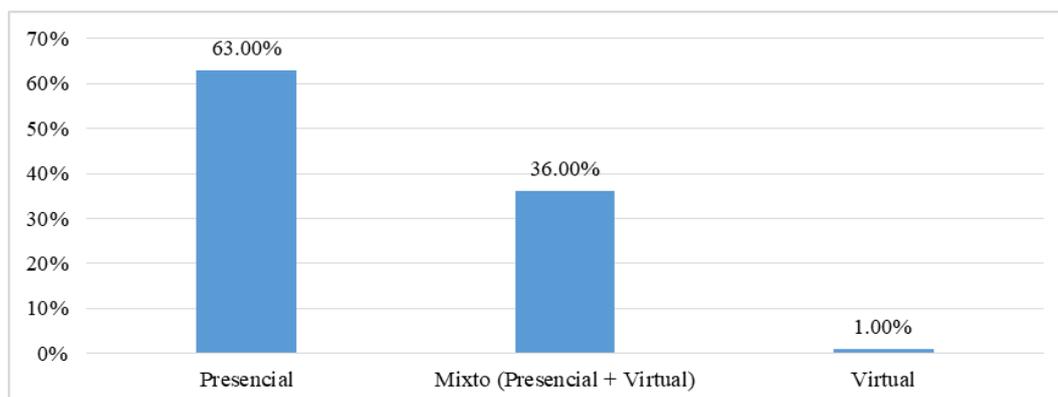


Base: 173, respuesta múltiple

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El 49.26% de los encuestados indican que preferiría metodologías innovadoras (lego serious play, design thinking, scrum, gamificación, etc), un 37.50% indica que metodologías lúdicas (dinámicas, outdoor training etc).

Figura III.21 En su opinión la empresa preferiría que el curso o taller para la empresa se lleve de manera...

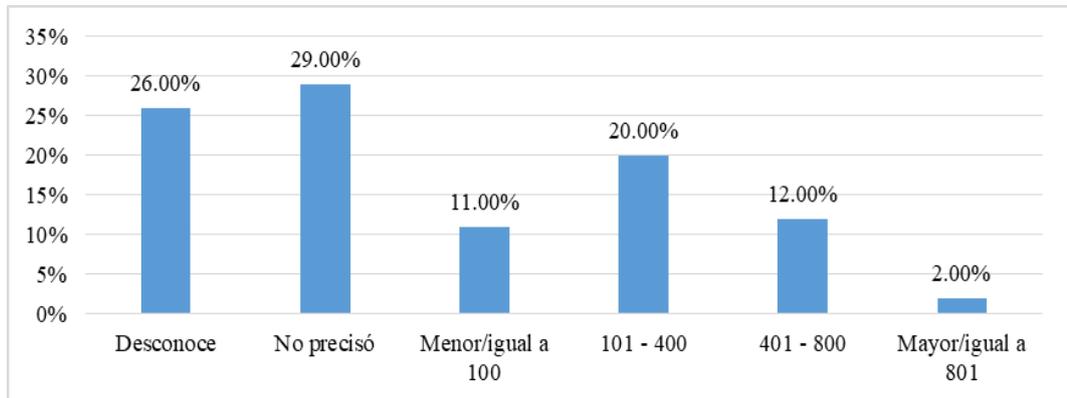


Base: 100

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El 63% de los encuestados indican que la empresa preferiría que el curso o taller se lleve de manera presencial, un 36% indica de una manera mixta (presencial +virtual) y el 1% indicó de manera virtual.

Figura III.22 En su opinión ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar su empresa por un curso/taller corto de 8 horas, por persona con las cualidades de preferencia de la empresa? (Precio por persona).

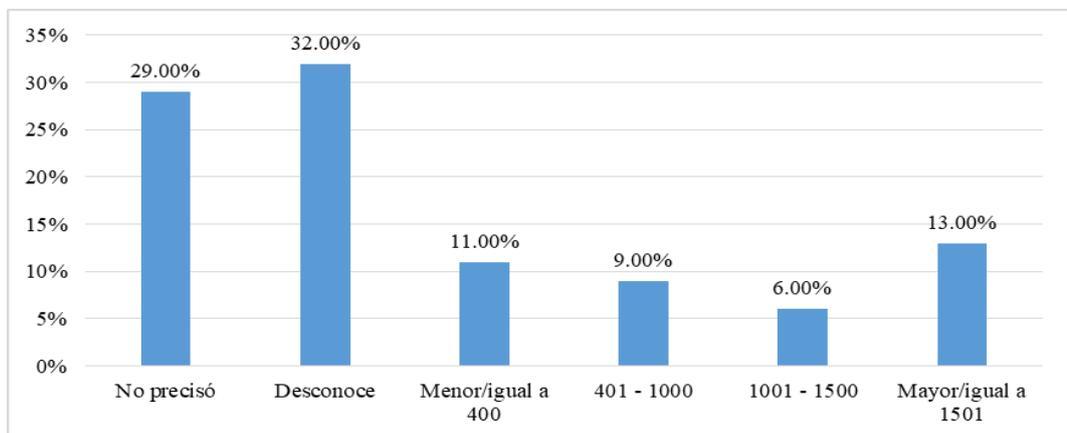


Base: 100

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El 29% de los encuestados no precisó, un 26% indican que desconocen la cantidad y un 20% indico que estaría dispuesto a pagar entre 101 a 400 soles, por un curso/ taller de 8 horas por persona.

Figura III.23 En su opinión ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar su empresa por un programa de 60 horas, por persona con las cualidades de preferencia de la empresa?

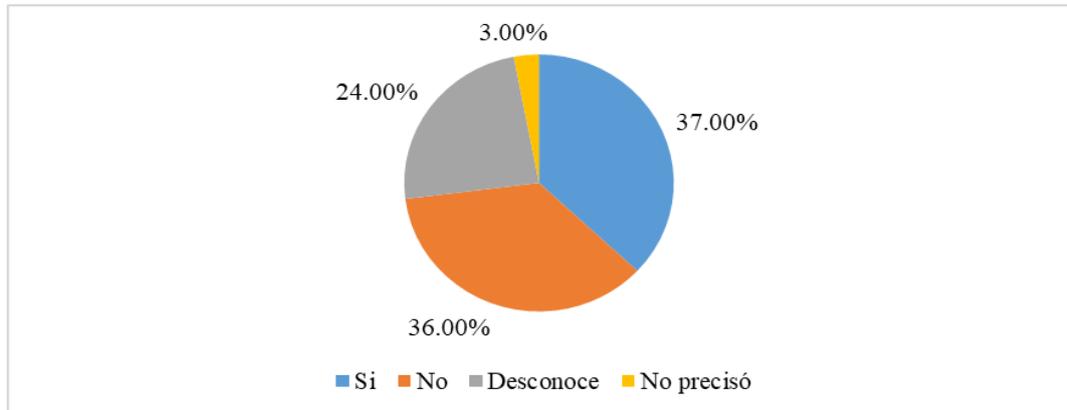


Base: 100

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El 32% desconocen la cantidad, un 29% de los encuestados no precisó a cantidad y un 13% indican que estarían dispuestos a pagar mayor/igual a 1501 soles, por un curso/ taller de 60 horas por persona.

Figura III.24 ¿Cuenta su empresa con algún presupuesto asignado para este tipo de capacitaciones?

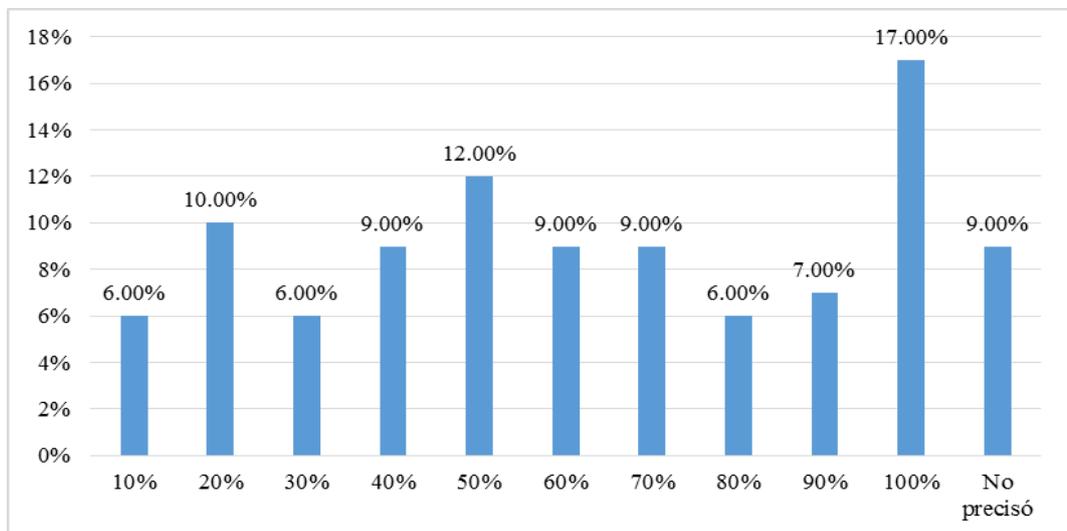


Base: 100

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El 37% de los encuestados indican que su empresa cuenta con algún presupuesto asignado para este tipo de capacitaciones.

Figura III.25 En su opinión que porcentaje del personal de la empresa requiere desarrollar o potenciar sus habilidades blandas? Numero.

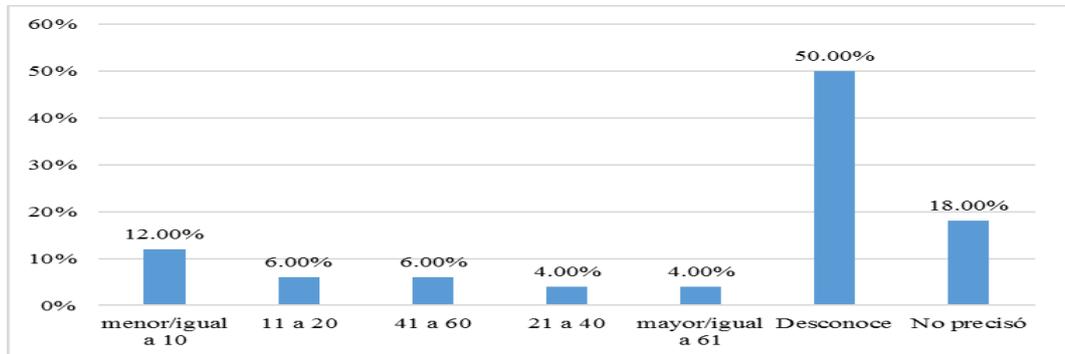


Base: 100

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El 17% de los encuestados indican que el porcentaje a desarrollar es de 100%.

Figura III.26 ¿ En su opinión ¿ Cuántas horas al año podría contratar la empresa para efectos de desarrollar o potenciar habilidades blandas a su personal? Indique el número de lo contrario consignar "no sabe"

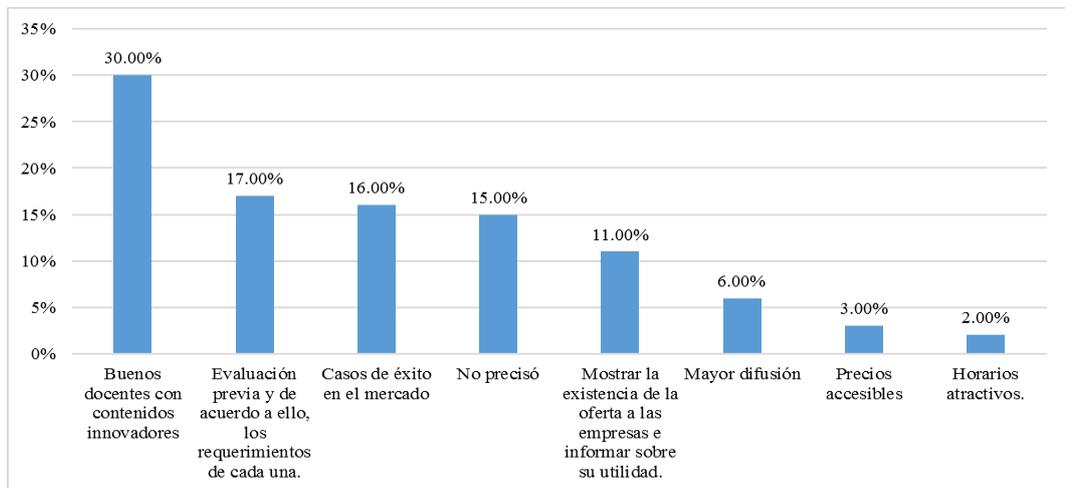


Base: 100

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El 50% de los encuestados indican que “desconoce” cuantas horas podrían contratar su empresa este servicio.

Figura III.27 ¿Qué recomendación (solo una, la principal) le daría a una empresa que desea ofrecer un entrenamiento especializado en el desarrollo de habilidades blandas?



Base: 100

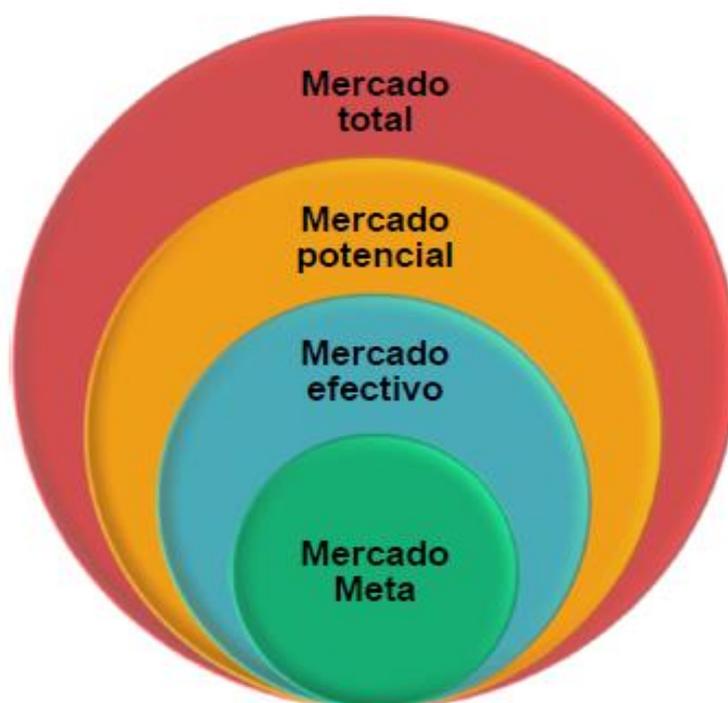
Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El 30% de los encuestados recomiendan “buenos docentes con contenidos innovadores”, un 17% indica “evaluación previa y de acuerdo a ello, los requerimientos de cada una”, mientras que el 16% menciona demostrar “casos de éxito en el mercado”.

3.6 Estimación del tamaño de mercado

Para definir la demanda objetivo se ha utilizado los datos de “definitivamente si” y “probablemente si” (en referencia a la disposición a contratar los servicios), los cuales hacen referencia a la demanda efectiva y la demanda potencial respectivamente. Para poner en contexto esta demanda, se ha establecido como universo de mercado (mercado total), la población económicamente activa de Arequipa, que según el INEI asciende a 729,239 personas (2018). De este total, la PEA ocupada representa el 95.70%.

Metodología utilizada para la estimación de tamaño de mercado



Cabe señalar, que según el INEI, en Arequipa existen 129,399 empresas, con la siguiente composición, según nivel de ventas:

MICROEMPRESAS (Ventas hasta 150 UIT)	PEQUEÑAS EMPRESAS (Ventas entre 150 UIT y 1700 UIT)	MEDIANAS O GRANDES EMPRESAS (Ventas mayores a 1700 UIT)	EMPRESAS DE ADM. PÚBLICA
95.38%	4.06%	0.37%	0.19%

Fuente: INEI

De la información obtenida de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, se desprende que, de las 629 empresas asociadas, alrededor del 3.33% (21 empresas) son medianas o grandes, y el resto (96.66%) son micro o pequeñas empresas.

Basados en esta información, es que se concluye que la muestra definida para realizar el trabajo de campo del estudio de demanda, es representativa del total de empresas de la ciudad de Arequipa, y por tanto de la PEA formal, cifra que se utiliza para el cálculo del tamaño de mercado.

Según el estudio “Región Arequipa: Panorama Laboral” elaborado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, del total de la PEA ocupada, solo el 67.7% se encuentra adecuadamente empleada. Por otro lado, el mismo estudio indica que en Arequipa la tasa de informalidad es de 65.4%, habiendo crecido en 9.3% en los últimos 10 años (2007 – 2017). En tal sentido, para determinar el mercado total, se ha afectado la PEA ocupada con la tasa de formalidad y el empleo adecuado, haciendo un total de 163,473 personas.

		# Personas	%
Mercado Total	PEA Arequipa	729,239	100.00%
Mercado Total	PEA Ocupada Arequipa (95.70%)	697,882	95.70%
Mercado Total	PEA Formal Arequipa (Dato Estudio Mercado Laboral)	241,467	34.60%
Mercado Total	Según estudio, el 67.7% de la PEA de Arequipa está adecuadamente empleada (el resto está sub empleada)	163,473	67.70%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Para determinar el mercado potencial, se ha considerado al porcentaje de personas que, según el estudio de demanda, han respondido que “probablemente” si contratarían el servicio, pero que sus empresas no tienen presupuesto asignado o no han contratado este tipo de servicios en los últimos 24 meses, lo que arroja un total de 62,120 personas.

Para determinar el mercado efectivo, se han considerado a las personas que han indicado que “definitivamente si” contratarían el servicio, añadiendo las personas que “probablemente si” lo contratarían, pero que además tienen un presupuesto asignado y que han contratado el servicio en los últimos 24 meses, cálculo que arroja una cantidad de 58,850 personas. Esta cantidad se ha multiplicado por la cantidad de personas que los encuestados indican que requieren este tipo de formación en sus empresas, que en promedio es el 53.8%. En tal sentido, el mercado efectivo final, asciende a 31,661 personas.

% de personas que los encuestados consideran deben ser capacitados.

Cantidad (%)	% EM	Ponderado (%)
10	6%	0.6
20	10%	2
30	6%	1.8
40	9%	3.6
50	12%	6
60	9%	5.4
70	9%	6.3
80	6%	4.8
90	7%	6.3
100	17%	17
No precisó	9%	
		53.8

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

		# Personas	%
Mercado Total	PEA Arequipa	729,239	100.00%
Mercado Total	PEA Ocupada Arequipa (95.70%)	697,882	95.70%
Mercado Total	PEA Formal Arequipa (Dato Estudio Mercado Laboral)	241,467	34.60%
Mercado Total	Según estudio, el 67.7% de la PEA de Arequipa está adecuadamente empleada (el resto está sub empleada)	163,473	67.70%
Mercado Potencial	Empresas (Personas) que respondieron que "probablemente si" contratarían el servicio, pero que no tienen presupuesto asignado o no han contratado el servicio en los últimos 24 meses	62,120	38.00%
Mercado Efectivo	% Definitivamente si + (% Probablemente si, que tienen ppto asignado y que han contratado en últimos 24 meses). Dato Estudio de Demanda	58,850	36.00%

Mercado Efectivo (1)	Ajuste según cantidad de personas en las organizaciones que se estima requieren de capacitación en habilidades blandas. Dato Estudio de Demanda	31,661	53.80%
Mercado Meta	5% de Mercado Efectivo	1,583	5.00%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Finalmente, se estima que el primer año se cubrirá un 5 % del mercado efectivo, alcanzando un total de 1,583 personas.

Para el cálculo de los ingresos en el primer año, se ha utilizado el precio promedio ponderado que están dispuestos a pagar los encuestados por programas de 60 horas, que asciende a S/ 967.00.

% Crecimiento anual	4%				
Año	1	2	3	4	5
# Personas	1,583	1,647	1,714	1,783	1,856
Ingresos soles	1,530,305.42	1,592,484.30	1,657,150.34	1,724,403.02	1,794,345.81

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Utilizando un crecimiento anual de 4% (Según el Marco Macroeconómico Multianual del Ministerio de Economía y Finanzas, se proyecta un crecimiento promedio del PBI peruano de 4.4% entre el 2020 y el 2023), se tiene que los ingresos proyectados para el primer año son de S/ 1,530,305.42 y para el quinto año de S/ 1,794,345.81.

3.7 Conclusiones

Entre las principales conclusiones del estudio de demanda, se encuentran:

- Inteligencia emocional, comunicación y liderazgo son las habilidades más solicitadas para desarrollar por los ejecutivos de las empresas arequipeñas.
- El 42.40% de los encuestados no recuerda a ningún referente en temas de habilidades blandas en la ciudad de Arequipa.
- El 84.00% menciona que la oferta educativa en soft skills es insuficiente e inadecuada.
- Las características más valoradas son certificación de una institución educativa reconocida, precio accesible y metodologías adecuadas a las necesidades del cliente.
- El 18.00% de los ejecutivos encuestados mencionan que “definitivamente si” contratarían el servicio propuesto, mientras que el 56.00% menciona que “probablemente si” contrataría el servicio.
- El 61.00% de los encuestados menciona que lo más adecuado sería que una empresa especializada brinde o desarrolle este tipo de capacitaciones.
- Se prefiere que los programas sean de forma presencial (63.00%) y en segundo lugar semi-presencial (36.00%), con metodologías innovadoras (49.26%) como scrum, lego serious play o design thinking, además de metodologías lúdicas (37.50%) y enfocadas en la persona (32.35%).
- Entre las principales recomendaciones se encuentran: buenos docentes, contenidos innovadores y demostrar la utilidad de los programas a la empresa contratante.
- El mercado objetivo para el primer año de operación es de 1,583 personas, alcanzando una cobertura del 5%.

CAPÍTULO IV: DISEÑO DE PRODUCTO Y ESTRATEGIA

En este capítulo se define la misión y visión del negocio, y luego se procede a diseñar el producto, describiendo sus características y factores clave, que luego serán desarrollados con mayor profundidad en el plan de marketing, plan de operaciones y plan organizacional.

Luego de ello se analizan las fortalezas y debilidades identificadas en la propuesta inicial de valor, así como las oportunidades y amenazas halladas a través del estudio de demanda y el análisis externo. Para el análisis se utilizarán matrices, tales como el FODA, matriz interna – externa, matriz de la gran estrategia y finalmente la matriz de selección de la estrategia.

4.1 Misión y visión del negocio

La misión propuesta para el negocio es “Ayudar a las personas y empresas a conseguir sus objetivos, a través del desarrollo y fortalecimiento de las habilidades blandas”.

A largo plazo, se tiene la siguiente visión del negocio: “Ser una empresa especializada y líder a nivel nacional, en la formación de personas y mejora de organizaciones, a través de metodologías y contenidos innovadores y de alto impacto”.

4.2 Diseño de Producto

El producto se ha diseñado priorizando las respuestas del mercado efectivo (36% del total) hallado en el estudio de demanda. En la Tabla IV.1, se muestran los principales resultados:

Tabla IV - 1: Resultados del estudio de demanda – mercado efectivo

Concepto	Resultados estudio de mercado - mercado efectivo
Percepción sobre la oferta actual	El 81.3% del mercado efectivo percibe que la oferta actual es insuficiente e inadecuada, mientras que el 18.7% percibe que es suficiente y adecuada.
Atributos que valoran	i) Horario adaptado a necesidades de la empresa (4.19), ii) currícula con contenidos integrales e innovadores (3.94) y iii) certificación de una institución reconocida (3.41), iv) precio accesible (3.34), v) docentes de alta calidad (3.06) y vi) Metodología ad-hoc para el tipo de empresa (3.06)
Metodología preferida para los entrenamientos en habilidades blandas	i) Metodologías innovadoras (lego serious play, scrum, design thinking, gamificación), con 51.72%; ii) metodologías lúdicas (dinámicas, outdoor training, etc), con 43.10% y iii) metodologías con enfoque en la persona (coaching, points of you, six seconds, etc), con 3.45%.
Recordación de marcas o instituciones que brindan formación en habilidades blandas	Universidad Católica San Pablo (31.43%), Stratega (8%), Proavance (5.71%), ESAN (2.86%), ISUR (2.86%). El 48.57% no recuerda una institución o marca.
Tipo de institución que prefiere para brindar entrenamientos en habilidades blandas	Empresa especializada (37.50%), indiferente si las calificaciones son comparables (31.25%), institución educativa (21.88%).
Modalidad de capacitación	Presencial (59.38%), Presencial + Virtual (40.63%).
Recomendaciones	Las recomendaciones para una empresa especializada en formación en habilidades blandas son: i) evaluación previa y diseño de producto ad-hoc a los requerimientos de la empresa (21.88%), ii) explicar el producto y mostrar utilidad (impacto) en las personas (18.75%), iii) buenos docentes con contenidos innovadores (15.63%), iv) mostrar casos de éxito en el mercado (15.63%).

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Las tendencias son similares a los resultados del estudio general, sin embargo, existen ciertas diferencias respecto a la priorización de los atributos valorados y a las recomendaciones para una empresa especializada en entrenamiento en soft skills.

4.2.1 Atributos generales del producto

Los atributos generales del producto son aquellos que, según el estudio de demanda, evidencian preferencia de los potenciales clientes. Se entiende por producto, no solo a los servicios de capacitación como tal, sino al modelo de negocio en su conjunto.

Según el estudio de demanda, el 81.3% de encuestados considera que la oferta actual de servicios de capacitación en habilidades blandas en la ciudad de Arequipa es

insuficiente e inadecuada, lo que evidencia un mercado altamente atractivo y con oportunidad de desarrollo.

Por otro lado, el 37.50% de personas considera que la empresa donde labora preferiría que el proveedor de este tipo de capacitaciones sea una empresa especializada, en lugar de una institución educativa (universidad o instituto) o un profesional free lance. Esto refuerza la posibilidad de éxito en la implementación del modelo de negocio propuesto.

Asimismo, las tres principales habilidades blandas con mayor demanda son inteligencia emocional (21.9%), comunicación (19.3%) y liderazgo (16.6%).

Tabla IV-1 Atributos generales de valor.

PRODUCTO	Centro de entrenamiento y formación en habilidades blandas	Categorías	Diversas habilidades blandas, con énfasis en inteligencia emocional, comunicación, trabajo en equipo, creatividad, negociaciones, entre otros.
		Calidad	Docentes de reconocida experiencia y prestigio. Medición del impacto del entrenamiento.
		Diseño de Producto	Programas adecuados a las necesidades de los clientes
		Características	Metodologías innovadoras, contenidos integrales
		Servicio	Diagnóstico, acompañamiento, medición de impacto
		Certificación	Convenios con instituciones de prestigio
		Precio	Precios a nivel de mercado actual

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

4.2.2 Atributos diferenciadores

Los atributos diferenciadores del negocio, se describen a continuación, en función a la siguiente información extraída del estudio de demanda, específicamente de las respuestas brindadas por el mercado efectivo:

- **Producto básico**

Centro especializado en formación enfocada en habilidades blandas, para personas que laboran en organizaciones, a fin de mejorar sus resultados a nivel personal y profesional.

Se busca brindar entrenamiento a través de programas presenciales de mediano / largo plazo, con la participación de facilitadores (docentes) de reconocida experiencia, que incrementen las posibilidades de lograr el impacto deseado en las personas.

- ***Producto esperado***

Según la información obtenida a través del estudio de demanda, se consideran los siguientes atributos dentro del servicio esperado: a) horario adaptado a necesidades de la empresa, b) currícula con contenidos integrales e innovadores, y c) precio accesible. A continuación se desarrollan cada una de estas:

- a) Horario adaptado a las necesidades de la empresa: Los programas se diseñarán en función de los tiempos y plazos requeridos por cada cliente.
- b) Currícula con contenidos integrales e innovadores: Para diseñar el producto ad-hoc a cada cliente, se realizará un diagnóstico preliminar que buscará determinar las características de la intervención, tales como metodología, contenidos, facilitador (es), tiempo, entre otros. Esto incrementará la posibilidad de éxito del proyecto. Los programas contarán con un mix de metodologías, además de diversas temáticas relacionadas a habilidades blandas, algunas de ellas son inteligencia emocional, comunicación, liderazgo, creatividad, negociación, manejo del tiempo, entre otras.
- c) Precio accesible: Los precios establecidos estarán dentro del promedio de mercado. Estos evidentemente podrán variar dependiendo de las necesidades específicas del cliente, facilitador, horas, complejidad, entidad certificadora, entre otros.

- ***Producto aumentado***

Dentro de los atributos del producto aumentado, se plantean:

- a) Programas diseñados a la medida de los requerimientos del cliente: Para ello se realizará un diagnóstico inicial, a fin de evaluar las necesidades reales del cliente.
- b) Metodologías innovadoras: Se aplicarán diversas metodologías, cuya oferta es escasa o inexistente en la región sur del país. Dentro de estas se encuentran el LEGO SERIOUS PLAY, Design Thinking, SCRUM, Gamificación, Coaching, Point of You, Six Seconds, entre otras.

- c) Acompañamiento y retroalimentación permanente: Además del diagnóstico, existirá un acompañamiento, medición del impacto y retroalimentación a la empresa, a fin de hacer conocer el nivel de mejora de las personas formadas, así como los aspectos pendientes de reforzar.
- d) Certificación de una institución de prestigio: Se evaluará la posibilidad de firmar convenios de cooperación interinstitucional, el cual sustenta sus bases en todo acto celebrado entre una institución y otras personas jurídicas de derecho público o privado, nacionales o extranjeras y cuya finalidad es aprovechar mutuamente sus recursos o fortalezas. Para la tramitación del convenio, el gestor del convenio deberá acompañar a su solicitud, además de los informes de los órganos y/o unidades orgánicas involucrados y el proyecto de convenio, un sustento técnico que contenga como mínimo de manera clara y precisa, los siguientes aspectos:
- Antecedentes referidos al convenio.
 - Fundamentación de la conveniencia o necesidad de suscribir el convenio, así como las ventajas y beneficios de su suscripción para ambas partes.
 - Datos de las partes que suscribirán el convenio, con sus generales de ley.
 - Objeto del convenio.
 - Obligaciones de cada una de las partes.
 - Plazo de vigencia del convenio.

Esta certificación se ofrecerá al cliente como una opción, para aquellas organizaciones que valoren este atributo, pero que además estén dispuestas a pagar por ello un precio adicional al ticket promedio que se considera en la evaluación de este plan de negocio. Se han identificado algunas instituciones con las que es posible generar algunas alianzas, ya sea para obtener certificación conjunta o para evaluar la posibilidad de intercambios, formación de docentes, entre otros. Las instituciones mapeadas y que se detallan a continuación, funcionan como instituciones

privadas, sin el modelo de franquicia. El acuerdo con estas sería privado, por un plazo determinado y un ámbito geográfico de acción, así como con beneficios estipulados para cada una de las partes.

Los beneficios que se ofrecerían a dichas instituciones para hacer atractiva la alianza son:

- ✓ Porcentaje de comisión por cada persona certificada.
- ✓ Posibilidad de enviar a personas (clientes o docentes), desde Perú, para ser formadas en dichas instituciones.
- ✓ Posibilidad de ingreso al mercado peruano o arequipeño (según sea el caso).

Algunas instituciones identificadas con potencial para establecer alianzas son:

Enric Corbera Institute: Es una organización educativa española dedicada a la formación en “Bioneuroemoción® (método humanista basado en disciplinas científicas, filosóficas y humanistas que estudia las emociones y su relación con las creencias, la percepción, el cuerpo y las relaciones interpersonales)” (Bioneuroemoción® - Enric Corbera Institute, (s.f.), párr. 4). “Está formada por un equipo de profesionales de diferentes disciplinas científicas y humanistas comprometidos con el desarrollo de una nueva visión del bienestar, acorde con la realidad actual de nuestro mundo”. (Enric Corbera Institute, *Quiénes somos*. (s.f.)). Actualmente esta organización dicta cursos en línea en todo latinoamérica, incluyendo Perú. Tienen interés en ampliar presencia en el mercado latinoamericano.

Asociación de Master Trainers en LEGO SERIOUS PLAY/Innomagic: Asociación que cuenta con la patente de la metodología LEGO SERIOUS PLAY, con sede en Dinamarca. En el mundo tienen distintos partners. Actualmente cuenta con un convenio de representación con la empresa peruana Innomagic, para formar facilitadores en la metodología LSP en Perú (principalmente Lima). Innomagic ha mostrado interés en expandir operaciones fuera de la ciudad de Lima.

La Plaza: Asociación sin fines de lucro peruana, formada por reconocidos actores a nivel nacional (Perú). Actualmente solo desarrollan talleres en la ciudad de

Lima, pero su foco principal está en el teatro. Tienen como objetivo principal, llevar su arte, ya sea en espacios de teatro o formación, a la mayor parte del territorio nacional, para lo cual están buscando partners que los ayuden a este crecimiento.

4.3 Producto: Factores críticos para asegurar su éxito

Para asegurar el éxito del negocio, se deberán considerar los siguientes aspectos.

A nivel operacional:

- Adecuado reclutamiento de los facilitadores.
- Diagnóstico y lectura adecuada de las necesidades del cliente.
- Diseño adecuado de los programas de entrenamiento.
- Aseguramiento de la calidad en la ejecución de los entrenamientos.
- Acompañamiento permanente y medición de resultados que evidencien el impacto en los entrenamientos.

A nivel comercial:

- Prospección adecuada de clientes potenciales.
- Oferta de valor según las necesidades específicas de cada cliente.
- Utilización de los canales adecuados para generar exposición de marca y llegar a los clientes.
- Servicio post venta permanente.
- Precio debe estar acorde al mercado, sin embargo, es importante entender las necesidades de cada cliente para diseñar un servicio acorde a sus expectativas.

4.4 Modelo de Negocio Propuesto

Para diseñar el modelo de negocio y plantear la propuesta de valor, se utiliza el “Lienzo de Canvas” (ver Tabla IV-2), a través del cual se analizan los factores internos y externos, agrupados en 9 bloques.

Tabla IV-2 Matriz Canvas

<u>Socios Clave</u>	<u>Actividades Clave</u>	<u>Propuesta de Valor</u>	<u>Relaciones Con clientes</u>	<u>Segmentos De cliente</u>
<p>¿Quiénes son los socios clave?</p> <p>*Propietario del inmueble, espacio necesario para atención y desarrollo de actividades.</p> <p>*Especialistas en metodologías alternativas de enseñanza.</p> <p>*Instituciones educativas reconocidas a nivel nacional y mundial, como: La Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, Kpa Instituto de Capacitación Empresarial y Enric Corbera Institute.</p>	<p>¿Qué actividades clave requiere la propuesta de valor?</p> <p>*Proporcionar un espacio adaptado para desarrollar habilidades blandas in house.</p> <p>*Gestionar alianzas con instituciones educativas reconocidas a nivel mundial, desarrollar una metodología personalizada.</p> <p>*Contar con docentes de alta calidad, currícula con contenidos integrales e innovadores y horario flexible.</p> <p>¿Relaciones con clientes?</p> <p>*Personal especializado y capacitado en el desarrollo de habilidades blandas aplicando propuestas innovadoras y de alto impacto.</p>	<p>¿Qué valor se entrega al cliente?</p> <p>*Desarrollo de habilidades blandas in house, dirigidas principalmente a los colaboradores de las diferentes empresas de la Región Sur del Perú.</p> <p>*Aplicación de metodologías con contenido integral e innovador por medio de programas de largo plazo.</p> <p>*Dictado y evaluado por docentes de alto nivel; todo ello a un precio accesible acorde al mercado.</p> <p>¿Cuál de los problemas del cliente se va a ayudar a resolver?</p> <p>*Mejora de calidad de vida y desarrollo personal de los adultos en su entorno laboral.</p>	<p>¿Qué tipo de relación espera que se establezca y mantener cada uno de los segmentos de cliente?</p> <p>*Asistencia para desarrollo de habilidades blandas.</p> <p>¿Cuáles se ha establecido?</p> <p>*Asistencia personalizada para desarrollar talleres y programas destinados al desarrollo de habilidades blandas</p>	<p>¿Para quién se está creando valor?</p> <p>*La sociedad, ya que se incrementaría el índice de competitividad de empresas y personas.</p> <p>¿Quiénes son los clientes más importantes?</p> <p>*Empresas, las buscan como empleadores desarrollar y/o capacitar a su personal.</p> <p>*Adultos que pertenezcan a la población económicamente activa, cuyo objetivo sea desarrollar habilidades blandas para su desarrollo personal y/o profesional.</p>

<p>¿Qué recursos claves se va a adquirir de los socios?</p> <p>*La infraestructura necesaria para el desarrollo de las dinámicas.</p> <p>*Docentes de alta calidad y con experiencia en metodologías alternativas de aprendizaje.</p>	<p><u>Recursos Clave</u></p> <p>¿Qué recursos clave requiere la propuesta de valor?</p> <p>Categorías</p> <p>-Físicos Espacio adecuado para la atención e interacción entre el personal y los participantes de los programas.</p> <p>-Humanos Personal con conocimientos y experiencia.</p> <p>-Financieros Auto financiamiento a través del pago de los tarifarios propuestos según necesidades de cada cliente.</p>	<p>¿Qué necesidades del cliente se está satisfaciendo?</p> <p>*Colaborar con cerrar la brecha entre la problemática de las necesidades del mercado laboral y conocimiento de habilidades blandas.</p> <p>Características</p> <p>-Novedad: Métodos alternativos de enseñanza.</p> <p>-Personalización: Servicio personalizado y especializado.</p> <p>-Accesibilidad: Programas con tarifarios y servicios de acuerdo con las habilidades blandas a mejorar.</p> <p>-Conveniencia: Servicio ad-hoc de acuerdo con los requerimientos de un determinado grupo de personas.</p>	<p><u>Canales</u></p> <p>¿A través de qué canales quieren ser contactados los segmentos de cliente?</p> <p>*Convenios Institucionales y Marketing Digital.</p> <p>¿Cómo están integrados nlos canales?</p> <p>*Redes Sociales.</p>	<p>Mercado de nicho</p> <p>*Hombres y Mujeres de la población económicamente activa.</p> <p>Segmentación</p> <p>*Demográfica: Familias establecidas dentro de la ciudad de Arequipa de los sectores A y B.</p> <p>*Psicográfica: Empresas y personas con deseos de mejorar su desempeño profesional y personal.</p>
<p><u>Estructura de costes</u></p> <p>¿Cuáles son los costos más importantes inherentes al modelo de negocio?</p> <p>*Pago del alquiler del inmueble, remuneraciones del personal, pago del servicio de transporte de los docentes, pago de alimentación y servicios básicos.</p> <p>¿Qué recursos clave son los más caros?</p> <p>*Físicos y Humanos; en este caso la remuneración de los docentes especializados para desarrollar los talleres y programas.</p> <p>¿Qué actividades clave son las más caras?</p> <p>*Contar con docentes de alta calidad; específicamente los viáticos de los mismos al centro de entrenamiento y formación.</p>		<p><u>Fuentes De ingresos</u></p> <p>¿Cuánto contribuye cada fuente de ingresos a los ingresos totales?</p> <p>*El pago realizado por empresas y personas que deseen mejorar su nivel de competitividad.</p> <p>Tipos</p> <p>*Pago por programa.</p> <p>Precio Fijo</p> <p>*Tarifario de acuerdo con el programa de habilidades blandas requeridas.</p>		

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

4.4.1 Propuesta de valor

En este caso, el centro de entrenamiento y formación, busca elaborar y aplicar propuestas novedosas y creativas que mejoren la calidad de la enseñanza, la idea es entender que los alumnos son adultos y que las habilidades que desean desarrollarse son habilidades blandas, por ello se plantea ofrecer programas que hagan uso de metodologías lúdicas, modernas y contenido innovador.

Por lo tanto, la metodología que se aplicará en el centro de entrenamiento tiene como base lo que es conocido como la “pedagogía del disfrute”, mencionada por Mejía, Paredes y Correa (2017), quienes señalan que para esta propuesta se retoma la técnica del clown (entre otras), ya que esta técnica trabaja a partir del ser mismo y enfatiza en elementos que sensibilizan como: la expresividad, la mirada, la torpeza, lo cómico, la autenticidad, la comunicación, el juego, la risa, el fracaso como posibilidad, la aceptación, entre otros.

De acuerdo a Martín (2008), citado por Jáuregui Narváez y Fernández Solís (2009) “las actividades lúdicas son formas de ir ensayando, en un contexto seguro, habilidades, competencias y conocimientos fundamentales para la propia supervivencia del individuo y para el éxito a largo de su vida” (Lopez, 2016, p. 18).

Asimismo, “desde la improvisación, el alumnado podrá, en clave positiva y de humor, enfrentarse a las reacciones de los demás ante situaciones variadas. Al mismo tiempo, conocerá sus propios recursos y habilidades y se favorecerá la creatividad en la adquisición de otros que, una vez inserto laboralmente como integrador/a social, garanticen que se han adquirido estas competencias” (Lopez, 2016, p. 25).

4.4.2 Segmento, canales y relación con clientes.

- ***Segmento***

El segmento al que está dirigido el servicio prestado por el centro de entrenamiento, está conformado por dos grupos:

- Empresas: las cuales bajo la calidad de empleadores, buscan desarrollar y/o capacitar a su personal.
- Adultos que pertenezcan a la población económicamente activa, cuyo objetivo sea desarrollar habilidades blandas para su desarrollo personal y/o profesional.

Tabla IV-3 Lienzo de personas

HECHOS	MOLESTIAS
Gran escasez de habilidades socioemocionales, en personal contratado y al momento de contratar personal para ocupaciones de directores y gerente y trabajadores de servicio y vendedores. (Encuesta de Habilidades al Trabajo (ENHAT) 2017-2018 (2019).	De acuerdo a la Encuesta de Habilidades al Trabajo (ENHAT) 2017-2018 (2019): “La brecha de habilidades genera consecuencias negativas para las empresas, provocados, en su mayoría por la dificultad de encontrar candidatos idóneos y la presencia de personal que no es competente en trabajos de servicios profesionales.” (p.6)
COMPORTAMIENTO	OBJETIVOS
Para reducirla brecha de habilidades, las empresa optan, principalmente por capacitar a su personal. Sin embargo, la capacitación ofrecida usualmente aborda temas de habilidades técnicas, pese a que las mayores brechas se presentan e n las habilidades socioemocionales. (Encuesta de Habilidades al Trabajo (ENHAT) 2017-2018 (2019).	Desarrollo de las habilidades blandas o soft skills como piedra angular para alcanzar el doble objetivo: desarrollo a nivel personal y a nivel organizacional o profesional.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

- **Canales**

En el bloque de canales se describe la forma para poder interactuar con los clientes y entregarles el valor creado. Tomando en consideración que se cuenta con dos grupos de clientes, los canales a emplearse serán diferentes en cada caso:

- Respecto las empresas, se ha considerado promover la suscripción de convenios institucionales.
- Respecto los adultos de la PEA, se ha considerado adecuado emplear el marketing digital y utilizar las redes sociales para hacer llegar la propuesta de valor del servicio de centro de entrenamiento y formación.

Fases del canal

Conciencia: Conseguir conciencia respecto el servicio

Remarcando la importancia a nivel de empresas y laboral, respecto la necesidad no solo de contar con capacidades técnicas o intelectuales, sino además de desarrollar habilidades blandas básicas para el perfil de cualquier puesto.

Evaluación: Lograr que el cliente evalúe la propuesta de valor

Consolidando el servicio como un centro que brinda programas íntegros para el desarrollo y entrenamiento de habilidades blandas, utilizando metodologías no tradicionales y de alto impacto.

Compra: Forma en la que se permite a los clientes comprar los servicios que se ofrecen en esta nueva propuesta de valor.

El proceso de compra y evaluación será desarrollado en las instalaciones del centro de entrenamiento, pudiendo realizar el pago en efectivo o financiado por la empresa operadora de tarjetas de crédito de su elección.

Entrega: ¿Cómo se hace llegar la propuesta de valor?

El servicio contará con soporte de profesionales en metodología alternativa de enseñanza, en actividades lúdicas, metodologías innovadoras, técnicas teatrales, entre otros, lo cual permitirá ofrecer un servicios de formación de habilidades blandas especializado en adultos, bajo una propuesta distinta a la ofrecida en el mercado.

Post-venta: ¿Cómo se proporciona el soporte postventa?

Los programas que se ofrecerán a los dos grupos que conforman el segmento objetivo, brindarán retroalimentación respecto los objetivos alcanzados por las personas formadas y las sugerencias para las siguientes etapas de formación.

- ***Relación con cliente***

El centro de entrenamiento y formación, tiene como finalidad que los alumnos desarrollen habilidades que resultan ser vitales para el desarrollo personal, así como para el acceso desempeño adecuado en un puesto de trabajo, e incluso para la creación y administración de un negocio propio.

La estrategia se basa en diferenciar el servicio, no sólo como un centro especializado con facilitadores capacitados para el desarrollo y entrenamiento en habilidades blandas, sino que brindará programas integrales de largo plazo, para lo cual se requiere establecer como forma de trabajo primero el diagnóstico, el diseño de la intervención, seguido del

proceso de ejecución, retroalimentación y la adecuación de los programas a las necesidades específicas que se presenten.

4.4.3 Recursos, procesos y socios clave.

- **Recursos**

Conformados por la infraestructura necesaria para el desarrollo de los programas de capacitación, así como el personal debidamente capacitado y con experiencia en metodologías alternativas de aprendizaje.

- Físicos:

Espacio adecuado para la atención e interacción entre los facilitadores y los alumnos.

- Humanos:

Personal con conocimientos y experiencia en desarrollo de habilidades blandas y métodos alternativos de enseñanza (clown, impro, teatro, lego serious play, design thinking, coaching, etc).

- Financieros:

Se empleará el autofinanciamiento a través del pago de los tarifarios propuestos según las necesidades de cada cliente.

- **Procesos**

La principal actividad del centro de entrenamiento y formación será desarrollar programas y talleres destinados al desarrollo de habilidades blandas, las cuales no son fáciles de adquirir, pero cuyo perfeccionamiento permitirá alcanzar nuevas posibilidades y oportunidades de desarrollo de personal y profesional. En tal sentido, los programas a desarrollarse no dependen de los conocimientos adquiridos y serán abiertos a cualquier persona adulta que tenga interés en desarrollarlas.

- **Socios claves**

Para el servicio del centro de entrenamiento y formación se requiere de los siguientes agentes para poner en funcionamiento el negocio:

- Especialistas en metodologías alternativas de enseñanza, tales como improvisación, clown, teatro, talleres lúdicos, etc.

Espacio en el cual se desarrollen los programas de formación. Este podrá ser un espacio propio, las instalaciones de cada empresa, o un local específico (hoteles, salones), que según las necesidades del cliente se determinen como convenientes.

4.5 Análisis estratégico

En este componente se analizarán las diferentes opciones estratégicas del negocio, seleccionando a las mejoras para proceder a su puesta en marcha e implementación.

Para este análisis se utilizarán tres matrices que ayudarán a la elección de la estrategia: matriz interna – externa, matriz FODA y matriz de la gran estrategia.

4.5.1 Matriz Interna – Externa

A través de esta matriz se obtienen los ponderados de la matriz EFI (factores internos) en el eje x y los ponderados de la matriz EFE (factores externos) en el eje Y.

La matriz coloca un ponderado del 0.0 al 1.0, calificación que representa el grado de importancia relativa que tiene el factor en el éxito o fracaso del negocio. Se le asignará un puntaje de 1 si es una debilidad importante, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza importante.

En la Tabla IV-4, se desarrollará la matriz de evaluación para los factores internos o Matriz EFI.

Tabla IV-4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Peso	Calificación	Peso ponderado
N	FORTALEZAS			
1	Uso de metodologías alternativas y de mayor impacto	0.12	4	0.48
2	Programas diseñados a la medida de los requerimientos del cliente	0.12	4	0.48
3	Diagnóstico y seguimiento de impacto de capacitaciones	0.10	4	0.40
4	Docentes de alto nivel	0.12	4	0.48
5	Convenios internacionales	0.07	3	0.21
6	Precio accesible	0.07	3	0.21
7	Currícula con contenido integral e innovador	0.12	4	0.48
N	DEBILIDADES			
1	Falta de experiencia en el rubro del equipo promotor	0.09	2	0.18
2	Marca nueva en el mercado	0.09	2	0.18
3	Certificación no cuenta con respaldo de Ministerio de Educación	0.10	2	0.20
		1.00		3.30

Peso: Indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa

Calificación: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fuerza menor, 4 = fuerza mayor

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Las oportunidades y amenazas identificadas, se detallan en la matriz de evaluación de factores externos o Matriz EFE. Esta matriz asigna un ponderado de 0.0 a 1.0, según el grado relativo de importancia que tiene el factor en el éxito o fracaso de la empresa en la industria. Además se le asigna una clasificación donde 1 representa que la respuesta de la empresa es deficiente, 2 indica que la respuesta es promedio, 3 que la respuesta es mayor al promedio y 4 la respuesta es superior. Con la multiplicación y la suma de los promedios, se tendrá la ponderación de toda la organización.

En la Tabla IV-5 se muestra la matriz de evaluación EFE.

Tabla IV-5 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO				
		Peso	Calificación	Peso ponderado
NRO	OPORTUNIDADES			
1	Tendencia global creciente en formación en habilidades blandas	0.10	4	0.40
2	Crecimiento y estabilidad del país genera un contexto de mayor inversión en educación	0.08	4	0.32
3	Baja diferenciación en la oferta actual de formación en habilidades blandas	0.09	4	0.36
4	El mercado percibe que la oferta actual es insuficiente e inadecuada	0.10	4	0.40
5	La tercera parte del mercado no recuerda instituciones especializadas en habilidades blandas	0.08	3	0.24
6	Alta disposición a adquirir servicios con el modelo propuesto	0.10	4	0.40
7	La mayor parte de la demanda prefiere formación presencial	0.09	4	0.36
NRO	AMENAZAS			
1	Instituciones con mayor posicionamiento, reconocimiento y prestigio	0.09	3	0.27
2	Pocos facilitadores locales con formación en metodologías alternativas	0.09	3	0.27
3	Empresas sin presupuesto asignado para formación en habilidades blandas	0.08	2	0.16
4	Lentitud en el crecimiento de la demanda local	0.10	3	0.30
		1.00		3.48

Peso: Indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa

Calificación: Nivel de respuesta de la empresa a cada factor. 1

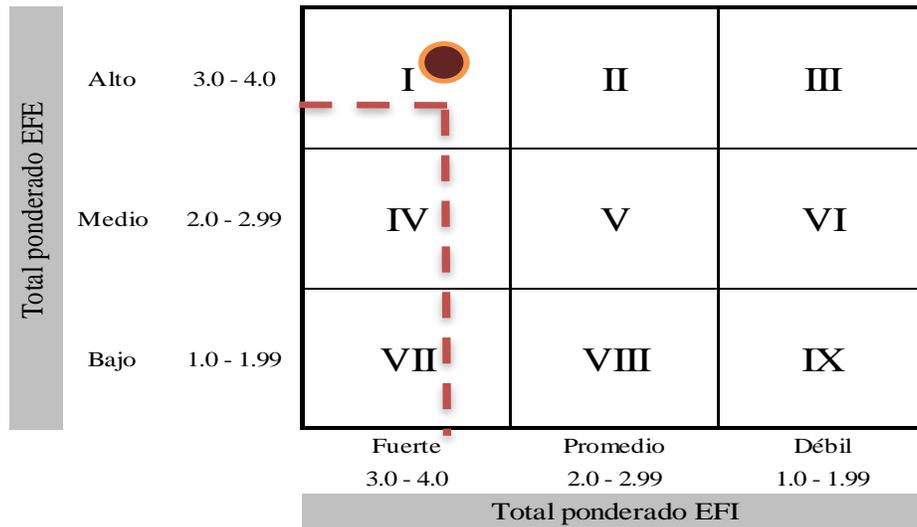
= respuesta mala, 2 = respuesta media,

3 = respuesta superior a la media, 4 = respuesta superior

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Realizado el análisis tanto de los factores internos como de los externos, se elabora la matriz Interna – Externa. En las tablas anteriores se aprecia que los factores internos obtuvieron un puntaje ponderado de 3.30 y los factores externos obtuvieron un puntaje ponderado de 3.48, lo que evidencia que la mejor estrategia para desarrollar el negocio es “crecer y construir” (cuadrante I), como se observa en la Figura IV.1, en la que se muestra la matriz interna – externa (IE):

Figura IV.1 Matriz Interna – Externa (IE)



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Las estrategias sugeridas en este cuadrante, son: (i) penetración del mercado y (ii) desarrollo del productos.

La estrategia de penetración del mercado busca incrementar de manera sostenida la participación de la empresa en el mercado, en tanto que la estrategia de desarrollo de productos tiene como objetivo el incremento de ventas, utilizando para ello propuestas de valor distintas a las ofrecidas actualmente.

4.5.2 Análisis FODA

A continuación, en la Tabla IV-6 se muestra el análisis FODA, en función a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas anteriormente:

Tabla IV-6 Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1 Uso de metodologías alternativas y de mayor impacto 2 Programas diseñados a la medida de los requerimientos del cliente 3 Diagnóstico y seguimiento de impacto de capacitaciones 4 Docentes de alto nivel 5 Convenios con instituciones de prestigio 6 Precio accesible 7 Currícula con contenido integral e innovador	1 Falta de experiencia en el rubro del equipo promotor 2 Marca nueva en el mercado 3 Certificación no cuenta con respaldo de Ministerio de Educación
OPORTUNIDADES	Estrategias F-O	Estrategias D-O
1 Tendencia global creciente en formación en habilidades blandas 2 Crecimiento y estabilidad del país genera un contexto de mayor inversión en educación 3 Baja diferenciación en la oferta actual de formación en habilidades blandas 4 El mercado percibe que la oferta actual es insuficiente e inadecuada 5 La tercera parte del mercado no recuerda instituciones especializadas en habilidades blandas 6 Alta disposición a adquirir servicios con el modelo propuesto 7 La mayor parte de la demanda prefiere formación presencial	1 O3, F1, F2: Implementación de un modelo de negocio con servicios diferenciados con respecto a la oferta actual. 2 O1, O4, O5, F3, F4, F7: Empresa especializada en formación en habilidades blandas, con impacto real en las personas y organizaciones. 3 O6, O7, F5, F7: Enfoque en capacitación presencial, pero con convenios con organizaciones de alcance internacional. 4 O2, F6: Productos diferenciados a precios de mercado.	1 D2, D3, O3, O4, O6: Producto diferenciado tanto en metodologías, como en contenidos y en nivel de servicio a las organizaciones. 2 D2, D3, O5: Énfasis en posicionamiento como empresa en especializada en habilidades blandas.
AMENAZAS	Estrategias F-A	Estrategias D-A
1 Instituciones con mayor posicionamiento, reconocimiento y prestigio 2 Pocos facilitadores locales con formación en metodologías alternativas 3 Empresas sin presupuesto asignado para formación en habilidades blandas 4 Lentitud en el crecimiento de la demanda local	1 A1, F1, F2, F4, F5: Empresa especializada, con metodologías de alto impacto y docentes de alto nivel. 2 A2, F5: Contratación de facilitadores locales, nacionales o internacionales, según los requerimientos de las empresas. 3 A3, F6, F4: Productos innovadores a precios actuales de mercado.	1 A1, D2, D3: Énfasis en posicionamiento como una empresa especializada y con una propuesta distinta a la brindada por el mercado actual.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Luego del análisis, se han identificado diez posibles estrategias, que se listan a continuación:

Estrategias F-O

Implementación de un modelo de negocio con servicios diferenciados con respecto a la oferta actual.

Empresa especializada en formación en habilidades blandas, con impacto real en las personas y organizaciones.

Enfoque en capacitación presencial, con posibilidad de convenios con organizaciones de alcance internacional.

Productos diferenciados a precios de mercado.

Estrategias F-A

Empresa especializada, con metodologías de alto impacto y docentes de alto nivel.

Contratación de facilitadores locales, nacionales o internacionales, según los requerimientos de las empresas.

Productos innovadores a precios actuales de mercado.

Estrategias D-O

Producto diferenciado tanto en metodologías, como en contenidos y en nivel de servicio a las organizaciones.

Énfasis en posicionamiento como empresa especializada en habilidades blandas.

Estrategias D-A

Énfasis en posicionamiento como una empresa especializada y con una propuesta distinta a la brindada por el mercado actual.

4.6 Matriz de la Gran Estrategia

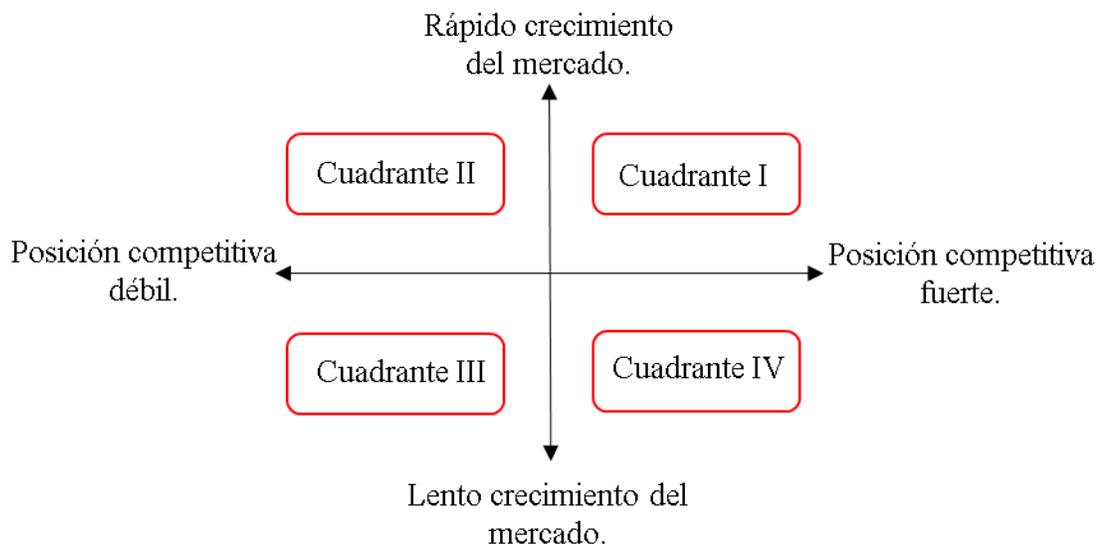
La matriz de la gran estrategia ayudará a decir el camino estratégico que se elegirá para la implementación del negocio. La estrategia dependerá del cuadrante de en el que se sitúe el negocio.

A través de esta matriz, se sitúa el negocio en un cuadrante que cruza dos ejes. El eje X está referido a la posición competitiva (fuerte o débil), mientras que el eje Y hace referencia a la rapidez de crecimiento del mercado (rápido o lento).

En el caso del negocio de formación de personas en habilidades blandas, se aprecia una tendencia creciente de oferta, lo que conlleva una deducción de una mayor demanda por este tipo de servicios. Por otro lado, dada la propuesta de negocio, la posición competitiva de este es fuerte, puesto que ingresa a un espacio llamado “océano azul”, con ningún competidor en el corto plazo.

Con esta información, conforme se aprecia la Figura IV.2, se ha situado al negocio en el cuadrante I, dentro de la matriz de la gran estrategia. Las estrategias sugeridas para este cuadrante son (i) desarrollo de mercado, (ii) penetración de mercado y (iii) desarrollo de producto.

Figura IV.2 Matriz de la Gran Estrategia



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

4.7 Elección de la estrategia

A continuación en la Tabla IV-7, se muestra la matriz de selección de la estrategia. En ella se han listado las estrategias que han surgido a partir de las matrices estratégicas, y luego se les ha evaluado según su facilidad para ser implementadas, su impacto en la rentabilidad del negocio y su impacto en el mercado (1 = Bajo, 2 = Medio., 3 = Alto).

Tabla IV-7 Matriz de elección de la estrategia

	ESTRATEGIA	Factibilidad para implementar	Impacto en la rentabilidad	Impacto en el mercado (clientes)	TOTAL PUNTAJE
1	Producto diferenciado tanto en metodologías, como en contenidos y en nivel de servicio a las organizaciones.	3	3	3	9
2	Implementación de un modelo de negocio con servicios diferenciados con respecto a la oferta actual.	3	2	3	8
3	Contratación de facilitadores locales, nacionales o internacionales, según los requerimientos de las empresas.	2	3	3	8
4	Desarrollo de producto	3	3	2	8
5	Empresa especializada en formación en habilidades blandas, con impacto real en las personas y organizaciones.	3	2	2	7
6	Enfoque en capacitación presencial, pero con convenios con organizaciones de alcance internacional.	3	2	2	7
7	Productos diferenciados a precios de mercado.	2	2	3	7
8	Empresa especializada, con metodologías de alto impacto y docentes de alto nivel.	2	2	3	7
9	Productos innovadores a precios actuales de mercado.	2	2	3	7
10	Énfasis en posicionamiento como empresa especializada en habilidades blandas.	2	3	2	7
11	Énfasis en posicionamiento como una empresa especializada y con una propuesta distinta a la brindada por el mercado actual.	2	3	2	7
12	Penetración de mercado	2	3	2	7
13	Desarrollo de mercado	2	3	1	6

Puntaje asignado: 3= Alto, 2=Medio,

1=Bajo

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

De esta matriz, es posible identificar las siguientes estrategias como las más atractivas:

Desarrollar un producto diferenciado tanto en metodologías, como en contenidos y en nivel de servicio a las organizaciones.

Implementación de un modelo de negocio con servicios diferenciados con respecto a la oferta actual.

Contratación de facilitadores locales, nacionales o internacionales, según los requerimientos de las empresas.

4.8 Objetivos Estratégicos

Objetivo 1: Diseño de un servicio de capacitación con metodologías y contenidos innovadores, así como docentes de gran nivel.

Objetivo 2: Asegurar la calidad de la formación de las personas, con un impacto real en ellas y en sus organizaciones.

Objetivo 3: Posicionar a la organización como una empresa especializada en formación de personas con enfoque en habilidades blandas.

4.9 Estrategia General

El análisis previo permite llegar a la conclusión de que la estrategia a implementar debe ser de diferenciación a través del desarrollo de un producto/servicio de formación distinto a los existentes en el mercado.

Este producto diferenciado, estará basado en los siguientes atributos:

Programas diseñados a la medida de los requerimientos del cliente.

Formación a través de metodologías innovadoras (no tradicionales).

Programas de largo plazo, con diagnóstico, acompañamiento y retroalimentación, que aseguren un mayor impacto en las personas y en las organizaciones.

Docentes de comprobada formación y experiencia entrenando personas en habilidades blandas.

Precios competitivos.

Modalidad presencial.

Convenios con instituciones especializadas en habilidades blandas, de reconocido prestigio nacional e internacional.

4.10 Ventaja Competitiva: ¿Qué hace diferente a este negocio?

La ventaja competitiva del negocio está dada principalmente por el diseño de los programas a la medida de los requerimientos del cliente (personalización), basado en el diagnóstico inicial y seguimiento permanente a los entrenamientos, a fin de asegurar un real impacto en las personas en el largo plazo. La oferta de valor no solo incluye contenidos integrales y docentes de alta calidad, sino el uso de metodologías innovadoras y lúdicas, que ayudarán a lograr mejores resultados, que aquellos que se obtienen a través de metodologías tradicionales.

El posicionamiento en el mercado como una empresa especializada en entrenamientos enfocados en habilidades blandas, se convierte en un barrera de ingreso para otros competidores, y, según los resultados obtenidos del estudio de demanda, marca una diferencia en la percepción de los clientes respecto a instituciones educativas (educación general) que hoy cuentan con un posicionamiento en el mercado.

4.11 Alineamiento Estratégico

A continuación se plantean los aspectos estratégicos funcionales de la empresa en lo que se refiere a las áreas de marketing, operaciones y recursos humanos, las cuales deberán estar alineadas a la estrategia general del negocio y desarrolladas en los siguientes capítulos con mayor detalle.

4.11.1 Lineamientos Estratégicos de Marketing

- a. Desarrollo de producto con atributos diferenciadores, a fin de que este sea valorado por el mercado.
- b. Posicionamiento de la marca en el mercado arequipeño.
- c. Desarrollo de estrategias de promoción innovadoras, con alto impacto en el cliente potencial.

4.11.2 Lineamientos Estratégicos de Operaciones

- a. Procesos que aseguren la calidad y sostenibilidad del servicio.
- b. Generación de valor con enfoque en el cliente.

4.11.3 Lineamientos Estratégicos Organizacionales

- a. Cultura organizacional con enfoque en el cliente interno.
- b. Estructura orgánizational ágil y flexible, que permita reaccionar rápidamente a los cambios de mercado.

4.12 Conclusiones

- La ventaja competitiva del negocio está dada principalmente por el diseño de los programas a la medida de los requerimientos del cliente (personalización), basado en el diagnóstico inicial y seguimiento permanente a los entrenamientos; contenidos integrales y docentes de alta calidad y uso de metodologías innovadoras y lúdicas.
- El posicionamiento en el mercado como una empresa especializada en entrenamientos enfocados en habilidades blandas, se convierte en un barrera de ingreso para otros competidores, y, según los resultados obtenidos del estudio de demanda, marca una diferencia en la percepción de los clientes respecto a instituciones educativas (educación general) que hoy cuentan con un posicionamiento en el mercado.
- El producto básico es un centro especializado en formación enfocada en habilidades blandas, para personas que laboran en organizaciones, a fin de mejorar sus resultados a nivel personal y profesional.
- El producto esperado se basa en tres atributos: a) horario adaptado a necesidades de la empresa, b) currícula con contenidos integrales e innovadores y c) precio accesible.
- El producto aumentado se sustenta en diseño de programas a la medida del cliente, metodologías innovadoras, acompañamiento y retroalimentación permanente y posibilidad de certificación de una institución de prestigio.
- La estrategia general del negocio debe enfocarse en la diferenciación, a través del desarrollo de un producto/servicio de formación distinto a los existentes en el mercado.
- La ventaja competitiva del negocio está dada principalmente por el diseño de los programas a la medida de los requerimientos del cliente (que incluye diagnóstico y seguimiento para medir impacto), uso de metodologías innovadoras y lúdicas, contenidos integrales y docentes de alta calidad. A esto, se suma el posicionamiento en el mercado como una empresa especializada en entrenamientos enfocados en habilidades blandas.

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

En este capítulo se desarrollan los objetivos de marketing de corto y largo plazo, los factores clave de éxito del modelo de negocio y el marketing mix, para ello se han considerado las variables: (i) producto, (ii) precio, (iii) plaza y (iv) promoción, en base a la información obtenida en el estudio de demanda y luego en el análisis estratégico. Asimismo, la ejecución del Plan de Marketing permitirá lograr un mayor alcance de potenciales clientes a fin incrementar la visibilidad y los ingresos del centro de entrenamiento y formación en soft skills.

5.1 Objetivos de Corto y Largo Plazo

Objetivos de Corto Plazo (1 año):

Lograr 5% de cobertura de mercado en el primer año de operación.

Lograr un nivel de satisfacción de al menos 90% de los clientes atendidos.

Tener al menos 3 alianzas estratégicas con instituciones de prestigio a nivel nacional o internacional.

Objetivos de Largo Plazo:

Alcanzar recordación de marca de al menos 10% del mercado total, al tercer año de operación.

Generar una comunidad digital de al menos 15,000 personas al finalizar el tercer año de operación.

5.2 Segmentación

Según los resultados obtenidos, se ha identificado que el target principal al cual se dirigirá el centro de entrenamiento y formación, es a empresas de 50 a más trabajadores de la Región Sur; teniendo como foco principal a la ciudad de Arequipa, donde se busca reducir la brecha entre las necesidades del mercado laboral y las competencias de los profesionales.

5.3 Marketing Mix: 4 P's

5.3.1 Producto

El centro de entrenamiento y formación en soft skills para adultos en la ciudad de Arequipa, se presenta como una nueva opción de aprendizaje que tendrá como finalidad entrenar, desarrollar y reforzar a colaboradores de las diferentes empresas que conforman la población económicamente activa con intenciones de capacitarse en las denominadas habilidades blandas. Asimismo, en lo relacionado a los factores de mayor relevancia al momento de optar por un programa, se tiene:

- **Diseño personalizado:** Los programas se diseñarán en función a las necesidades específicas del cliente, que se determinarán luego de la fase de diagnóstico.
- **Tiempo de Duración:** Los programas que se llevaran a cabo, tendrán una duración entre 60 y 120 horas aproximadamente, el cual puede variar dependiendo de los requerimientos de la contratista.
- **Modalidad:** En la primera etapa, el 100% de las capacitaciones se propone como presencial.
- **Proceso de Evaluación:** Las capacitaciones estarán sujetas a un proceso de evaluación que consta de (3) etapas; evaluación inicial, evaluación modular de acuerdo a los contenidos dictados y finalmente evaluación final, donde a su vez, se les dará feedback; tanto a la empresa como a los participantes. En el caso de la empresa, se dará al término del programa por medio de un informe situacional y en el caso de los participantes, se dará durante y después del desarrollo del servicio, todo ello a fin de medir el impacto en los participantes y los puntos de mejora a reforzar.
- **Metodologías y contenidos:** Contenidos integrales y metodologías innovadoras, que se detallan a continuación.

Respecto a los programas propuestos, los mismos serán dictados por una plana de docentes de alto nivel y están basados en una currícula con contenido integral e innovador, dentro de los cuales se complementarán habilidades blandas en función a una serie de metodologías, a fin de lograr un mayor impacto en los participantes. A continuación, en la Figura VI.1 se presenta el detalle y el contenido de las mismas:

Figura V.1 Contenido de los programas



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Habilidades Blandas

Algunas de las habilidades blandas a desarrollar son:

- **Inteligencia Emocional.-** Para Mayer y Salovey citados por Pérez (s.f) la inteligencia emocional se define como: “la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, de acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; para comprender y regular las emociones de uno mismo y en los demás promoviendo el crecimiento emocional” (p.30).
- **Comunicación.-** En este aspecto, se procurará fortificar los elementos del proceso de comunicación, las interacciones y formas de emplearla, para con ello mejorar su aplicación y a la vez poder servirse de habilidades que permitan agilizar y hacer fácil el intercambio de información. La finalidad es lograr que a través de este reforzamiento se vuelva más fluida.

- **Liderazgo.-** En este punto debe considerarse que “Las habilidades de liderazgo son cualidades que permiten al participante tomar mejores decisiones en un marco de responsabilidad, asignar los recursos disponibles de manera más eficiente, planificar con acierto y gestionar a las personas desde la motivación, el entusiasmo y el compromiso” (EAE Business School, 2018, párr.5).
- **Creatividad.-** Según Gonzales (s.f): “La Creatividad permite innovar, resolver problemas de forma hábil, rigurosa y original y favorece el cambio. Las personas creativas suelen tener: un alto potencial intelectual, buena autoestima y motivación interna” (p.1).
- **Negociación.-** Se trabajara como una cualidad deseable en los miembros de una organización para lograr un determinado objetivo, en este caso de acuerdo a Kelchner (s.f) “la capacidad de negociar implica un conjunto de cualidades interpersonales y de comunicación que se deben usar en conjunto para lograr un resultado satisfactorio” (párr.1).
- **Manejo del Tiempo.-** De acuerdo al portal Infoautónomos (s.f): “La gestión del tiempo es uno de los principales pilares de la productividad en los negocios. Es una habilidad directiva consistente en el adecuado reparto de este recurso para desarrollar tareas y proyectos” (párr.1).

Metodologías

¿Por qué metodologías innovadoras y lúdicas?

Según diversos estudios, los métodos tradicionales de enseñanza sólo activan un 50% de las zonas del cerebro, lo cual muestra el bajo impacto como medio de enseñar. Johan Huizinga (1950), en su obra Homo Ludens, expresa que “La cultura se desarrolla en las formas y con el ánimo de un juego”, por ello el progreso cultural tiene un componente lúdico y el juego evoluciona en concierto con los demás elementos culturales, gracias a este enfoque se obtiene una visión más amplia del surgimiento de lo lúdico en la vida humana.

Pensadores clásicos como Aristóteles ya daban una gran relevancia al aprendizaje por medio de la lúdica, y animaban a los padres para que dieran a sus hijos juguetes que ayudaran a formar sus mentes para actividades futuras como adultos.

Por lo anterior, el número de habilidades que pueden ser desarrolladas con ayuda de un facilitador y de manera lúdica, es mayor a las alcanzadas por el esfuerzo individual del estudiante. Una de las herramientas que conforman la teoría del constructivismo social es la lúdica, por medio de esta, se fomenta el desarrollo psico-social, la conformación de la personalidad, se evidencian valores y se adquieren saberes, porque permite al estudiante recrear sistemas reales donde primero, de manera individual, replantea estructuras cognitivas para luego, interactuar con pares de igual o mayor capacitación, con los cuales generar soluciones para llevarse a otros ámbitos (Zuloaga y Gómez, 2016).

Según el reconocido psicólogo educacional chileno Juan Luis Cordero “las personas tienen una inteligencia analítica y una práctica, la primera permite reflexionar lógicamente y teóricamente, y la segunda, ejecutar acciones y tomar decisiones intuitivamente. Además, existe el pensamiento convergente y el divergente, el primero sintetiza la solución a un problema y el otro, imagina diferentes ideas y posibilidades. Los enfoques tradicionales de formación consideran sólo la inteligencia analítica y el pensamiento convergente, mientras que el aprendizaje a través de juegos y simulaciones toma en cuenta también la inteligencia práctica y el pensamiento divergente. (Equipo Elige Educar, 2014).

¿Qué metodologías se utilizarán?

Se dará énfasis en las siguientes metodologías, priorizadas según los resultados del estudio de demanda.

LEGO® SERIOUS PLAY®.- Es una metodología colaborativa basada en la construcción a partir de ladrillos de LEGO, que logra extraer de las personas "aquello que saben, pero que no saben que saben". (The Association of Master Trainers in the LEGO SERIOUS PLAY Method , 2018)

Permite además, activar inteligencias variadas en los participantes, y a través de ello construir modelos y luego exteriorizar información, que utilizando metodologías tradicionales no sería posible. El proceso del Lego Serious Play, consiste en 4 pasos: Reto, construir, compartir y reflexionar (Kristiansen, 2014).

El método LEGO® SERIOUS PLAY® aprovecha la capacidad que tiene el ser humano para imaginar, describir y comprender una situación que se presenta, así como iniciar cambios y mejoras, e incluso crear algo radicalmente nuevo.

El LEGO® SERIOUS PLAY®, se basa en un conjunto de ideas fundamentales acerca de las organizaciones y el liderazgo, que se muestran a continuación:

- ✓ Los líderes no tienen todas las respuestas. Su éxito depende de que escuchen todas las voces presentes.
- ✓ La gente por naturaleza desea contribuir, ser parte de algo más grande y asumir la dirección.
- ✓ Al permitir que cada miembro del equipo contribuya y de su opinión, se genera un proyecto más sostenible.
- ✓ Frecuentemente, los equipos trabajan de manera sub óptima y desaprovechan los conocimientos de sus miembros.
- ✓ Vivimos en un mundo que se puede describir como complejo y adaptativo.

Design Thinking.- Se enseña como una metodología para desplegar la innovación propia en cada persona, de esta manera se pueden: (i) apreciar los retos, (ii) identificar necesidades y, (iii) detectar las posibles soluciones (Vianna, 2016).

Es un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios (Palmer, 2018).

Proviene de la forma en la que trabajan los diseñadores de producto. De ahí su nombre, que en español se traduce de forma literal como "Pensamiento de Diseño" (Dinngo, s.f.).

El design thinking sigue un proceso que pone de manifiesto cinco características diferenciales:

- ✓ Empatía: para entender los problemas, necesidades y deseos de los usuarios involucrados.

- ✓ Definición de ideas: antes de plantear una solución, se trabaja en la correcta identificación y definición del problema que se va a abordar.
- ✓ Trabajo en equipo: valorando así el aporte individual de cada participante del proceso.
- ✓ Generación de prototipos: bajo la premisa que toda idea debe ser validada antes de asumirse como correcta. Este prototipado se da bajo un esquema lúdico, con técnicas de alto contenido visual.
- ✓ Testeo: Es el paso final, a través del cual, luego de varias iteraciones, se logra una solución al problema definido previamente.

Scrum.- “Es un proceso en el que se aplican de manera regular un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente, en equipo, y obtener el mejor resultado posible de un proyecto. Estas prácticas se apoyan unas a otras y su selección tiene origen en un estudio de la manera de trabajar de equipos altamente productivos” (Proyectos Agiles. s.f).

Esta metodología permite realizar entregas parciales (logros de corto plazo) y regulares del producto final, priorizadas por el beneficio que aportan al usuario o receptor del proyecto. Esta herramienta se utiliza en proyectos de entornos complejo y cambiantes, pero además con la urgencia de tener resultados en el corto plazo (Palacio, 2020).

Con el Scrum, un proyecto se ejecuta en ciclos cortos, que van entre las 2 y 4 semanas. El proceso que sigue es el siguiente:

- ✓ Lista de requisitos priorizada
- ✓ Selección de requisitos
- ✓ Planificación de la iteración
- ✓ Lista de tareas de la iteración
- ✓ Colaboración cliente – equipo
- ✓ Sincronizaciones diarias
- ✓ Incremento de producto (resultados)
- ✓ Inspección y adaptación

Gamificación.- “Es una técnica de aprendizaje que traslada la mecánica de los juegos al ámbito educativo-profesional con el fin de conseguir mejores resultados: sirve para absorber conocimientos, para mejorar alguna habilidad y/o para recompensar acciones concretas” (Educación 3.0, 2019, párr.2).

Dentro de las ventajas de esta técnica, se encuentran:

- ✓ Incrementa la motivación por el aprendizaje
- ✓ La dificultad es creciente
- ✓ Genera un entorno más entretenido
- ✓ Favorece la activación de las diversas inteligencias del cerebro
- ✓ Estimula las relaciones sociales

Dinámicas.- Son herramientas empleadas para tratar determinados temas, de forma que los participantes puedan trabajar y sacar conclusiones de forma práctica y amena. Las dinámicas se basan en el trabajo voluntario (nunca forzar la participación) y la toma de conciencia del grupo.

Las dinámicas favorecen la interiorización de determinados conceptos, bajo el un esquema participativo (learning by doing) y lúdico.

Outdoor Training.- “Es un tipo de aprendizaje experimental mediante el cual los distintos equipos de trabajo se unen en una estrategia con un origen muy ligado a «lo militar», mediante juegos al aire libre. Tras cada actividad, se realiza un análisis de la misma que podría traducirse fácilmente al terreno laboral, ya que se trabajan los mismos valores, las conclusiones que se extraen ayudan a mejorar el entorno personal y profesional” (Esteve, s.f ,párr.1).

Points of You.- “Metodología basada en múltiples investigaciones en el terreno de la psicología, del coaching y de la estrategia en las organizaciones que nos permite desarrollar diversos puntos de vista, potenciar la creatividad y aumentar la productividad” (NA#Blog. 2018, Párr.6).

Esta metodología se basa en la integración del hemisferio derecho del cerebro, que controla la intuición y la emoción, con el hemisferio izquierdo, que es responsable del análisis y la razón. A través de la observación de una fotografía y de una palabra determinada, la emoción y la lógica se mezclan en un estímulo simultáneo, que hace que internamente se tenga un debate entre la emoción y la razón. Esto permite salir del concepto del “como debe ser”, para explorar otras opciones en base a información que existe en nuestro lado inconciente.

El método se basa en cuatro etapas:

- ✓ Pausa: Permite respirar y mirar nuestra vida desde la distancia.
- ✓ Ampliar: Explorar nuevos puntos de vista.
- ✓ Enfoque: Luego de una evaluación guiada, se eligen las mejores opciones.
- ✓ Hacer: Etapa en que se pasa de la idea potencial a la acción.

5.3.2 Precio

El precio del ticket por participante está acorde a los resultados obtenidos del estudio de demanda, y a su vez, varía según la duración del programa y si se trata de una capacitación abierta o una capacitación in house. Respecto a la diferencia entre ambas, a continuación se presenta:

- **Capacitación Abierta:** Está dirigida al público en general y colaboradores de las diferentes empresas de la ciudad que deseen capacitarse en un ámbito específico. En el caso de un programa de estas características, con una duración de entre 8 y 16 horas y un mínimo de 15 participantes, el ticket por participante será de S/390.00 más IGV.
- **Capacitación In House:** Está dirigida únicamente a los colaboradores de una determinada empresa. El precio propuesto, incluye todos los gastos operativos del evento; tales como: alquiler del local (si fuera requerido) y coffee break. En el caso de un programa de estas características, con una duración de 60 horas y un mínimo de 20 participantes, el ticket por participante será de S/ 967.00 más IGV. Este precio incluye certificación por parte de la empresa, más no de alguna otra entidad con la

que se tenga convenio. En caso esto sea requerido, se deberá considerar un adicional, según los acuerdos establecidos en los convenios.

5.3.3 Plaza

El centro de entrenamiento y formación en soft skills estará situado en la ciudad de Arequipa con proyección a tener una expansión hacia el sur del país (Moquegua, Tacna, Puno y Cusco), logrando así satisfacer los requerimientos del mercado en dichas ciudades.

5.3.4 Promoción

La promoción estará dada mediante los siguientes medios:

- **Página Web:** Mediante la creación de una página web, el negocio estará expuesto a mayor visibilidad, accesibilidad las 24 horas del día y a su vez, permitirá a los interesados inscribirse y pagar online por el programa de su elección.
- **Redes Sociales:** Se generara mayor presencia y visibilidad por medio de la creación de redes sociales, tales como: Facebook, Whatsapp e Instagram. Asimismo, por medio de las mismas se realizaran sorteos y promociones de los cursos en convocatoria; por ejemplo: tarifa de pre-venta, entre otras.
- **Visitas:** Se gestionarán visitas a las empresas más importantes de la ciudad de Arequipa, a fin de hacerles llegar el portafolio de programas con el que se cuenta.
- **Manejo de Base de Datos:** La cual permitirá segmentar a los participantes, de acuerdo a sus intereses y/o requerimientos en su ámbito laboral y a su vez, que el envío de la información de los programas sea oportuna. Asimismo, el manejo de la data permitirá realizar las llamadas de seguimiento durante todo el proceso de oferta hasta el cierre de la misma.
- **Mailing:** Se enviará de manera regular información sobre los programas en convocatoria e información adicional de las capacitaciones que han sido impartidas, así como recordatorios e infografías.
- **Programa de Capacitación Abierta Gratuita:** El cual se llevara a cabo (3) veces al año en las instalaciones del centro de entrenamiento y formación en soft skills y tendrá una duración de 4 u 8 horas en promedio.

5.4 Estrategia y Táctica

Con la finalidad de lograr los objetivos establecidos, en la Tabla V-1. se describen las estrategias y tácticas que se aplicarán para la implementación del plan de marketing digital.

Tabla V-1 Estrategias y Tácticas

Objetivo	Estrategia	Táctica
OE1: Lograr mayor exposición del centro de entrenamiento y formación entre el público objetivo identificado.	Presencia en redes sociales.	Página de facebook con publicidad pagada e interacción constante.
		Cuentas de Whatsapp e instagram, con actividad permanente.
OE2: Posicionar a la marca en los motores de búsqueda, dentro de la categoría capacitación.	Identificar motores de búsqueda con mayor alcance e invertir en posicionamiento.	Identificar palabras clave y activar posicionamiento de la marca.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

5.5 Indicadores de Medición Digital

Los indicadores de medición para la estrategia digital serán los siguientes:

a) Redes sociales:

- **Facebook:** Clicks en sitio web, alcance, numero de fans, nivel de interacción, número de leads, acciones en la página.
- **Whatsapp:** Numero de contactos, alcance en los estados, nivel de interacción entre los interesados e inscritos en los talleres y programas.
- **Instagram:** Clicks en sitio web, visitas al perfil, número de seguidores, alcance de publicaciones, numero de impresiones, publicaciones más destacadas.

b) SEO (Posicionamiento en buscadores):

Tráfico orgánico, sesiones y tiempo promedio de permanencia, sesiones orgánicas por palabras claves, sesiones por canales de tráfico, porcentaje de conversiones por canal de tráfico.

5.6 Posicionamiento de Mercado

El posicionamiento es uno de los elementos fundamentales de la formulación estratégica, donde se busca que un producto y/o servicio ocupe un lugar claro, distinto y deseable en la mente del público objetivo esto en relación con la de los competidores. A su vez, se completa con el establecimiento de los objetivos, el segmento y la definición de las estrategias.

Se tomarán tres criterios fundamentales para lograr posicionar la marca:

- **Innovación:** Se buscará elaborar y aplicar propuestas novedosas y creativas que mejoren la calidad de la enseñanza, por ello se planea diseñar programas que desarrollen prioricen actividades lúdicas y dinámicas no tradicionales.
- **Proceso de Evaluación:** Como valor agregado cada taller y programa se evaluará en (3) etapas: evaluación inicial, evaluación modular y evaluación final, con el fin de otorgar un feedback completo enfocado a la realidad de cada empresa contratista.
- **Certificación:** Se gestionarán alianzas con instituciones educativas reconocidas a nivel nacional y mundial, a fin de otorgarle mayor peso a los talleres y programas dictados y por tanto, generar mayor visibilidad de la marca.

El mensaje a transmitir debe ser claro y entendible para los clientes. Algunos de los mensajes propuestos, y que reflejan la identidad y posicionamiento deseado de la marca son:

La educación no cambia el mundo, cambia a las personas que van a cambiar el mundo.

La distancia entre el querer y el poder se acorta con el entrenamiento.

Con la finalidad de evaluar si se cumple los objetivos de la marca, el posicionamiento será evaluado de manera periódica por la función de inteligencia del negocio.

5.7 Presupuesto de Marketing

a) Publicidad Impresa, Publicidad en Redes Sociales y Merchandising: Los brochures y la publicidad en revistas será constante y se hará todos los años, al igual que la publicidad en redes sociales y el merchandising.

b) Página Web: Se asigna el monto de S/2,000.00 a la creación de una página web y S/500.00 al mantenimiento mensual de la misma, en lo que se refiere al actualización de contenidos, dominio y al hosting.

c) Otros Gastos: Dentro de esta partida se está considerando: manejo de la base de datos, las visitas a las empresas, los programas de capacitación abierta gratuita y los sorteos y promociones de los cursos en convocatoria.

Tabla V-2 Presupuesto de Marketing

Partidas	Año 1		Año 2		Año 3	Año 4	Año 5
	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Anual	Anual	Anual
Publicidad Impresa	500	6,000	500	6,000	6,000	6,000	6,000
Publicidad en Redes Sociales	500	6,000	500	6,000	6,000	6,000	6,000
Página Web	500	6,000	500	6000	6,000	6,000	6,000
Merchandising	300	3,600	300	3,600	3,600	3,600	3,600
Otros Gastos (Programas de capac. abierta gratuita, promociones, visitas, manejo de la base de datos)	3,000	36,000	3,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Total	4,800	57,600	4,800	57,600	57,600	57,600	57,600

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

5.8 Plan de Ventas

Respecto al plan de ventas propuesto se estima conveniente realizar las siguientes acciones:

5.8.1 Canales de Venta

La venta será realizada presencialmente, sin embargo la promoción para exposición de marca, se realizará en gran medida través de canales digitales: página web y redes sociales. Se efectuará una inversión inicial y mantenimiento anual, considerando lo siguiente:

- Publicidad de la marca en espacios con alto grado de afluencia del público objetivo.
- Publicidad segmentada pagada en redes sociales: Facebook e Instagram.
- Publicaciones frecuentes en las principales redes sociales además de promociones de los talleres y programas en convocatoria.
- Videos cortos periódicos que se publicarán en las redes sociales elegidas.

5.8.2 Soporte de Exposición de Marca

Se llevarán a cabo las siguientes acciones, a fin de generar mayor reconocimiento de la marca:

Participar como facilitadores de eventos (charlas y foros) relacionados a los temas de importancia en la actualidad, así como a los contenidos en los que se enfocará el centro.

Desarrollar talleres y/o capacitaciones abiertas gratuitas, las cuales se llevarán a cabo (3) veces al año en las instalaciones de la organización y tendrá una duración de 4 horas en promedio.

Incrementar la participación en la publicidad de revistas de interés regional y nacional. Además de la publicación periódica en pequeños avisos de diarios, revistas y/o medios radiales.

Crear formularios en redes sociales, los cuales les permitan a los interesados proporcionar su información personal (correo electrónico, numero de celular y/o fijo, cargo en la institución donde labora y el nombre de su empleador), lo cual permitirá

que se pueda enviar la información correspondiente a los talleres y programas en convocatoria y promociones relacionadas a los mismos.

5.9 Objetivos e Indicadores de Seguimiento (KPI's)

Los objetivos e indicadores de seguimiento (KPI's) del plan de marketing son:

- **O1:** Lograr un nivel de satisfacción de al menos 90% de clientes atendidos.

KPI1: Cantidad de clientes satisfechos vs cantidad de clientes atendidos.

- **O2:** Lograr 5% de cobertura de mercado en el primer año de operación.

KPI2: # personas formadas vs mercado potencial

- **O3:** Lograr recordación de marca de al menos 30% de la PEA del mercado al tercer año de operación.

KPI3: Cantidad de personas que recuerdan el centro de entrenamiento y formación en soft skills. Esta información se obtendrá a través de un estudio de posicionamiento.

- **O4:** Generar una comunidad digital de al menos 15,000 personas al finalizar el tercer año de operación.

KPI4: Cantidad de fans en redes sociales, número de interacción, cantidad de comentarios, tráfico en web.

5.10 Conclusiones

- El producto tiene como factor diferenciador el diseño personalizado (Acorde a las necesidades del cliente), diagnóstico y seguimiento, metodologías innovadoras y contenidos integrales y docentes de alta calidad.
- El precio que se manejará por participante para un programa con una duración de 60 horas y un mínimo de 20 participantes, será de S/967.00 más IGV.
- El centro de entrenamiento y formación en soft skills estará ubicado en la ciudad de Arequipa, sin embargo, el alcance será nacional, utilizando como canal principal el marketing digital.
- Las principales acciones de promoción estarán enfocadas en la creación y desarrollo de la página web, redes sociales, visitas empresariales y generación de espacios de exposición de marca.

CAPÍTULO VI: PLAN OPERATIVO

En el presente capítulo, se describirán las actividades de los procesos presentados en el Mapa de Procesos, en el cual se clasificarán en estratégicos, operativos y de apoyo, con mayor énfasis en los procesos principales. Asimismo, se identificarán los requerimientos de mobiliario, equipos y servicios necesarios para la ejecución de las actividades del centro de entrenamiento y formación.

En cuanto a la ubicación física de las oficinas del centro, la elección del distrito se basó en el desarrollo que presenta en la actualidad el mismo, lo que ofrece cercanía a importantes hoteles, restaurantes, principales malls, al centro de la ciudad y el aeropuerto internacional.

6.1 Ubicación física

Se determinó que las oficinas del Centro de Entrenamiento y Formación se ubicarán en el distrito de Yanahuara, ya que es uno de los más desarrollados en la ciudad de Arequipa. Por el rubro del negocio, no es estrictamente necesario que se encuentre en una avenida o calle principal; sin embargo, se considerará un lugar de fácil ubicación y acceso para los potenciales clientes.

Asimismo, el distrito seleccionado tiene como principal atractivo la cercanía a distintos negocios de comida, restaurantes reconocidos, principales hoteles, malls, al centro de la ciudad y el Aeropuerto Internacional Rodríguez Ballón, siendo un factor a considerar debido a la presencia de docentes en otros departamentos del Perú como Lima y en el extranjero.

Los alquileres mensuales de las propiedades ubicadas en Yanahuara oscila entre los S/. 1,400.00 y S/. 2,600.00, dependiendo del área y la ubicación.

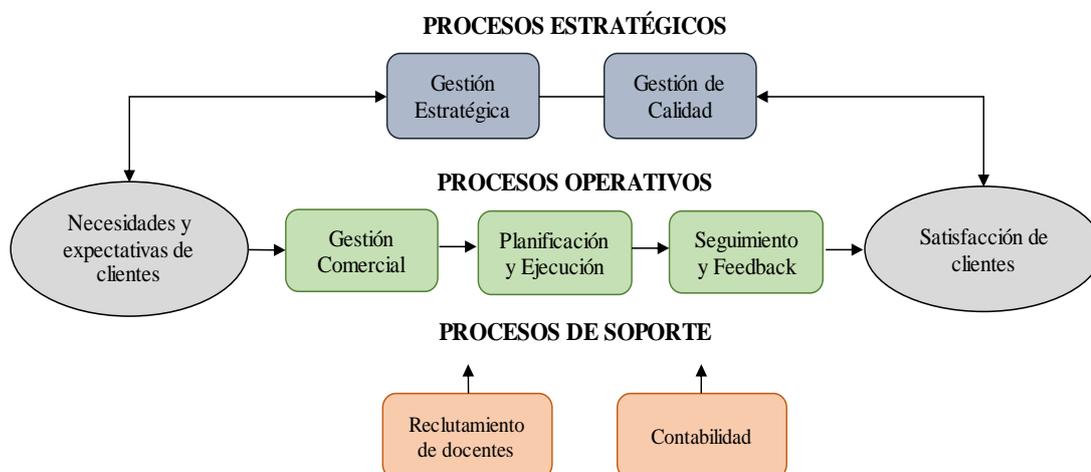
6.2 Mapa de Procesos

El mapa de procesos se define como “la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de sus servicios”.

A continuación, en la Figura VI.1 se observa la clasificación y relación de los procesos de la organización, los procesos operativos son complementados con los

estratégicos y los de soporte, para la consecución de la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes.

Figura VI.1 Mapa de Procesos



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

6.3 Tipos de Procesos

6.3.1 Procesos Estratégicos

Gestión Estratégica:

Dentro de la gestión estratégica, se contempla la definición de los objetivos y metas de la organización a corto y largo plazo basados en la visión de la empresa. Para el alcance de los objetivos planteados será necesario la formulación de estrategias, en las cuales intervengan todas las áreas y colaboradores de la organización, para lo cual las tareas y responsabilidades deberán estar claramente definidas. Basándose en las estrategias formuladas y los recursos de la organización, se diseñarán los procedimientos para la implementación del plan estratégico, contemplando un presupuesto e indicadores de evaluación, que permitirán un control de la correcta implementación y el cumplimiento de los objetivos.

Gestión de Calidad:

La gestión de calidad permitirá brindar la calidad esperada por los clientes en los servicios de capacitación prestados. Mediante la definición de indicadores de evaluación, con esta herramienta se tendrá un control de todas las actividades de los procesos involucrados en la ejecución de las capacitaciones, iniciando en el

reclutamiento de los docentes más idóneos y preparados. El proceso de seguimiento y feedback, proporcionará información para la identificación de puntos de mejora, con lo cual se formularán acciones preventivas y correctivas para las posibles deficiencias que se presenten a lo largo del proceso.

6.3.2 Procesos Operativos

Gestión Comercial:

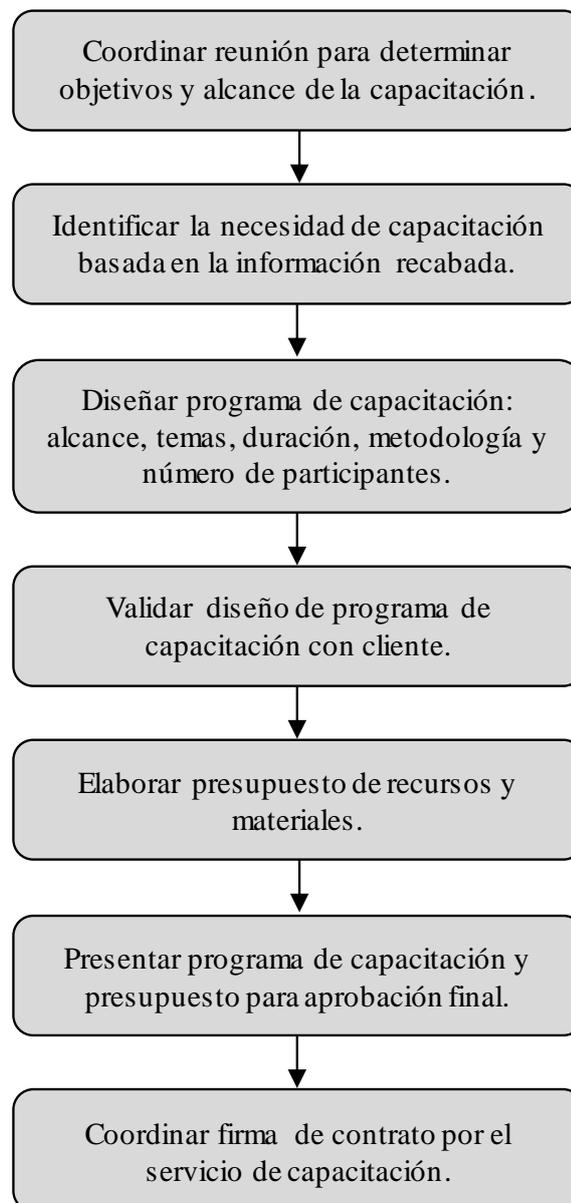
En la Figura VI.2 se puede apreciar el desarrollo de la gestión comercial, dentro de la cual una de las funciones principales es el diseño del producto, el cual se realizará mediante una correcta evaluación y análisis de la situación actual de la empresa interesada, obteniendo como resultado el diseño de un programa de capacitación con metodologías ad-hoc innovadoras que atiendan la necesidad identificada del cliente. El diagnóstico y diseño de la capacitación será responsabilidad del coordinador de capacitaciones, con el soporte del coordinador comercial.

El diagnóstico inicial implica reuniones con representantes de los colaboradores de la empresa cliente (personas de diversas jerarquías), ya sea “uno a uno” o “grupales”, a fin de obtener distintos puntos de vista en relación a la problemática identificada y/o las habilidades blandas a trabajar. También podría implicar aplicación de encuestas o proceso de observación directa de comportamiento en el lugar de trabajo. Esto evitará que el diseño de producto se limite solamente a la información proporcionada por una gerencia o por el área de recursos humanos solamente (la información será de 360°). El diagnóstico podrá ser complementado con evaluaciones de puesto, de clima laboral u otros que la empresa cliente haya realizado con anterioridad. El objetivo de esta parte del proceso, es recoger información completa para realizar un diseño de producto que se encuentre lo más cercano a las necesidades reales de los clientes, incluyendo disposición a pagar, disponibilidad de tiempo, entre otros.

Una vez recogida la información de la empresa (diagnóstico), el coordinador de capacitación será responsable de diseñar el programa de entrenamiento inicial, incluyendo variables como duración, temas a tratar, metodologías, facilitadores (alternativas) y costeo de producto. Esta información será consolidada por el área

comercial para preparar una cotización, que deberá ser evaluada por el cliente para decidir la contratación o no contratación del servicio. En esta parte del proceso, se corre el riesgo de que el cliente rechace o solicite un replanteo de la propuesta, sin embargo, es parte de la “inversión” (principalmente de tiempo, ya que se realiza con recurso humano interno), que realiza la empresa, para asegurarse de que los entrenamientos propuestos tengan un real impacto sobre las personas a ser capacitadas.

Figura VI.2 Proceso Comercial

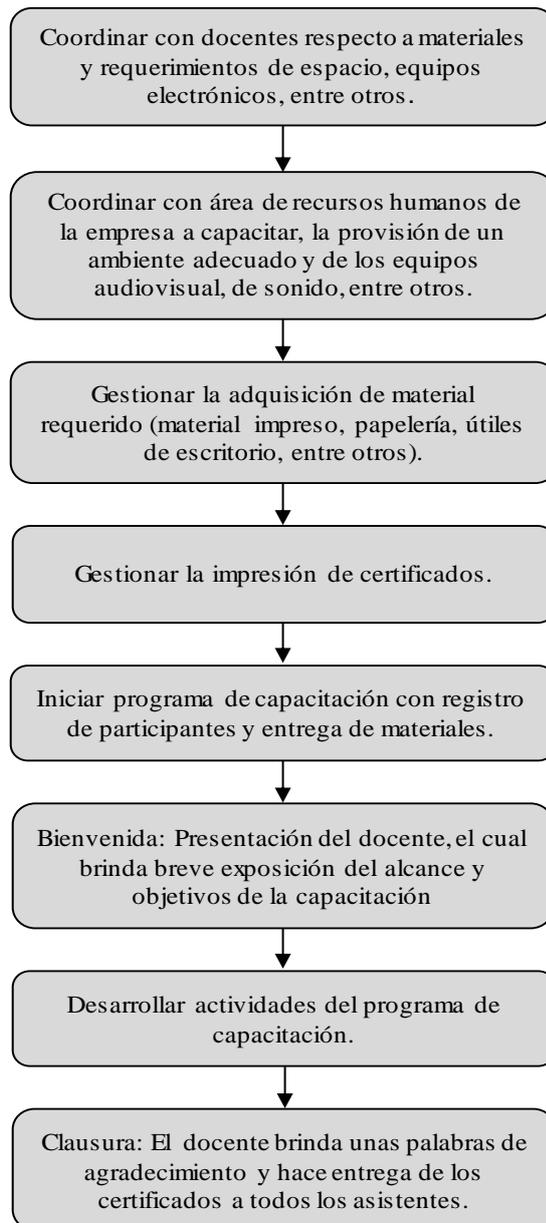


Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Planificación y Ejecución:

Previamente al desarrollo de las actividades del programa de capacitación, la coordinadora del área se pondrá en comunicación con los docentes y con la empresa contratista para gestionar la adquisición de los requerimientos y de ser necesario la compra de materiales, para que la ejecución se dé sin inconvenientes. (ver Figura VI.3)

Figura VI.3 Proceso de Planificación y Ejecución



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Seguimiento y Feedback:

Las actividades de este proceso se realizarán a lo largo del programa de capacitación, lo que permitirá medir continuamente indicadores de aprendizaje, así como el desempeño del docente, identificando oportunidades de mejora para el centro. Con la información obtenida, se brindará una retroalimentación (feedback) a la empresa capacitada, factor clave que permitirá a los trabajadores identificar tanto sus fortalezas como sus debilidades para trabajar en ellas.

Las principales actividades son:

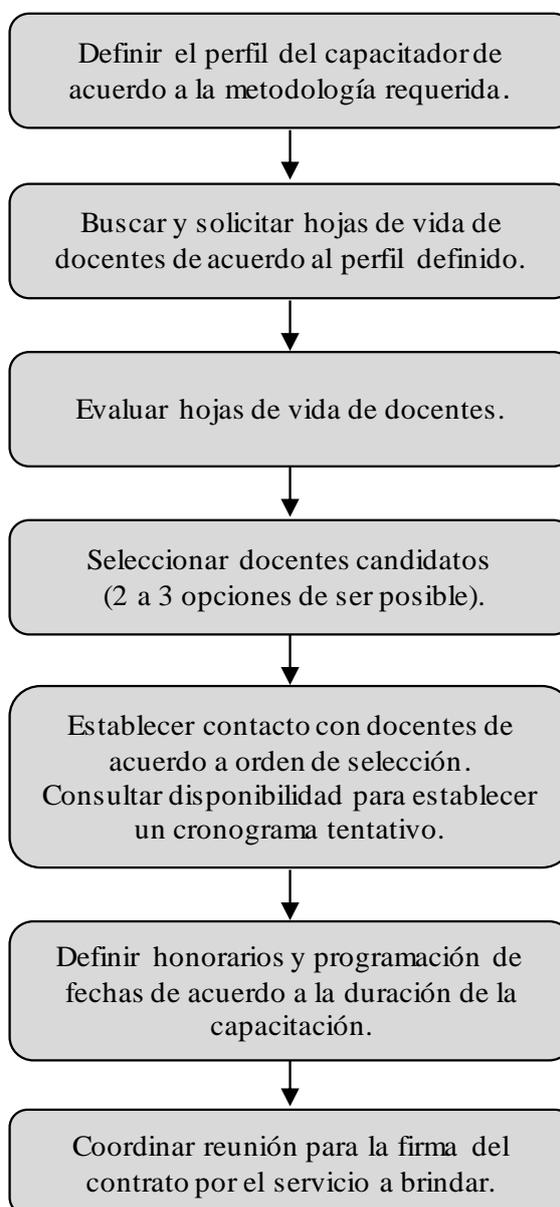
- Evaluación inicial: Es la primera evaluación que se realizará antes de empezar el proceso de capacitación, con el propósito de identificar el nivel de conocimientos en que se encuentran los trabajadores participantes.
- Evaluación modular: De acuerdo a la duración de la capacitación, se programarán evaluaciones que permitan medir el aprendizaje de los trabajadores y el impacto de la metodología utilizada.
- Evaluación final: Como última evaluación, permitirá valorar el aprendizaje y las capacidades desarrolladas de los participantes.
- Encuesta de satisfacción: Para culminar el programa de capacitación, se realizará una encuesta de satisfacción a los participantes, lo que permitirá evaluar el servicio brindado y el desempeño del docente.
- Informe final: Para el feedback, se presentará un informe final con los resultados de las evaluaciones realizadas a los participantes e indicadores que permiten analizar el alcance de los objetivos esperados con el programa e identificar los puntos de mejora tanto de los trabajadores como de la empresa.

6.3.3 Proceso de Soporte

- Reclutamiento de Docentes:
 - Una vez definido el tema, la metodología y la duración del programa de capacitación, se procederá a la búsqueda del docente más adecuado de acuerdo a su preparación y experiencia para impartir la capacitación cumpliendo las expectativas del cliente. En la Figura VI.4, se detalla el Proceso de Reclutamiento de Docentes, en esta etapa el área de capacitaciones del centro realizará el proceso de selección y

coordinaciones con los docentes para la contratación de sus servicios. En caso el docente no se encuentre en la ciudad de Arequipa, se realizarán las coordinaciones para su traslado y estadía (compra de pasajes de avión, reserva de hotel y movilidad).

Figura VI.4 Proceso de Reclutamiento de Docentes



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Contabilidad:

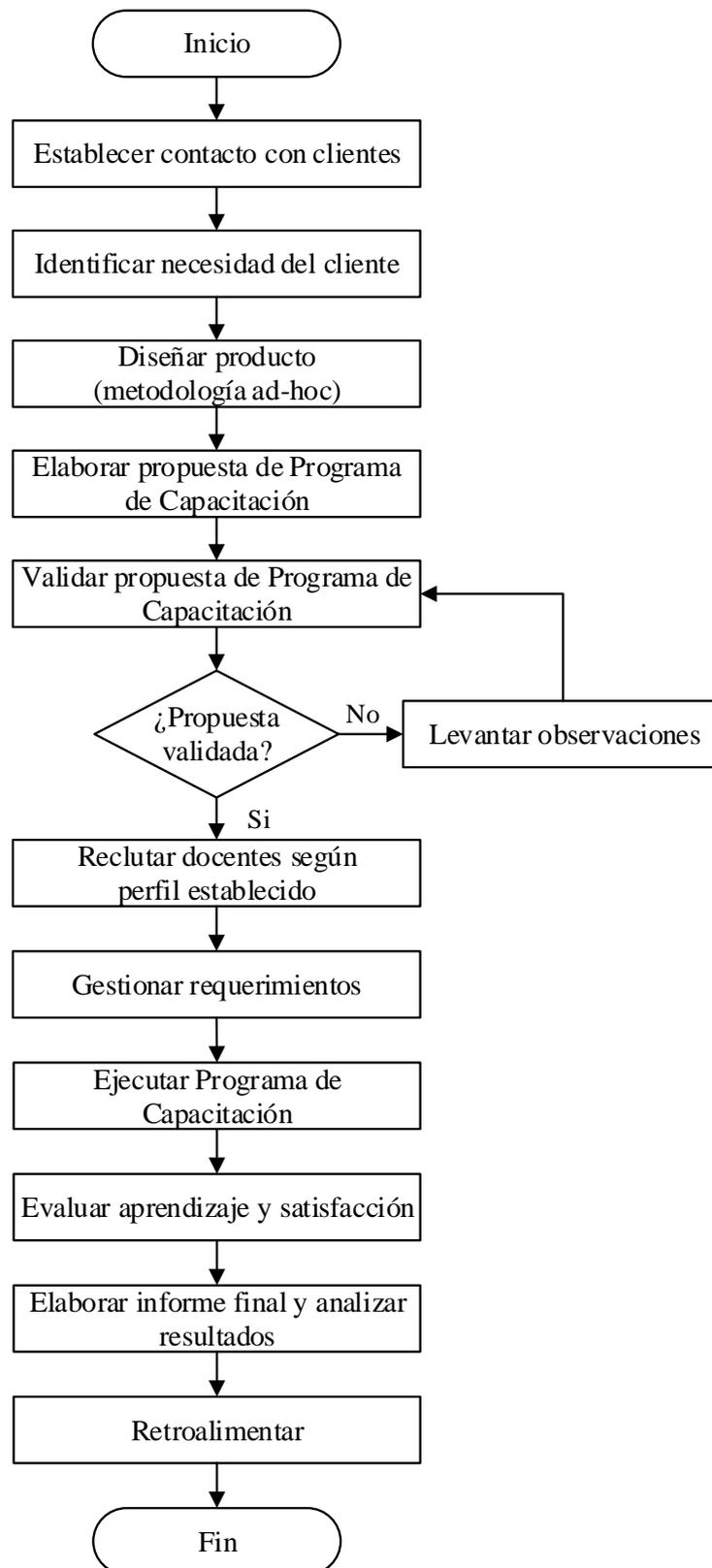
Su función principal será la generación de informes financieros de la empresa, que permitan el análisis de los resultados para la toma de decisiones, para ello el

contador recabará toda la información contable mensual, registrará todos los movimientos monetarios como ingresos, gastos, pagos a trabajadores, entre otros. Asimismo, realizará la declaración de impuestos y elaborará presupuestos para la empresa. Este proceso de soporte será terciarizado.

6.4 Proceso Principal

A continuación, en la Figura VI.5 se presenta el diagrama de flujo del proceso principal para la prestación de los servicios de capacitación del centro de entrenamiento y formación, en el cual intervienen todos los trabajadores de la organización, con el objetivo de ofrecer un completo servicio de calidad.

Figura VI.5 Diagrama de Flujo



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

6.5 Presupuesto modelo para Programas de Capacitación

De acuerdo al estudio de demanda, el centro podrá ofrecer un servicio diferenciado al desarrollar los atributos que se consideran más importantes de acuerdo las necesidades del cliente, que el mercado actual no puede satisfacer del todo.

El diseño del producto se basará en: precios competitivos, aplicación de metodologías innovadoras, participación de docentes reconocidos con experiencia en la formación en habilidades blandas y, la modalidad del programa deberá ser presencial y de largo plazo, con medición y retroalimentación.

A continuación, en la Tabla VI- 1 se presenta el presupuesto modelo para un programa de capacitación basado en los atributos mencionados: precio por participante de acorde al mercado, modalidad presencial para 20 participantes aproximadamente, duración de 60 horas y facilitadores o docentes con experiencia especializados en formación en habilidades blandas y conocimiento de diversas metodologías innovadoras, cuyo costo por hora (pago a docentes) es mayor al promedio del mercado arequipeño a nivel de posgrado. En este presupuesto modelo se consideran también los gastos de traslados, alimentación y hospedaje para los facilitadores que no se encuentren en la ciudad de Arequipa (no locales).

Tabla VI-1 Presupuesto Modelo de Capacitación

Concepto	Facilitador Local			Facilitador No Local		
	Cantidad	Costo unitario	Costo Total	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Ingresos	20	S/.966.67	S/.19,333.40	20	S/.966.67	S/.19,333.40
Total Ingresos	S/.19,333.40			S/.19,333.40		
Gastos Administrativos (traslados, llamadas, coordinaciones, etc.)	1	S/.500.00	S/.500.00	1	S/.500.00	S/.500.00
Alquiler de salones	1	S/.3,000.00	S/.3,000.00	1	S/.3,000.00	S/.3,000.00
Materiales (material de trabajo, lapicero, clase impresa, certificados, etc.)	20	S/.20.00	S/.400.00	20	S/.20.00	S/.400.00
Pago facilitador(es) 60 horas	60	S/.120.00	S/.7,200.00	60	S/.120.00	S/.7,200.00
Movilidad	0	S/.0.00	S/.0.00	1	S/.100.00	S/.100.00
Alimentación	0	S/.0.00	S/.0.00	1	S/.900.00	S/.900.00
Hospedaje	0	S/.0.00	S/.0.00	1	S/.1,200.00	S/.1,200.00
Pasajes	0	S/.0.00	S/.0.00	1	S/.1,200.00	S/.1,200.00
Total Egresos	S/.11,100.00			S/.14,500.00		

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla VI-2 se detalla una relación de docentes que actualmente brindan servicios de consultoría y capacitación de forma independiente. Los facilitadores mencionados cumplen con el perfil requerido y los honorarios considerados en el presupuesto modelo (S/.120.00/ hora). Asimismo, se nombran docentes reconocidos cuyos honorarios son mayores al promedio, pero que pueden ser requeridos por su formación y experiencia. En este caso, el precio al cliente será distinto, según requerimientos específicos del mismo.

Tabla VI-2 Facilitadores en habilidades blandas.

Facilitador	Ubicación actual	Honorarios por hora
Ángela Villa Castro	Arequipa	S/120.00
Enrique Pérez Wicht Meza	Arequipa	S/120.00
Fernando Ramos Vílchez	Arequipa	S/120.00
Gonzalo Valdivia Loaiza	Arequipa	S/120.00
Janisse Chocano	Arequipa	S/120.00
Paola Ramos Escalante	Arequipa	S/120.00
Renzo Menchola Tenorio	Arequipa	S/120.00
Alexandra Oporto d'Ugard	Arequipa	S/120.00
Christian Harmsen	Arequipa	S/120.00
Elizabeth Bayes	Lima	S/120.00
Jorge Patiño	Lima	S/120.00
Julio Chirinos	Lima	S/120.00
Vivi Neves	Lima	S/120.00
Fiorella Kollmann	Lima	S/500.00
Kiko Poblete Brescia	Lima	S/500.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Dentro del listado de facilitadores propuesto para llevar a cabo los talleres, se evidencia que los mismos cuentan con formación académica en las principales universidades del país, así como certificaciones académicas diversas y la experiencia requerida en docencia dictando talleres relacionados a: Ventas, atención al cliente, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, comunicación, motivación, entre otros. Paralelamente con experiencia en programas corporativos y como facilitadores de metodologías innovadoras tales como: LEGO® SERIOUS PLAY®, Visual Thinking, Design Thinking, Points of You, entre otros,.

En el anexo 3 se adjunta el resumen profesional de cada uno de los docentes mencionados.

6.6 Requerimientos

Considerando el número de colaboradores que trabajarán en el Centro de Entrenamiento y Formación (9), se han listado los requerimientos necesarios para el desarrollo de las actividades (ver Tabla VI-3); asimismo, se consideran los costos fijos mensuales de los servicios básicos y otros costos necesarios (ver Tabla VI-4).

Tabla VI-3 Mobiliario, Equipos y Material de trabajo

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Costo
Laptops	S/ 1,600.00	9	S/ 14,400.00
Computadora	S/ 3,000.00	1	S/ 3,000.00
Impresora	S/ 650.00	2	S/ 1,300.00
Cámara Fotográfica	S/ 3,000.00	1	S/ 3,000.00
Equipos móviles	S/ 850.00	4	S/ 3,400.00
Equipos de sonido	S/ 2,000.00	-	S/ 2,000.00
Proyector	S/ 1,750.00	2	S/ 3,500.00
Ecran	S/ 500.00	2	S/ 1,000.00
Mesa para reuniones	S/ 2,000.00	1	S/ 2,000.00
Escritorios	S/ 300.00	8	S/ 2,400.00
Sillas para escritorio	S/ 90.00	10	S/ 900.00
Estantes	S/ 130.00	4	S/ 520.00
Pizarras acrílicas	S/ 80.00	2	S/ 160.00
Kit Design Thinking	S/ 1,500.00	1	S/ 1,500.00
Kit Scrum	S/ 1,500.00	1	S/ 1,500.00
Kit Point of you	S/ 1,500.00	1	S/ 1,500.00
Kit LEGO	S/ 8,000.00	1	S/ 8,000.00
Otros Kits	S/ 4,000.00	1	S/ 4,000.00
Mobiliario general	S/ 4,000.00	-	S/ 4,000.00
Útiles de escritorio (varios)	S/ 2,000.00	-	S/ 2,000.00
Total		-	S/ 60,080.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla VI-4 Costos Fijos Mensuales

Descripción	Costo
Servicio de Luz	S/ 150.00
Servicio de Agua	S/ 50.00
Servicio de Limpieza	S/ 150.00
Telefonía e internet	S/ 250.00
Alquiler de oficinas	S/ 2,000.00
Guardianía	S/ 120.00

Útiles de escritorio	S/	300.00
Papelería	S/	400.00
Materiales	S/	300.00
Otros (Movilidad, gastos corrientes)	S/	2,000.00

Total	S/	5,720.00
--------------	-----------	-----------------

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

6.7 Conclusiones

- La ubicación física de las oficinas del Centro de Entrenamiento y Formación será en el distrito de Yanahuara, considerado como uno de los más desarrollados en la ciudad de Arequipa proporciona cercanía a restaurantes reconocidos, principales hoteles, malls, el centro de la ciudad y el aeropuerto. Se considerará un alquiler mensual de S/. 2,000.00.
- El Mapa de Procesos desarrollado, permite visualizar gráficamente la clasificación y relación de los procesos del centro. Adicionalmente, en el Diagrama de Flujo se describen las actividades del proceso principal del centro.
- En el presupuesto propuesto para un programa de capacitación se contemplan los atributos, que de acuerdo al estudio de demanda satisfacen las necesidades del mercado con un producto diferenciado basado en precios de acorde al mercado, modalidad presencial, duración de largo plazo (60 horas) y facilitadores o docentes con experiencia especializados en formación en habilidades blandas y conocimiento de diversas metodologías innovadoras.
- Para el desarrollo de las actividades del centro, se ha determinado la inversión de los requerimientos de mobiliario y los equipos; así como los costos fijos mensuales de los servicios básicos y otros costos necesarios.

CAPÍTULO VII: PLAN ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo, se presentará la estructura organizacional del Centro de Entrenamiento y Formación, se describirán los perfiles de puesto, sus funciones y remuneraciones, lo que permitirá contar con el personal adecuado y debidamente capacitado para el cumplimiento de las responsabilidades de cada área.

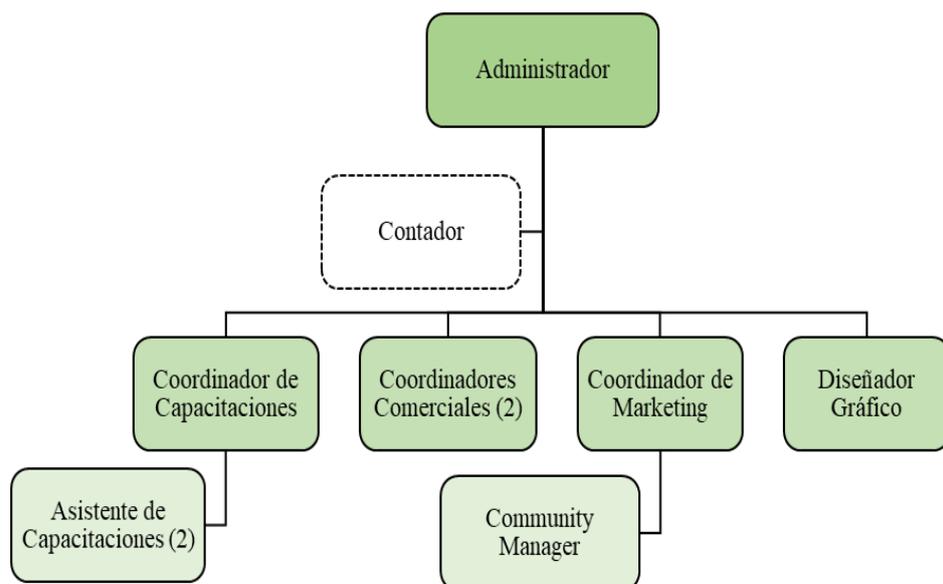
Asimismo, se presentará la Cultura Organizacional del centro alineada con la misión, visión y valores de la organización, considerando la importancia de la motivación para el alcance de los objetivos y la satisfacción de los clientes.

7.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional se define como, “El modelo establecido de relaciones entre las diferentes partes de la organización. Estas estructuras no pueden ser vista físicamente, sino que deben ser inferidas del comportamiento y la forma en que operan las organizaciones” (Vainrub, 1996, p. 77).

A continuación, en la Figura VII.1, se detalla la estructura organizacional propuesta para el centro de entrenamiento y formación, contemplando un total 9 colaboradores internos y 1 externo.

Figura VII.1 Estructura Organizacional



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

7.2 Perfil de Puestos de Trabajo y Funciones

7.2.1 Administrador

Como administrador del centro, entre sus funciones principales se encuentran la planificación, organización, dirección y coordinación del desarrollo de las actividades del centro.

Cantidad: 1 persona.

Perfil de Puesto:

- Profesionales con títulos universitarios en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o Ingeniería Industrial.
- Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.
- Estudios complementarios en idiomas, computación.
- Estudios en Gestión de personal y Liderazgo.
- Habilidades analíticas y estratégicas.
- Conocimiento de selección y evaluación de personal.
- Conocimiento de herramientas de Business Intelligence.

Funciones:

- Dirigir la organización y sus trabajadores, como función principal.
- Definir y planificar los objetivos de la empresa a corto y largo plazo.
- Elaboración de estrategias para la consecución de los objetivos planteados.
- Aprobación de presupuestos presentados por los responsables de las otras áreas de la empresa.
- Coordinar reuniones periódicas con todos los colaboradores de la organización.
- Analizar la situación de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
- Toma de decisiones respecto a los aspectos financieros, administrativos, contables, entre otros.

- Analizar inteligencia de negocio para evaluar el mercado para la toma de decisiones oportuna y la formulación de nuevos proyectos.
- Revisar informes mensuales de las áreas de la organización y analizar de resultados.
- Evaluar del desempeño de colaboradores del centro.
- Evaluar propuesta de mejora.

7.2.2 Coordinador de Capacitaciones

Como responsable del área principal del centro de entrenamiento y formación, sus funciones se orientan al diseño, programación y ejecución de los programas de capacitación, gestionando los recursos humanos y materiales necesarios.

Cantidad: 1 persona.

Perfil de Puesto:

- Profesionales con títulos universitarios en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
- Estudios complementarios en idiomas, computación.
- Conocimiento de selección, evaluación de personal y medición de cultura organizacional.
- Habilidades comunicativas, organizativas y analíticas.
- Formación (cursos, seminario, otros) en habilidades blandas.

Funciones:

- Realizar el diagnóstico de las necesidades del cliente.
- Diseñar los programas de capacitación de acuerdo a requerimientos del cliente.
- Realizar proceso para reclutar docentes o facilitadores y personal de trabajo.
- Elaborar perfiles académicos según requerimientos.

- Coordinar directamente con docentes todo lo referido a su contrato y los materiales para la capacitación.
- Coordinar con área de recursos humanos de las empresas a capacitar.
- Reservar locales para capacitaciones, catering, hospedajes y traslados.
- Elaborar presupuesto de área.
- Gestionar adquisición de recursos y materiales.
- Elaborar informe final de resultados de los programas de capacitación.
- Analizar resultados de programas de capacitación.
- Supervisar el desarrollo de los programas de capacitación.

7.2.3 Asistente de Capacitaciones

Su función principal es apoyar en las actividades del área de capacitación, como la organización de los programas, la gestión de los recursos y la presentación de documentación e informes.

Cantidad: 2 personas.

Perfil de Puesto:

- Profesionales con títulos universitarios en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.
- Experiencia mínima de 6 meses en cargos similares.
- Estudios complementarios en idiomas, computación.
- Proactividad y organización.

Funciones:

- Realizar cotizaciones para compras, reservaciones, etc.
- Gestionar compra de recursos y materiales para la ejecución de capacitaciones.
- Preparar material impreso y útiles de escritorio.
- Verificar cumplimiento de requerimientos del programa.

- Procesar información de evaluaciones y encuestas de satisfacción, (tabulación, generación de bases de datos, elaboración de gráficas.
- Apoyar en la elaboración de informe final de resultados de los programas de capacitación.
- Apoyar en la ejecución de los programas de capacitación.

Generar registro fotográfico de las capacitaciones para los informes.

7.2.4 Coordinador Comercial

La función principal es brindar asesoría de calidad a los clientes, identificando sus necesidades para darles a conocer los productos del centro y el diseñar un producto personalizado.

Cantidad: 2 personas.

Perfil de Puesto:

- Profesionales con títulos universitarios en Administración de Empresas o Ingeniería Comercial.
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares (comercial).
- Estudios complementarios en idiomas, computación, marketing, ventas.
- Buena comunicación y proactividad.
- Formación (cursos, seminario, otros) en habilidades blandas.

Funciones:

- Brindar soporte al coordinador de capacitaciones, para diseñar los programas de capacitación de acuerdo a requerimientos de cada cliente.
- Preparar cotizaciones para los clientes.
- Elaborar presupuesto del área.
- Buscar constantemente clientes potenciales para el centro.
- Generar, administrar y actualizar base de datos del centro.

- Establecer contacto con clientes mediante diferentes canales de comunicación y coordinar reuniones.
- Brindar asesoría oportuna y de calidad a los clientes y sus necesidades.
- Investigar el mercado y la competencia, actualizar información constantemente.
- Ofrecer un servicio post venta manteniendo relación con los clientes logrando su fidelización con el centro.

7.2.5 Coordinador de Marketing

Con el objetivo de lograr un posicionamiento en el mercado como una empresa especializada, el área de marketing tendrá la función de formular e implementar estrategias de marketing que den a conocer el centro y sus productos al mercado objetivo.

Cantidad: 1 persona.

Perfil de Puesto:

- Profesionales con títulos universitarios o técnicos en Marketing, Publicidad, Comunicaciones y Administración con especialidad certificada en Marketing.
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
- Estudios complementarios en idiomas, programas de informática nivel avanzado.
- Conocimiento en Diseño Gráfico y manejo de programas (Photoshop, Adobe Illustrator, entre otros).
- Conocimiento de manejo de redes sociales

Funciones:

- Formular e implementar un plan estratégico de Marketing y Publicidad, de acuerdo a los objetivos y metas del centro.
- Diseñar y gestionar material de marketing (branding).
- Elaborar presupuesto del área.

- Realizar investigación y análisis del mercado.
- Presentar informes de resultados del plan estratégico.

7.2.6 Community Manager

Considerando la importancia de las redes sociales en la actualidad, la organización contará con profesionales que impulsen la presencia del centro en internet, y por lo tanto en el mercado objetivo al cual se encontrará dirigido, a través de una correcta gestión y administración de las redes.

Cantidad: 1 persona.

Perfil de Puesto:

- Profesionales con títulos universitarios o técnicos en Comunicación, Marketing, Publicidad o carreras afines con especialidad en marketing digital.
- Experiencia mínima de 1 año en cargos similares.
- Estudios complementarios en idiomas, programas de informática nivel avanzado.
- Conocimiento básico de herramientas de Diseño: Photoshop, Adobe Illustrator, Corel Draw, entre otros.
- Conocimiento en fotografía.

Funciones:

- Gestión y administración de redes sociales como Facebook, Instagram, Linked in, Página web, entre otros.
- Creación de contenidos visuales para redes sociales.
- Formular estrategias para la mejora e innovación del área.
- Elaborar informes mensuales de resultados de redes sociales.
- Analizar la presencia de los competidores en internet.
- Asistir al Coordinador de Marketing.

7.2.7 Diseñador Gráfico

Complementando las actividades del área de marketing, el diseñador se encontrará a cargo de la creación y diseño de los contenidos visuales para la publicidad del centro en los diferentes medios de comunicación como son la página web, redes sociales, material para branding, entre otros, mediante el uso de diferentes herramientas de su conocimiento.

Cantidad: 1 persona.

Perfil de Puesto:

- Profesionales con títulos universitarios o técnicos en Diseño Gráfico, Marketing, Publicidad, Comunicaciones o carreras afines con especialidad en diseño.
- Experiencia mínima de 1 año en cargos similares.
- Estudios complementarios en idiomas, programas de informática nivel avanzado.
- Manejo de programas de Diseño: Photoshop, Adobe Illustrator, Corel Draw, entre otros.
- Conocimiento en fotografía.

Funciones:

- Crear conceptos visuales para publicidad digital (redes sociales) e impresa.
- Elaborar diseños para material de marketing (branding).
- Elaboración de presentaciones de alto impacto.
- Proporcionar material fotográfico para presentación del centro.
- Elaboración de certificados de programas de capacitación.
- Asistir al Coordinador de Marketing.

7.2.8 Docentes

El centro realizará un proceso de reclutamiento eficaz, el que permitirá la selección de docentes de calidad con experiencia en la formación en habilidades

blandas y conocimiento de metodologías de enseñanza innovadoras, de acuerdo a los requerimientos de la propuesta y el cliente. Esta fortaleza permitirá el crecimiento del centro en el mercado.

Perfil de Puesto:

- Profesionales con títulos universitarios en Psicología, Administración de empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines.
- Trayectoria profesional reconocida a nivel nacional.
- Especialización certificada en cursos y diplomados de metodologías orientadas a Recursos Humanos - Habilidades Blandas.
- Experiencia mínima de 2 años como capacitador de Habilidades Blandas.
- Conocimiento y experiencia en técnicas de enseñanza, capacitación, motivación y comunicación. Experiencia mínima de 2 años en dictar capacitaciones a empresas (grupos de trabajo).

Funciones:

- Elaborar plan de capacitación contemplando alcance, objetivos, temas y duración de módulos.
- Preparar y proporcionar contenido para programa de capacitación (material audiovisual e impreso).
- Proporcionar oportunamente requerimientos: material impreso, equipos de sonido, equipos de proyección, muebles, entre otros.
- Evaluar continuamente el aprendizaje de los participantes.
- Elaborar informe final de resultados para la retroalimentación.

7.3 Cultura Organizacional

La cultura organizacional del centro de entrenamiento y formación en habilidades blandas, se basará en la práctica de sus valores organizacionales para el desarrollo de las actividades. El *Trabajo en equipo*, la *Responsabilidad*, la *Proactividad*, la *Mejora continua* y la *Orientación a resultados*, llevarán a los trabajadores del centro al cumplimiento de los objetivos planteados.

La estructura de la organización permite la independencia de las áreas para la toma de decisiones y soluciones de problemas; adicionalmente, con la sencilla estructura los trabajadores podrán mantener una comunicación fluida y participativa, a fin de integrarse en la organización.

La implementación de la calidad para los clientes internos (trabajadores), brindará oportunidades de identificar posibles deficiencias, convirtiéndose en puntos de mejora que dirigirán al centro al crecimiento y posicionamiento en el mercado como una empresa especializada en formación de habilidades blandas.

7.3.1 Indicadores

El centro de entrenamiento y formación desarrollará el proceso de evaluación del desempeño del capital humano. Dicha herramienta, a través de la medición de indicadores mensuales, permitirá evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos a nivel individual y organizacional. Este proceso, proporcionará información para retroalimentar a los trabajadores permitiéndoles identificar sus debilidades y fortalezas, a fin de mejorar su desempeño, incrementar su productividad y alcanzar sus objetivos.

Los indicadores mensuales medidos serán:

- Cumplimiento de plan de trabajo mensual o por proyecto.
- Cumplimiento de objetivos.
- Proactividad
- Participación
- Presentación de propuesta de mejora
- Toma de decisiones
- Solución de problemas
- Motivación

El capital humano de toda organización, es uno de los recursos más importantes para su funcionamiento, con el objetivo de garantizar un servicio de calidad a los

clientes del centro de entrenamiento y formación, se buscará el mayor rendimiento de sus colaboradores, a través de su integración y satisfacción con la organización.

Mediante un sistema de motivación, basado en los objetivos personales y expectativas de los trabajadores, se contemplarán compensaciones basadas en resultados, por ejemplo:

- Reconocimientos verbales por desempeño.
- Cursos de capacitación y extensión profesional.
- Incentivos monetarios (bonos por participación en proyectos).
- Días libres remunerados.

7.4 Remuneraciones

Los salarios de los trabajadores del centro se basan en el nivel de responsabilidades del perfil de puesto que tiene a cargo en la organización. El centro estará conformado por 9 colaboradores internos y 1 colaborador externo en cargo de la contabilidad. Los trabajadores del área comercial y de capacitaciones, recibirán incentivos monetarios adicionales a su salario, correspondiente al 3% de valor total del programa de capacitación, por la consecución de nuevos clientes y contratos efectivos.

A continuación, la Tabla VII-1 se detallan los salarios considerando los beneficios sociales de ley correspondientes para los trabajadores en planilla:

Tabla VII-1 Remuneraciones

Cargo	Cantidad	Salario unitario	Salario x Cantidad	Beneficios sociales	Salario total
Administrador	1	S/4,500.00	S/4,500.00	S/1,890.00	S/6,390.00
Coordinador de Capacitaciones	1	S/2,500.00	S/2,500.00	S/1,050.00	S/3,550.00
Asistente de Capacitaciones	2	S/1,500.00	S/3,000.00	S/1,260.00	S/4,260.00
Coordinador Comercial	2	S/2,000.00	S/4,000.00	S/1,680.00	S/5,680.00
Coordinador de Marketing	1	S/2,000.00	S/2,000.00	S/840.00	S/2,840.00
Diseñador Gráfico	1	S/1,500.00	S/1,500.00	S/630.00	S/2,130.00
Community Manager	1	S/1,500.00	S/1,500.00	S/630.00	S/2,130.00
Contador	1	S/1,500.00	S/1,500.00	S/0.00	S/1,500.00
Total	10	S/17,000.00	S/20,500.00	S/7,980.00	S/28,480.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

7.5 Conclusiones

- La cultura organizacional del centro se basará en la práctica de sus valores organizacionales: el *Trabajo en equipo*, la *Responsabilidad*, la *Proactividad*, la *Mejora continua* y la *Orientación a resultados*. Como parte de esta cultura, el centro desarrollará un proceso de evaluación de desempeño y un sistema de compensación por resultados, a fin de motivar al personal e incrementar la productividad para el cumplimiento de los objetivos.
- Los perfiles de puesto y definición de funciones, permitirán realizar una eficiente selección de personal para el centro de entrenamiento y formación, el cual de acuerdo a su estructura organizacional, contará con 9 colaboradores internos y 1 colaborador externo para las funciones de contabilidad.
- Las remuneraciones de los trabajadores del centro se basan en el nivel de responsabilidades de su cargo en la organización, los salarios de los 9 colaboradores oscilan entre los S/1,500.00 y S/4,500.00 soles, considerando

los beneficios sociales según corresponda, se obtiene un suma total de S/28,480.00 soles en personal.

CAPÍTULO VIII: PLAN ECONOMICO – FINANCIERO

En el presente capítulo se plasma la evaluación económica – financiera del proyecto, se ha considerado la inversión, los ingresos y egresos esperados, con la información del análisis previo. Se utiliza indicadores como el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el análisis de sensibilidad, con la finalidad de medir la rentabilidad y el riesgo del proyecto, para facilitar la toma de decisión de los inversionistas.

8.1 Supuestos generales y procedimiento

Los supuestos generales son:

La evaluación elaborada será en soles.

A partir del año 2, se considera una tasa de incremento de salarios del 5% anual.

Para la proyección de ingresos (ventas) y egresos (costos operativos) se han considerado entrenamientos de 60 horas, con un promedio de 20 participantes.

El precio promedio considera certificación de la empresa propuesta, no de convenios (la certificación por convenios implica un costo adicional).

El crecimiento de la participación de mercado es 4% anual y un incremento anual en el ticket promedio de 5% por posicionamiento de mercado.

Se ha considerado el pago de impuesto a la renta (IR) de 29.5%.

La política de pago de los clientes o proveedores será al contado.

La inversión será 100% con financiamiento de inversionistas.

Por el tipo de negocio, se ha realizado la evaluación a 5 años.

8.2 Inversión inicial

La inversión inicial incluye todos los activos fijos necesarios para dar inicio a las operaciones del negocio. Además, se toma en cuenta el capital de trabajo inicial requerido, en este caso se ha considerado los flujos negativos de los primeros meses.

En la Tabla VIII-1, se puede observar que la inversión inicial asciende a S/. 156,205.10

Tabla VIII-1 Inversión Inicial

Inversión Inicial			
Concepto	Cantidad	Costo Unitario (S/.)	Costo Total (S/.)
Obras de acondicionamiento de local	1	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00
Valor entregado por garantía de oficina	1	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00
Mobiliario, equipos y material de trabajo	1	S/. 60,080.00	S/. 60,080.00
Personal (Contratación previa a operación)	1	S/. 28,480.00	S/. 28,480.00
Inversión inicial en marketing	1	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00
Licencias, trámites y registros	1	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00
Capital de trabajo	1	S/. 50,045.10	S/. 50,045.10
Inversión Total			S/. 156,205.10

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.2.1 Activos fijos

En la tabla VIII-2 , se detallan los activos fijos necesarios para que el negocio pueda operar.

Tabla VIII-2 Mobiliario, equipos y material de trabajo.

Mobiliario, equipos y material de trabajo			
Concepto	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
Laptops	S/ 1,600.00	9	S/ 14,400.00
Computadora	S/ 3,000.00	1	S/ 3,000.00
Impresora	S/ 650.00	2	S/ 1,300.00
Cámara Fotográfica	S/ 3,000.00	1	S/ 3,000.00
Equipos móviles	S/ 850.00	4	S/ 3,400.00
Equipos de sonido	S/ 2,000.00	-	S/ 2,000.00
Proyector	S/ 1,750.00	2	S/ 3,500.00
Ecran	S/ 500.00	2	S/ 1,000.00
Mesa para reuniones	S/ 2,000.00	1	S/ 2,000.00
Escritorios	S/ 300.00	8	S/ 2,400.00
Sillas para escritorio	S/ 90.00	10	S/ 900.00
Estantes	S/ 130.00	4	S/ 520.00
Pizarras acrílicas	S/ 80.00	2	S/ 160.00
Kit Design Thinking	S/ 1,500.00	1	S/ 1,500.00
Kit Scrum	S/ 1,500.00	1	S/ 1,500.00
Kit Point of you	S/ 1,500.00	1	S/ 1,500.00
Kit LEGO	S/ 8,000.00	1	S/ 8,000.00
Otros Kits	S/ 4,000.00	1	S/ 4,000.00
Mobiliario general	S/ 4,000.00	-	S/ 4,000.00
Útiles de escritorio (varios)	S/ 2,000.00	-	S/ 2,000.00
Total		-	S/ 60,080.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo comprende el dinero adicional a la inversión inicial, requerido para poner en marcha el negocio. Este toma en cuenta los flujos negativos del negocio en los primeros meses, los cuales son consecuencia de menores ingresos por inicio de operaciones. En la tabla VIII-3, se muestra el cálculo del capital de trabajo requerido, que asciende a S/. 50,045.10.

Tabla VIII-3 Estimación de capital de trabajo

Proyeccion ingresos (mensual)												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Factor	0.01	0.03	0.075	0.075	0.08	0.08	0.1	0.1	0.1	0.1	0.125	0.125
# Capacitaciones	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
# Capacitaciones ponderadas	0.8	2.4	5.9	5.9	6.3	6.3	7.9	7.9	7.9	7.9	9.9	9.9
# Personas	15.8	47.5	118.7	118.7	126.6	126.6	158.3	158.3	158.3	158.3	197.9	197.9
Total ingresos	15,302.87	45,908.61	114,771.52	114,771.52	122,422.96	122,422.96	153,028.69	153,028.69	153,028.69	153,028.69	191,285.87	191,285.87

Proyeccion de egresos (mensuales)												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Gasto Personal	28,480.00	28,480.00	28,480.00	28,480.00	28,480.00	28,480.00	28,480.00	28,480.00	28,480.00	28,480.00	28,480.00	28,480.00
Gastos de marketing	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Gastos mantto instalaciones	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Costo de ventas (capacitación)	10,712.01	32,136.03	80,340.06	80,340.06	85,696.07	85,696.07	107,120.09	107,120.09	107,120.09	107,120.09	133,900.11	133,900.11
Total egresos	44,992.01	66,416.03	114,620.06	114,620.06	119,976.07	119,976.07	141,400.09	141,400.09	141,400.09	141,400.09	168,180.11	168,180.11

Flujo Neto	-29,689.14	-20,507.42	151.46	151.46	2,446.89	2,446.89	11,628.61	11,628.61	11,628.61	11,628.61	23,105.76	23,105.76
-------------------	-------------------	-------------------	---------------	---------------	-----------------	-----------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Capital de Trabajo (S/.) S/.

-50,045.10

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis .

8.3 Proyección de ingresos

Para el cálculo de la proyección de ingresos se considera el cálculo de tamaño de mercado realizado en el capítulo de estudio de demanda. En el, se ha considerado una cobertura inicial del 5% del mercado potencial, equivalente a 1,583 personas. El ticket promedio de compra estimado es de S/. 966.67, con un crecimiento anual de 5%, por posicionamiento de mercado.

Asimismo, se ha considerado un crecimiento anual de 4% en la cobertura de mercado. En la tabla VIII.4, se detalla la proyección de ingresos en 5 años.

Tabla VIII-4 Proyección de ingresos anuales

Flujo de Ingresos Anuales					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobertura (%)	5.00%	5.20%	5.41%	5.62%	5.85%
Cobertura (#Personas)	1,583	1,646	1,712	1,781	1,852
Ticket de Compra	966.7	1,015.0	1,065.8	1,119.0	1,175.0
Proyección de ingresos (S/.)	1,530,287	1,671,073	1,824,812	1,992,695	2,176,023

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.4 Egresos

Para su cálculo, se tienen en consideración los siguientes aspectos.

Costo variable: Son todos aquellos que varían dependiendo en función al nivel de venta. En el presente caso se ha considerado costo variable a los costos operativos de los entrenamientos.

Costo fijo: Son todos aquellos que no varían en función a la venta. En el presente caso se ha considerado como costo fijo al personal de la empresa, de marketing y de mantenimiento de instalaciones.

Los gastos de operación ascienden a S/ 5,720.00 mensuales, en tanto los gastos de marketing ascienden a S/ 4,800.00 mensuales y S/ 57,600.00 anuales (Tabla VIII-5).

Tabla VIII-5 Gastos de marketing

	Año 1		Año 2		Año 3	Año 4	Año 5
	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Anual	Anual	Anual
Publicidad impresa	S/500.00	S/6,000.00	S/500.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00
Publicidad en Redes Sociales	S/500.00	S/6,000.00	S/500.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00
Página Web (Mantto)	S/500.00	S/6,000.00	S/500.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00
Merchandising	S/300.00	S/3,600.00	S/300.00	S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00
Otros Gastos	S/3,000.00	S/36,000.00	S/3,000.00	S/36,000.00	S/36,000.00	S/36,000.00	S/36,000.00
Total	S/4,800.00	S/57,600.00	S/4,800.00	S/57,600.00	S/57,600.00	S/57,600.00	S/57,600.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.4.1 Personal

Los costos referidos al personal, se detallan en la Tabla VIII-6:

Tabla VIII-6 Salario del personal.

Cargo	Cantidad	Salario Neto	Beneficios sociales	Salario Bruto	Salario Bruto Total
Administrador	1	S/4,500.00	S/1,890.00	S/6,390.00	S/6,390.00
Coordinador de Capacitaciones	1	S/2,500.00	S/1,050.00	S/3,550.00	S/3,550.00
Asistente de Capacitaciones	2	S/1,500.00	S/630.00	S/2,130.00	S/4,260.00
Coordinador Comercial	2	S/2,000.00	S/840.00	S/2,840.00	S/5,680.00
Coordinador de Marketing	1	S/2,000.00	S/840.00	S/2,840.00	S/2,840.00
Diseñador Gráfico	1	S/1,500.00	S/630.00	S/2,130.00	S/2,130.00
Community Manager	1	S/1,500.00	S/630.00	S/2,130.00	S/2,130.00
Contador (Externo)	1	S/1,500.00	-	S/1,500.00	S/1,500.00
Total	10	S/17,000.00	S/6,510.00	S/23,510.00	S/28,480.00
Anual					S/341,760.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.4.2 Costos de ventas

El costo de ventas hacen referencia a todos aquellos egresos en los que se incurren al momento de llevar a cabo un entrenamiento o capacitación. Estos costos se han determinado en función a un entrenamiento de 60 horas, con 20 participantes en promedio. Además se ha hecho un análisis considerando facilitadores locales y no locales. Para estimar el costo operativo promedio, se ha considerado que el 70% de entrenamientos se hace con facilitadores locales y el 30% con facilitadores no locales. En la Tabla VIII-7 se muestra el análisis.

Tabla VIII-7 Costos operativos

Concepto	FACILITADOR LOCAL			FACILITADOR NO LOCAL		
	#	Costo unitario	Costo Total	#	Costo unitario	Costo Total
Ingresos	20	S/.966.67	S/.19,333.40	20	S/.966.67	S/.19,333.40
TOTAL INGRESOS			S/.19,333.40			S/.19,333.40
Gastos Administrativos (traslados, llamadas, coordinaciones, etc.)	1	S/.500.00	S/.500.0	1	500	500
Alquiler de salones	1	S/.3,000.00	S/.3,000.0	1	S/.3,000.00	S/.3,000.0
Materiales (material de trabajo, lapicero, clase impresa, certificados, etc.)	20	S/.20.00	S/.400.0	20	S/.20.00	S/.400.0
Pago Facilitador (es) 60 horas	60	S/.120.00	S/.7,200.0	60	S/.120.00	S/.7,200.0
Movilidad	0	S/.0.00	S/.0.0	1	S/.100.00	S/.100.0
Alimentación	0	S/.0.00	S/.0.0	1	S/.900.00	S/.900.0
Hospedaje	0	S/.0.00	S/.0.0	1	S/.1,200.00	S/.1,200.0
Pasajes	0	S/.0.00	S/.0.0	1	S/.1,200.00	S/.1,200.0
TOTAL EGRESOS			S/.11,100.00			S/.14,500.00
UTILIDAD BRUTA POR ENTRENAMIENTO.			S/.8,233.40			S/.4,833.40

	%	CANTIDAD	COSTO OPERATIVO	COSTO OPERATIVO TOTAL
COSTO OPERATIVO ENTRENAMIENTO FACILITADOR LOCAL	70%	55	S/.11,100.00	S/.615,014.93
COSTO OPERATIVO ENTRENAMIENTO FACILITADOR NO LOCAL	30%	24	S/.14,500.00	S/.344,313.38
				S/.959,328.30

% COSTO OPERATIVO 63%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.4.3 Proyección de egresos

En la Tabla VIII-8 se detalla la evolución de los costos en 5 años. Asimismo, se ha considerado un incremento de 5% anual en salarios desde el segundo año.

Tabla VIII-8 Proyección de ingresos

Proyección de Egresos (S/)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de personal	341,760.00	358,848.00	376,790.40	395,629.92	415,411.42
Gastos de marketing	57,600.00	57,600.00	57,600.00	57,600.00	57,600.00
Gastos de operación	68,640.00	68,640.00	68,640.00	68,640.00	68,640.00
Costo de ventas	959,328.30	1,047,586.50	1,143,964.46	1,249,209.19	1,364,136.44
Total egresos (S/.)	1,427,328.30	1,532,674.50	1,646,994.86	1,771,079.11	1,905,787.85

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis .

8.5 Evaluación del proyecto

En este punto se presenta la evaluación de proyecto, considerando los indicadores de rentabilidad y análisis de sensibilidad.

8.5.1 Parámetros de evaluación

Los parámetros de evaluación para el desarrollo del flujo económico – financiero se describen a continuación:

- **Metodología aplicada:** Sobre los flujos netos (ingresos menos egresos), se calcula el cálculo del valor actual neto y la tasa interna de retorno, considerándose ambos complementarios para evaluar y realizar un análisis completo.

En este caso solo se realiza el análisis del flujo económico (sin financiamiento), ya que el 100% de la inversión será aportada por los inversionistas.

- **Tasa de descuento:** la tasa de descuento aplicada a los flujos será igual al costo promedio ponderado de capital (WACC), que asciende a 14.22%. El cálculo se presenta a continuación:

Data de entrada

Rf	7.23%
Bim	1.14
Erm (tax rate)	12.19%
Beta apalancado	1.19
Riesgo país	1.07%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Nota: Los datos RF, Bim, Erm y el Beta apalancado han sido obtenidos de las tablas de Damodarán, sector educación

Para el cálculo del costo del accionista en Perú, se deberá hallar el cálculo del costo de accionista en Estados Unidos cuya fórmula es:

$$K_e = R_f + (R_m - R_f) * B_e$$

$$K_e = 7.23\% + (12.19\% - 7.23\%) * (1.19)$$

$$K_e = 13.15\%$$

El cálculo del costo del accionista en Perú, será:

$$K_e (\text{Peru}) = K_e (\text{EEUU}) + \text{Riesgo país}$$

$$K_e (\text{Peru}) = 13.15\% + 1.07\%$$

$$K_e = 14.22\%$$

Costo promedio ponderado de capital (CPCC o WACC)

Los datos de entrada son:

Ke	14.22%
Aporte capital (S/.)	S/. 156,205.10
Deuda (S/.)	S/. -
Costo Oportunidad	6.00%
Impuesto Renta	29.50%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Con estos datos, el CPCC es de 14.22%.

Cabe señalar, que según Superintendencia del Mercado de Valores, la tasa de interés promedio de depósitos en fondos mutuos a plazos mayores a 360 días, es 6.00%, con riesgo moderado.

- **Horizonte de evaluación:** La evaluación del proyecto será a 5 años.

8.6 Resultados de la evaluación del proyecto

Los resultados de la evaluación se presentan a continuación:

8.7 Flujo Económico

Luego de realizar el flujo económico, se alcanzó un VAN de S/. 224,169.90, una TIR de 60% y un PR de 1.67 años. El flujo se muestra en la Tabla VIII-9:

Tabla VIII-9 Flujo económico del proyecto.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		1,530,286.94	1,671,073.34	1,824,812.09	1,992,694.80	2,176,022.72
Egresos		1,427,328.30	1,532,674.50	1,646,994.86	1,771,079.11	1,905,787.85
FCE		102,958.64	138,398.84	177,817.23	221,615.69	270,234.87
IR		30,372.80	40,827.66	52,456.08	65,376.63	79,719.29
Flujo después de Impuestos		72,585.84	97,571.18	125,361.15	156,239.06	190,515.58
Inversión inicial	- 156,205.10					
FCE	- 156,205.10	72,585.84	97,571.18	125,361.15	156,239.06	190,515.58

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En el flujo del proyecto, se puede apreciar que el capital de trabajo (S/ 50,045.10) se recupera en el primer año de operación.

El riesgo del negocio es bajo, teniendo en cuenta además, que al segundo año de operación, se tendría un valor residual de S/ 36,048.00, que corresponde a la venta de los activos y mobiliario, descontado la depreciación de los mismos en dicho período (20% anual).

8.8 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite establecer el nivel de riesgo del negocio en distintos escenarios. A continuación se presenta un análisis tomando en cuenta variaciones en la cobertura de mercado (mercado meta), en el ticket promedio de venta y en los costos de ventas.

En las siguientes tablas, se observa la variación del VAN económico y la TIR, a variaciones de +/- 10% y 20% de las variables indicadas anteriormente.

Tabla VIII-10 Sensibilidad a variación de la demanda (Cobertura).

Cobertura de mercado (demanda)			
Categoría	Sensibilidad	VAN	TIR
Cobertura de mercado (demanda)	1.2	S/. 549,951.90	130%
	1.1	S/. 392,883.16	92%
	1	S/. 224,169.90	60%
	0.9	S/. 81,548.94	29%
	0.8	S/. -72,716.54	-2%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En la tabla VIII-10 se aprecia que ante un incremento en la demanda varía significativamente la TIR. Asimismo, un reducción en 20% en la demanda, haría el proyecto inviable.

Tabla VIII-11 Sensibilidad a variación de precio (Ticket promedio).

Sensibilidad de precio (Ticket promedio)			
Categoría	Sensibilidad	VAN	TIR
Ticket promedio (60 horas)	1.2	S/. 538,738.83	119%
	1.1	S/. 387,743.83	89%
	1	S/. 224,169.90	60%
	0.9	S/. 85,753.84	30%
	0.8	S/. -65,241.15	-1%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En la tabla VIII-11, se aprecia que el negocio muestra una sensibilidad similar a la cobertura de mercado. De igual forma, un 20% de reducción del ticket promedio, haría el negocio inviable.

Tabla VIII-12 Sensibilidad a variación de costo de ventas

Sensibilidad del costo de ventas			
Categoría	Sensibilidad	VAN	TIR
Costo operativo	1.2	S/. -254,956.41	ND
	1.1	S/. -9,103.79	11%
	1	S/. 224,169.90	60%
	0.9	S/. 482,601.46	103%
	0.8	S/. 728,454.08	146%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

La tabla VIII-12 muestra que el negocio es mucho más sensible a una variación al costo operativo, ya que una variación de +10% en este concepto lo haría inviable.

8.9 Análisis de Escenarios

Con el fin de complementar la medición del riesgo y mostrar al inversionista diversos escenarios, se plantea un análisis de tres escenarios: pesimista, base y optimista, con una variación de +-10% en los factores precio, costo operativo y demanda, según se muestra en la siguiente tabla.

Tabla VIII-13 Análisis de escenarios

Resumen de escenarios			
Variables	Pesimista	Base	Optimista
Demanda	-10	0	10
Precio	-10	0	10
Costo	10	0	-10
Valor actual (S/)	-162,660	224,170	675,942
TIRE (%)	-	60.00%	165.00%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El análisis muestra que el escenario pesimista, que implica una reducción del 10% en el precio y la demanda, y un incremento de 10% en los costos operativos, afectaría de manera significativa y haría inviable el negocio. Por otro lado, un escenario optimista, haría que el VAN del proyecto alcance los S/ 675,942.00 e incrementaría la TIR desde 60% hasta 165.00%.

8.10 Análisis de Riesgos

A continuación, se han identificado los posibles riesgos que podrían presentarse, y se proponen acciones de contingencia que permitan mitigar el impacto de estos y sus consecuencias en el negocio:

Tabla VIII-14 Análisis de Riesgos

Causa	Riesgo	Acción de Contingencia
Demanda insatisfecha con los productos actuales.	Imitación de de modelo negocio.	Permanentes estudios y evaluaciones del mercado (oferta).
Facilidad para imitar el modelo de negocio.		Búsqueda constante de atributos diferenciadores que permitan satisfacer las necesidades el mercado.
Rentabilidad del negocio.		Contrato de exclusividad o con atributos de mayor atractivo con facilitadores.
Docentes no certificados en habilidades blandas.	Escasez de de facilitadores certificados locales.	Búsqueda de docentes o facilitadores de otras ciudades o extranjeros.
Docentes sin experiencia, que no cumplan con el perfil requerido.		Convenios con entidades propietarias de metodologías en habilidades blandas para formar facilitadores locales.
Desconocimiento de los productos del centro.	Respuesta lenta del mercado.	Estrategias de marketing y publicidad, mayor difusión efectiva.
Bajo impacto de campañas de marketing.		Estrategias comerciales.
Errada percepción del valor del modelo		Medición objetivo del impacto de las capacitaciones.
Insatisfacción del cliente		Exposiciones de casos de éxito reales.
Facilitadores no cumplen expectativas	Riesgo reputacional	Estudios y evaluaciones del mercado (demanda).
Colaboradores desmotivados		Énfasis en un diagnóstico adecuado
		Selección de facilitadores con estricto control de calidad
		Obtención de información sobre clima laboral en la empresa - cliente
		Obtención de feedback permanente (durante el proceso)
		Entregar al cliente información necesaria para alinear expectativas

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.11 Perspectivas del Modelo de Negocio

De darse una implementación adecuada del modelo de negocio propuesto, en la que el centro de entrenamiento y formación logre posicionarse en el mercado con la rentabilidad esperada, se contemplaría la consecución de los siguientes objetivos:

- Contratar facilitadores extranjeros reconocidos.
- Implementación de modalidades de capacitación alternativas (programas semipresenciales).
- Realizar convenios con entidades propietarias de metodologías en habilidades blandas para formar facilitadores locales certificados.
- Expansión del centro de entrenamiento y formación hacia otros mercados del país y posteriormente al extranjero.

8.12 Barreras de Ingreso al Negocio

A fin de generar barreras de ingreso al mercado, durante la puesta en marcha del negocio, se implementarían las siguientes acciones:

- Se realizarán acciones relacionadas a la gestión de marca, a fin de posicionar esta en el mercado. Estas conllevan no solamente aspectos promocionales de la propuesta de valor, sino también de los resultados que se obtengan en el tiempo, y que evidencien la efectividad del modelo.
- Se buscará generar vínculos de largo plazo con los clientes, basados principalmente en el éxito de la implementación de programas de formación. A partir de ello, el “boca a boca” se convertirá en el mejor mecanismo de promoción y generación de nuevos clientes. Estos vínculos incluirán beneficios especiales, tales como descuentos en programas futuros, planes de seguimiento específicos, entre otros.
- Las alianzas que se establezcan en el tiempo, tanto con instituciones nacionales como internacionales, fortalecerán la imagen de la empresa, generando barreras de entrada para otros competidores. Estas, idealmente, tendrán condición de exclusividad de operación, en principio, en el sur del país.

8.13 Conclusiones

- El negocio propuesto requiere de una inversión de S/. 156,205.10.
- El principal costo del negocio, está relacionado al costo de ventas (ejecución de entrenamiento), que representa el 63% del precio de venta.

- El flujo de caja económico del proyecto obtuvo un VAN de S/. 224,169.90 y una TIR de 60%, con un período de retorno estimado de 1.67 años.
- Se ha realizado un análisis de riesgos, identificando a la imitación del negocio, escasez de facilitadores, respuesta lenta del mercado y riesgo reputacional, como los principales riesgos. Para mitigar ello, se sugieren acciones como la búsqueda permanente de nuevas ventajas competitivas, estudios de oferta y demanda constante, contratos atractivos con facilitadores, convenios de formación con organizaciones propietarias de metodologías innovadoras, modificación de la estrategia comercial, alineamiento de expectativas de los clientes, entre otros.
- En el análisis de sensibilidad del negocio, se aprecia que este es más sensible a una variación del costo operativo, que a variaciones en el ticket promedio o la cobertura de mercado.

CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones

Las conclusiones mostradas en este capítulo, están alineadas a el objetivo general y los específicos establecidos en la primera parte del documento.

Como conclusion general se demuestra la viabilidad por medio de todos los argumentos mostrados para la puesta en marcha e implementación de un centro de entrenamiento en Soft Skills para adultos en la ciudad de Arequipa.

OE1: Realizar un diagnóstico integral de la situación actual del mercado de la ciudad de Arequipa con respecto a la necesidad de desarrollar habilidades blandas en adultos.

Con respecto a este objetivo, se concluye que la oferta actual de servicios de capacitación en la ciudad de Arequipa es poco diferenciada y por lo general utiliza metodologías tradicionales en su currícula. Por otro lado, el 84% de la demanda percibe que la oferta educativa en soft skills en Arequipa es insuficiente e inadecuada y el 42.40% no indica recordar a alguna institución que dicte entrenamientos en habilidades blandas. Asimismo, el 74% de los encuestados indica que “probablemente sí” o “definitivamente si” contratarían el servicio propuesto.

OE2: Estimar la demanda efectiva del servicio, medir la disposición a pagar por parte de los consumidores y determinar el perfil del consumidor.

Se ha concluido que la demanda efectiva del servicio, asciende a 31,661 personas, siendo el mercado meta para el primer año del 5%, representado por 1,583 personas. El precio promedio que los potenciales clientes están dispuestos a pagar por un programa de 60 horas, es de S/ 966.67. El mercado lo conforman empresas de la ciudad de Arequipa, idealmente con más de 50 trabajadores.

OE3: Identificar a los competidores potenciales y las expectativas del cliente respecto a la oferta.

Los competidores potenciales son instituciones educativas (universidades o institutos), empresas especializadas y profesionales free lance. A pesar de ello, el

42.40% de la demanda no recuerda ninguna empresa o institución que dicte programas de formación en habilidades blandas en la ciudad de Arequipa. Las instituciones con mayor recordación son la Universidad Católica San Pablo (22.40%) y ESAN (9.60%).

Del análisis realizado a la oferta relevante, se concluye que la oferta actual de servicios de capacitación en habilidades blandas es poco diferenciada y que por lo general utilizan metodologías tradicionales.

Las expectativas de los clientes respecto a la oferta son que los programas tengan certificación de una institución de prestigio, que tengan precios competitivos y que se desarrollen programas de acuerdo a sus necesidades.

OE4: Identificar los atributos principales del servicio

Con respecto al objetivo OE4, se concluye que los atributos que definen la ventaja competitiva del negocio son el diseño de los programas a la medida de los requerimientos del cliente (personalización basada en el diagnóstico inicial y seguimiento permanente a los entrenamientos), uso de metodologías innovadoras y lúdicas, contenidos integrales y docentes de alta calidad. Por otro lado, el posicionamiento en el mercado como una empresa especializada en entrenamientos enfocados en habilidades blandas, se convierte en un barrera de ingreso para otros competidores, y, según los resultados obtenidos del estudio de demanda, marca una diferencia en la percepción de los clientes respecto a instituciones educativas (educación general) que hoy cuentan con un posicionamiento en el mercado.

OE5: Proponer la mejor estrategia competitiva, así como los planes de marketing, de operaciones y de recursos humanos.

Con respecto al objetivo OE, se concluye que la estrategia competitiva del negocio se enfocará en la diferenciación, cuyo producto estará en basado en los siguientes atributos de valor, que en la actualidad, son inexistentes o poco desarrolladas en el mercado arequipeño: (i) formación a través de metodologías innovadoras (no tradicionales), ii) programas de largo plazo, con diagnóstico, acompañamiento y retroalimentación, que aseguren un mayor impacto en las personas y en las organizaciones, iii) convenios con instituciones especializadas en habilidades blandas, de reconocido prestigio nacional e internacional y iv) docentes de comprobada formación y experiencia entrenando personas en habilidades blandas.

Estos factores se suman a una estrategia de precios competitivos y modalidad presencial de los cursos.

OE6: Evaluar la rentabilidad del negocio propuesto, así como la sensibilidad del mismo a las variables críticas.

Con respecto al OE6, se tiene que la inversión inicial requerida es de S/.156,205.10, con un valor actual neto (VAN) de S/ 224,169.90 y una tasa interna de retorno (TIR) de 60.00%, lo que hace económicamente rentable el negocio. Cabe resaltar, que en el análisis de sensibilidad del negocio, se evidencia que este es más sensible a una variación del costo operativo, que a variaciones en el ticket promedio o la cobertura de mercado.

En el análisis de riesgos se identifican la imitación del negocio, escasez de facilitadores y respuesta lenta del mercado como los principales riesgos. Para mitigar ello, se sugieren acciones como la búsqueda permanente de nuevas ventajas competitivas, estudios de oferta y demanda constante, contratos atractivos con facilitadores, convenios de formación con organizaciones propietarias de metodologías innovadoras, modificación de la estrategia comercial, entre otros.

9.2 Recomendaciones

Las principales recomendaciones del presente plan de negocios son:

- Dada la evaluación realizada, se recomienda implementar el negocio en el corto plazo.
- Se sugiere ampliar la muestra del estudio de demanda, a fin de llegar al menos a la muestra establecida, con un porcentaje de error de +-5%. Esto ayudará a tener una mayor precisión en el diseño del producto y en las estrategias a seguir para su implementación.
- Se sugiere evaluar en el corto plazo, la demanda potencial por entrenamientos en habilidades blandas en otras ciudades del sur del país, e incluso del norte de Chile (Arica e Iquique).
- Se recomienda diseñar distintos productos, tanto en alcance, contenidos y plazos, a fin de cubrir las necesidades de diferentes tipos de clientes.

BIBLIOGRAFÍA

Altman, H., (2018). *Scrum: la primera metodología ágil para gestionar el diseño de productos paso a paso*. Recuperado de https://www.google.com.pe/search?hl=en&tbm=bks&ei=YdogXtW-C8yh5OUPrfy8yAg&q=metodologia+scrum&oq=metodologia+scrum&gs_l=psy-ab.3...37.1208.0.1556.6.6.0.0.0.118.630.3j3.6.0....0...1c.1.64.psy-ab..0.1.98...33i10k1.0.hYyVbmrriaY

Angulo, R., Barreto, R., Carmona, J., Cuba, T. (2017). *Implementación de una escuela de formación complementaria de habilidades profesionales*. (Tesis de Maestría, Universidad de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). Recuperada de https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjztfye8O_kAhUHPK0KHUU3Ck4QFjABegQIBRAC&url=https%3A%2F%2Frepositorioacademico.upc.edu.pe%2Fbitstream%2Fhandle%2F10757%2F622742%2FAngulo_lr.pdf%3Fsequence%3D5%26isAllowed%3Dy&usg=AOvVaw37ma6-uDR7vrjQgJb-8y_J

Alcalá, A. (2001). La Praxis Andragógica en adultos de avanzada edad En *Informe de Investigaciones Educativas* (Vol. 15, No. 1 y 2, Año 2001): (p. 49-63). Recuperado de <https://biblat.unam.mx/es/revista/informe-de-investigaciones-educativas/articulo/praxis-andragogica-en-los-adultos-de-edad-avanzada>

Arnold, B. (2014). *Conference Paper “Gamification in Education”*.

Banco Mundial. (2011). *El desarrollo de habilidades socio-emocionales promueve las oportunidades laborales*. (2011, 21 de junio). Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2011/06/21/world-bank-calls-for-prioritizing-the-development-of-cognitive-and-socio-emotional-skills-to-promote-employment-opportunities>

Banco Mundial. (2011). *Fortaleciendo las Habilidades y la Empleabilidad en el Perú* (2011, 21 de junio). Recuperado de

http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/Seminario_Estudio-HabilidadesyEmpleabilidad_en_Peru.pdf

BBA Innovation Center (2012). *Gamificación: El negocio de la diversión* (p. 2 – 30).

Cordero, J, (2014). *15 razones por las que los docentes implementan juegos y dinámicas lúdicas en sus clases*. Recuperado de [2 https://eligeeducar.cl/15-razones-para-implementar-juegos-y-dinamicas-ludicas-en-tu-clase-](https://eligeeducar.cl/15-razones-para-implementar-juegos-y-dinamicas-ludicas-en-tu-clase-2)

Dinngo. (s.f). *Design Thinking en Español*. Recuperado de: <http://www.designthinking.es/inicio/index.php>

Dr. Alex, K., (2009). *Habilidades blandas*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=goorDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=soft+skills&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjX-tvgiYnnAhX1IbkGHbpBCJwQ6AEIPDAD#v=onepage&q=soft%20skills&f=false>

Dr. Bastin, J., Ms. Alagra, A., (2011). *Habilidades blandas para éxito profesional*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=FQZnDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=soft+skills&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjX-tvgiYnnAhX1IbkGHbpBCJwQ6AEIJzAA#v=onepage&q=soft%20skills&f=false>

EAE Business School. (2018). *El blog de retos para ser directivo. 10 Habilidades de liderazgo que debes desarrollar para dirigir un equipo*. (2018, 22 de octubre). Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/habilidades-liderazgo-dirigir-equipo/>

Educación 3.0. (2019). *¿Qué es la gamificación y cuáles son sus objetivos?*. Recuperado de : <https://www.educaciontrespuntocero.com/noticias/gamificacion-que-es-objetivos/>

Enric Corbera Institute. (s.f). Recuperado de <https://www.enriccorberainstitute.com/>

Equipo Elige Educar. (2014). *15 razones por las que los docentes implementan juegos y dinámicas lúdicas en sus clases*. Recuperado de : <https://eligeeducar.cl/15-razones-para-implementar-juegos-y-dinamicas-ludicas-en-tu-clase-2>

Esteve, M. *¿Qué es el Outdoor Training ?.*, (s.f). Recuperado de <https://superrhheroes.sesametime.com/que-es-el-outdoor-training/>

Fred., D., (2003). *Conceptos de administración estratégica*. 9th ed. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=kpj-H4TukDQC&pg=PR14&dq=conceptos+de+administracion&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjT2cKcjInnAhXII7kGHTgTAtkQ6AEIJzAA#v=onepage&q=conceptos%20de%20administracion&f=false>

Gans, J (2011). *Artículo "Expedition Leadership in the Wild"*. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2011/04/expedition-leadership-in-the-w>

García, B. (2018). Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o “blandas”: aproximaciones a su evaluación En *Revista Digital Universitaria* (Vol. 19, Núm. 6, noviembre-diciembre 2018). Recuperado de http://www.revista.unam.mx/wp-content/uploads/v19_n6_a5_Las-habilidades-socioemocionales-no-cognitivas.pdf

Gil, F., (2015). *Coaching transformacional en el puesto de trabajo*. 1st ed. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=V9SEDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=coaching+para+el+trabajo&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwi65dji4nnAhUAGLkGHWg8B4sQ6AEIKjAA#v=onepage&q=coaching%20para%20el%20trabajo&f=false>

Goleman, D., (2010). *La práctica de la inteligencia emocional*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=s-ybDwAAQBAJ&pg=PT32&dq=importancia+de+habilidades+blandas&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjd3fvih4nnAhWCG7kGHeysBPIQ6AEIQTAC#v=onepage&q=importancia%20de%20habilidades%20blandas&f=false>

Gonzales, J., (s.f). *La creatividad como habilidad social*. Recuperado de http://www.aniorte-nic.net/archivos/trabaj_creatividad_habilid_social.pdf.

Infoautónomos., *La Gestión del tiempo*. (s.f). Recuperado de <https://www.infoautonomos.com/habilidades-directivas/gestion-del-tiempo/>

Kelchner, L., (s.f). *Cuida tu dinero*. Recuperado de <https://www.cuidatudinero.com/diez-habilidades-de-la-negociacin-efectiva-11338.html>

Kristiansen, P., Rasmussen, R. (2014). *Building a Better Business using the LEGO SERIOUS PLAY Method*. (p.12 – 46). 2da ed

Kristiansen, P., Rasmussen, R.,(2014). *Construyendo un mejor negocio utilizando el método LEGO Serious Play*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=14lwAwAAQBAJ&dq=metodolog%C3%ADa+lego+serious+play&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiN_aLMkInnAhXKF7kGHbqfA8oQ6AEINTAC

López Hernández, M. (2016). *La Adquisición de Habilidades Sociales a través del Arte del Clown* (Tesis de maestría, Universidad de Cantabria, Cantabria, España). Recuperada de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/8894/LopezHernandezMiran.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mejía, C., Paredes, V., Correa, F. (2017). *La pedagogía, el arte y el clown. Con el cuerpo voy jugando y expresando y la lectura voy explorando* (Tesis, Universidad de Antioquía, Medellín, Colombia). Recuperada de http://ayura.udea.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/2884/1/CA0738_cindy_viviana_ferney.pdf

Novella, R., Alvarado, A., Rosas, D., González-Velosa, C. (marzo, 2019). *Encuesta de habilidades al trabajo (ENHAT) 2017-2018: Causas y consecuencias de la brecha de habilidades en Perú*. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/6555/Encuesta%20de%20habilidades%20al%20trabajo%20ENHAT%202017-2018%20causas%20y%20consecuencias%20de%20la%20brecha%20de%20habilidades%20en%20Per%C3%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Palacio, M. (2020) *Scrum Master* (p. 7 – 24). Ed. 2020. Iubaris Info 4 Media SL.

Palacio, J. (2020) *Scrum Level* (p. 6-9). Ed. 2020. Iubaris Info 4 Media SL

Palmer, D. y Kaplan S. (2018). *Paper “A Framework for Strategic Innovation”*. InnovationPoint LLC.

NA#Blog. (2018). *Points of You®: La metodología que revoluciona la empresa y el coaching.*, (s.f). Recuperado de: <https://namagazine.es/2018/06/19/points-of-you-la-metodologia-que-revoluciona-la-empresa-y-el-coaching/>

Points of You (2020). Recuperado de <https://www.points-of-you.com/>.

Proyectos Agiles. (s.f). *Qué es Scrum.* Recuperado de <https://proyectosagiles.org/historia-de-scrum/>

Pérez, N., Castejón, J. (s.f). Relaciones entre la Inteligencia emocional y el cociente intelectual con el rendimiento académico en estudiantes universitarios. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción, Volumen:IX, Número 22.* Recuperada de <http://reme.uji.es/articulos/numero22/article6/texto.html>

Puga, J., Martínez (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales En *Estudios Gerenciales* (Vol.24 No.109): (p.87 -103).

Reuven, B., Kobus, M., JG, M., Maurice, J., (2007). *Educar a las personas para que sean emocionalmente inteligentes.* Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=I8bMPCSa700C&printsec=frontcover&dq=metodolog%C3%ADa+six+seconds&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwi2wZmlkYnnAhUQCrkGHTQHBN8Q6AEINjAC#v=onepage&q&f=false>

Rodríguez, I., (2006). *Principios y Estrategias de marketing.* Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=-3j-OkJ4IBYC&printsec=frontcover&dq=estrategias+de+marketing&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiAw77NiInnAhXKIbkGHaeQCiwQ6AEIMTAB#v=onepage&q=estrategias%20de%20marketing&f=false>

Savitzky, B. (2016). *Escuela de formación en liderazgo y habilidades personales para jóvenes de la ciudad de Piura* (Tesis, Universidad de Piura, Piura, Perú). Recuperada de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2865/AE_288.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Serrano, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano En *INNOVA Research Journal, ISSN 2477-9024* (Vol. 1, No.12 pp. 59-76) Recuperada de <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index>.

Serrano, M., Blázquez, P., (2014). *Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro.* Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=7FwnBgAAQBAJ&pg=PA65&dq=design+thinking+concepto&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj0--ikInnAhVpEbkGHfR5BKYQ6AEIJzAA#v=onepage&q=design%20thinking%20concepto&f=false>

Soriano, C., (1990). *Marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones.* Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=B0OMnbAf3soC&printsec=frontcover&dq=marketing+mix&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwih46qsiInnAhXKIrkGHTwzD74Q6AEIODAC#v=onepage&q=marketing%20mix&f=false>

Sutherland, J., Coplien, J., Heasman, L. y Ramos, C. (2019). *A Scrum Book: The Spirit of the Game.* Ed. 2019.

The Association of Master Trainers in the LEGO SERIOUS PLAY Method (2018). *Manual del Facilitador* (p. 2-6). Edición 2018.

Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I., Lucena, B. y Russo, B. (2016). *Design Thinking: Innovación en los negocios* (p.14 – 19). Ed. 2016.

Zuloaga, C. y Gómez, M. (2016). Metodología lúdica para la enseñanza de la programación dinámica determinista en un contexto universitario. *Entramado*, 12(1), 236-249.