



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# ESCUELA DE FORMACIÓN EN LIDERAZGO Y HABILIDADES PERSONALES PARA JÓVENES DE LA CIUDAD DE PIURA

Brian Savitzky-Olaya

Piura, septiembre de 2016

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Savitzky, B. (2016). *Escuela de formación en liderazgo y habilidades personales para jóvenes de la ciudad de Piura* (Tesis de licenciatura en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia](#)  
[Creative Commons Atribución-](#)  
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**



**“Escuela de formación en liderazgo y habilidades personales para jóvenes de la ciudad de Piura”**

**Tesis para optar el Título de  
Licenciado Administración de Empresas**

**Brian Stefano Savitzky Olaya**

**Asesor:**

**Dr. Justo Paúl Iván Corcuera García**

**Piura, Setiembre 2016**



---

**Asesor: Dr. Justo Paúl Iván Corcuera García**



## **Dedicatoria**

A Franklin Savitzky Mendoza y  
Hortencia Olaya Guerrero, mis padres.



## **Prólogo**

Mediante la presente tesis se profundiza en el estudio del mercado piurano y las características necesarias para la puesta en marcha de una “Escuela de formación en liderazgo y habilidades personales para jóvenes de la ciudad de Piura”. El tema responde a la conveniencia de implementar una opción de mejora que complemente la formación profesional de los jóvenes, teniendo en cuenta que en Piura existe una problemática relacionada a temas de empleabilidad y educación, que se fundamentará con el avance de la investigación.

Debido a la clase de educación recibida, el joven piurano desarrolla fundamentalmente solo un tipo de inteligencia que adquiere durante el colegio y universidad, la de los conocimientos lógico-matemáticos, que si bien son importantes, por sí solos no alcanzan pues no parece estar formándolo como una persona competitiva a nivel nacional e internacional, que cumpla con los principales requisitos cognitivos, sociales y personales para ocupar un puesto de trabajo.

De esta manera, al detectar una necesidad en el mercado piurano y ver que no existía aun estudios previos o empresas que desarrollen lo que mencionamos anteriormente ni con los mismos propósitos que presenta este estudio, surge el interés de elaborar, diseñar e implementar un plan de negocio para ofrecer a los jóvenes un conjunto de talleres/sesiones/clases distribuidas en ciclos académicos de formación en donde refuercen su conocimiento teórico-práctico acerca de las principales competencias que se exigen hoy en el mundo profesional.

La problemática que se abarcará en esta investigación no es la postura del sector empresarial por no brindar oportunidades de trabajo a los jóvenes. Tampoco las diferentes problemáticas que ellos tienen a la hora de reclutar jóvenes en empresa, como el problema que se genera el enfrentar la insatisfacción permanente de muchos de ellos que tienden a aburrirse rápidamente en sus puestos de trabajo, o cuestiones generacionales, etc. La investigación, por el contrario, analizará la problemática desde el punto de vista del joven piurano, el cual, debido a la clase de educación recibida, en algunas ocasiones no está siendo una persona competitiva, con un alto nivel de competencias/habilidades personales, que le permitan diferenciarse del resto y competir a nivel nacional e internacional. Que le permitan cumplir con los principales requisitos cognitivos, sociales y personales para ocupar cualquier puesto de trabajo.

Para esto, se ha considerado adecuado realizar entrevistas a expertos en reclutamiento de personal con el fin de obtener información seria y veraz de la situación en la que se encuentra Piura, brindando datos cualitativos, que puedan complementar los estudios cuantitativos.

Agradezco de manera especial a todas las personas de las diversas instituciones, que han colaborado para que se haga realidad este trabajo, y a aquellos profesores que con sus conocimientos y experiencia me orientaron y ayudaron en el desarrollo de temas de su especialidad.

## **Resumen de Tesis**

La tesis justifica la necesidad de un centro de formación de competencias para jóvenes de Piura, complementarias a las ofrecidas por las instituciones académicas tradicionales (colegios, universidades). Estas últimas, como se muestra en sus mallas curriculares están enfocadas fundamentalmente en desarrollar el conocimiento cognitivo, cuando el mercado está exigiendo que los jóvenes, más que conocimientos, tengan desarrolladas sus habilidades personales, denominadas en general “competencias”.

La tesis se orienta hacia: a) analizar los niveles de satisfacción que presentan los jóvenes piuranos con respecto a la educación recibida y los hábitos que tienen respecto a complementar su educación tradicional; b) explorar el mercado y medir la intención de compra y asistencia para la creación de una “Escuela de Desarrollo Profesional y Personal para jóvenes”; y c) evaluar el rendimiento económico de la puesta en marcha de dicho centro de formación.

La información procede de diferentes fuentes bibliográficas, así como una investigación de mercado basada principalmente en *focus groups*, entrevistas a profundidad y entrevistas a expertos.

Finalmente, se determina que en Piura existe la necesidad de un centro de formación de este tipo; sin que haya alguna empresa que ofrezca este servicio. Por lo tanto, es rentable y viable la creación de una escuela que forme en liderazgo y potencie las habilidades blandas de todos los jóvenes piuranos.



## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo 1 Generalidades</b> .....	3
1.1. Formulación del problema.....	3
1.2. Idea del negocio.....	8
1.3. Objetivos del estudio .....	10
<b>Capítulo 2 Metodología</b> .....	11
2.1. Diseño de la investigación exploratoria .....	11
2.1.1. Entrevista a expertos .....	11
2.1.2. Proceso y objetivos del <i>focus group</i> .....	13
2.1.3. Análisis del <i>focus group</i> .....	13
2.1.4. Entrevistas a profundidad .....	15
<b>Capítulo 3 Análisis del entorno externo e interno</b> .....	17
3.1. Macroentorno .....	17
3.1.1. Factores económicos .....	17
3.1.2. Factores demográficos.....	18
3.1.3. Factores tecnológicos .....	19
3.1.4. Factores educativos .....	19
3.2. Microentorno .....	20
3.2.1. Análisis del sector .....	20
3.2.2. Análisis de clientes y/o consumidores.....	21
3.2.2.1. Comportamiento de consumo .....	21
3.2.2.2. Proceso de decisión de compra .....	22
3.2.3. Análisis de la competencia .....	23
3.2.4. Análisis de los proveedores .....	23
3.2.5. Análisis de productos o servicios sustitutos .....	24
3.2.6. Análisis de Competidores potenciales.....	25
<b>Capítulo 4 Análisis sectorial</b> .....	27
4.1. Aritmética de marketing .....	27
4.1.1. Tamaño de mercado .....	27
4.1.2. Participación de mercado .....	32
4.2. Estrategia de segmentación .....	32
4.3. Proyección de la demanda .....	33

<b>Capítulo 5 Plan estratégico de la empresa .....</b>	<b>35</b>
5.1 Análisis FODA .....	35
5.2 Misión .....	36
5.3 Visión.....	36
5.4 Políticas.....	37
5.5 Posicionamiento.....	37
5.6 Fuentes generadoras de ventaja competitiva .....	38
<b>Capítulo 6 Estudio técnico .....</b>	<b>39</b>
6.1 Tamaño óptimo de oficina.....	39
6.2 Localización óptima del proyecto .....	39
6.2.1 Macro-localización .....	39
6.2.2 Micro-localización.....	40
<b>Capítulo 7 Plan de Marketing .....</b>	<b>41</b>
7.1 Descripción del servicio.....	41
7.2 Estrategia de precios .....	43
7.3 Estrategia de distribución.....	44
7.4 Estrategia de comunicación .....	44
7.4.1 Publicidad.....	44
7.5 Estrategia de servicio al cliente .....	45
7.6 Organización administrativa .....	45
7.6.1. Organigrama funcional .....	45
7.6.2. Análisis de puestos.....	46
<b>Capítulo 8 Plan Financiero .....</b>	<b>57</b>
8.1. Objetivos del estudio financiero .....	57
8.2. Presupuesto de inversiones .....	57
8.2.1. Inversión inicial .....	57
8.3. Presupuesto de Operaciones .....	59
8.3.1. Presupuesto de Ingresos.....	59
8.3.2. Presupuesto de egresos .....	61
8.4. Fuentes de financiamiento .....	64
8.5. Presupuesto de Valor Residual .....	64
8.6. Flujo de Caja Económico.....	65
8.7. Evaluación del Proyecto .....	65
8.7.1. Valor actual neto.....	65
8.7.2. Tasa interna de retorno .....	66
<b>Conclusiones .....</b>	<b>67</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>69</b>
<b>Apéndices .....</b>	<b>71</b>

## **Lista de apéndices**

Apéndice A: Plan de estudios del Colegio Santa María, segundo año de secundaria. ....	73
Apéndice B: Plan de estudios de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura. Programa Académico de Administración de empresas. ....	74
Apéndice C: Plan de estudios de la facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Piura. ....	75
Apéndice D: Plan de estudios de la facultad de Administración de Empresas de la Universidad Privada Antenor Orrego. ....	76
Apéndice E: Guía de preguntas del Focus Group / Entrevista a expertos .....	77
Apéndice F: Prueba Estadística – Encuestas .....	81



## **Introducción**

El manejo de las habilidades blandas resulta crucial en el mundo laboral actual, por eso hoy en día las empresas ponen sus ojos en profesionales que han sido capaces de desarrollar sus habilidades blandas en paralelo a sus estudios. Si bien estas competencias son innatas, todos tenemos la capacidad de desarrollarlas; y por ello ahora muchas empresas invierten en cursos donde sus ejecutivos puedan desarrollarlas, ya que los profesionales necesitan diferenciarse y destacarse dentro del competitivo mercado actual.

Conscientes de este nuevo escenario y de que tenemos un sistema educativo que en general se basa solo en conocimiento cognitivo cuando verdaderamente en el mundo profesional se están exigiendo otras cosas, vimos que existe la necesidad en el mercado piurano de complementar la formación profesional del joven piurano.

De esta manera, surge el interés desarrollar una “Escuela de formación en liderazgo y habilidades personales”, que se enfoque en el desarrollo de habilidades-competencias en los jóvenes como proactividad, juicio crítico, solución de conflictos, inteligencia emocional, gestión inteligente del diálogo, trabajo en equipo, comunicación asertiva y efectiva, toma de decisiones, responsabilidad social, gestión efectiva del tiempo, visión a largo plazo y liderazgo; las cuales generalmente empiezan a desarrollarse y peor aún, conocerse, recién iniciando su experiencia profesional.

El desarrollo del tema tendrá los siguientes contenidos: en el primer capítulo se sustentará las bases del tema de tesis, así como también se explicará la idea de negocio y los principales objetivos que se pretende alcanzar con la puesta en marcha de este proyecto.

En el segundo capítulo, se desarrollará la investigación exploratoria necesaria para descubrir aspectos y opiniones de las personas acerca de la educación recibida en Piura, su punto de vista sobre la relevancia en el mundo profesional y también acerca del concepto que tienen de desarrollo de competencias y habilidades. Esta investigación se concretará con entrevistas a expertos en el Desarrollo de Competencias y Habilidades, grupos focales y entrevistas personales.

El tercer capítulo se basa en el análisis del entorno para lo cual se estudiará el macro entorno teniendo como factores principales: económicos, demográficos, tecnológicos y educativos. Y el micro entorno tendrá como finalidad informar la situación actual del sector en Piura, además del comportamiento y tendencias de los clientes. En este capítulo se analizará la competencia, de igual manera se verá el tema de los principales proveedores y competidores potenciales.

En el cuarto capítulo se explicará todo el análisis sectorial para el proyecto, teniendo en cuenta el tamaño de mercado al cuál será dirigida la oferta, así como también el análisis de oferta y demanda teniendo en cuenta una estrategia de segmentación específica que ayudará a tener una mejor ventaja competitiva.

El quinto capítulo abarcará todo lo relacionado al funcionamiento interno de la empresa para establecer la misión, visión y objetivos estratégicos en los cuales basaremos nuestra oferta comercial. Asimismo, se definirán las políticas de la empresa y las fuentes generadoras de ventaja competitiva.

El estudio técnico se analizará en el sexto capítulo, en donde se estudiará la ubicación estratégica del local.

En el séptimo capítulo veremos todo el plan de marketing del servicio, que estará enfocado a las llamadas “4 P del marketing”<sup>1</sup>. En este capítulo podemos encontrar la definición del servicio a ofrecer con todas sus características; asimismo, los precios promedios y estrategias. También se describirá el equipo de personas con el que debe contarse dentro del servicio, el cual es una base fundamental para toda empresa. Dentro del mismo se detallará el organigrama y análisis de puestos.

En el octavo capítulo se explicará el análisis financiero del servicio, habiendo analizado los ingresos, costos/gastos, inversión, estado de resultados y política financiera.

Esta tesis finaliza con las conclusiones obtenidas una vez analizado el mercado y resultados económicos para la creación de esta Escuela de Formación en Liderazgo y Habilidades Personales para Jóvenes.

Cabe resaltar que para los fines del estudio ha sido necesaria la información de centros de estadística como lo es el INEI, además de la visitas a instituciones educativas y universidades; y entrevistas a expertos en el tema.

Asimismo, una fuente importante de información han sido los grupos focales a jóvenes piuranos que fueron reunidos con la finalidad de obtener opiniones, actitudes, ideas, conceptos sobre la idea de negocio, de donde se recabó toda la información base para poder llevar a cabo las entrevistas personales aplicadas en los distritos de Piura y Castilla con el fin de obtener los resultados estadísticos para la propuesta de negocio.

---

<sup>1</sup> Las 4 P del marketing hace referencia al producto, precio, plaza y promoción. Los cuales son un conjunto de elementos claves con las que una empresa o producto lograrán influenciar en la decisión de compra del cliente.

## Capítulo 1 Generalidades

### 1.1. Formulación del problema

El Instituto Nacional de Estadística e Informática, en una de sus publicaciones digitales, “Estado de la Población Peruana 2013”<sup>2</sup>, indica que en el Perú al año 2013 había 30 millones 475 mil habitantes y cada año nuestra población se incrementa en 339 mil personas aproximadamente. En el mundo, la población habría alcanzado los 7 mil 162 millones de habitantes con un crecimiento anual de 82 millones de personas.

Los jóvenes de 15 a 29 años de edad alcanzaron los 8 millones 283 mil 188 personas al 30 de junio de 2013, lo que representa el 27,2% de la población total. Este grupo de población llegó a 7 millones 421 mil 162 habitantes en el año 2000, el 28,6% de la población de ese año.

Según el Censo Nacional 2007, la población joven entre 15 a 29 años en el Perú es de 7 millones 554 mil 204 personas. Esto equivale al 26,7% de la población total a ese año. Así mismo, la población juvenil se encuentra concentrada en Lima, el cual alberga al 30,8% del total de jóvenes entre 15 a 29 años. Los demás departamentos se encuentran bastante distantes, colocando a Piura con el 6.2% y la Libertad con 5.8%.

Ahora bien, considerando ambas fuentes estadísticas y trabajando con datos referenciales e históricos y bajo el supuesto que la proporción de población juvenil se ha mantenido constante, podríamos estimar que actualmente existe un aproximado de 513 mil 557 jóvenes en Piura entre los 15 y 29 años de edad.

Esta población juvenil tiene derecho a recibir una educación. Si hablamos en un escenario optimista-ideal, podríamos asegurar toda la población juvenil en Piura es educada correctamente (considerando como educación al menos educación secundaria, universitaria o técnica). Es aquí donde empezamos a analizar nuestra segunda variable como parte de esta investigación: la educación en el Perú.

---

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). Estado de la población peruana. [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf)

Si hablamos de nuestro sistema educativo, según el artículo “Deficiencia de la educación en el Perú, definición y causas” del blog de la Pontificia Universidad Católica del Perú<sup>3</sup>, sostiene una postura pesimista al mencionar que desde siempre la educación ha sido un factor irrelevante en nuestra sociedad, puesto que los ciudadanos y el Estado no brindan la suficiente importancia a ésta. La educación representa el verdadero motor de cualquier política, económica y social, sería. Además, responsabilizamos a la educación por la generación de conocimientos y destrezas intelectuales de generar en las personas un mayor crecimiento económico; sin embargo, la sociedad peruana no toma conciencia de la importancia de esto y lo deja de lado.

Cita el documento que las causas de la deficiencia de la educación son dos: la primera se debe a que muchos niños no tienen oportunidad de estudiar o estudian en condiciones de desventaja. La pobreza educativa ha tocado fondo. Solo en el aspecto de infraestructura hay 90 mil aulas en mal estado y 650 mil alumnos en grave peligro físico; por ello, se dice que las condiciones económicas son dominantes. La segunda es que los estudiantes no están aprendiendo las habilidades básicas necesarias para desenvolverse socialmente, lo que afecta nuestro potencial como país. No estamos formando ciudadanos. Esto cobra particular importancia por el resquebrajamiento del sentido de ética pública y por la necesidad de moralizar y hacer más eficiente el sector.

En conclusión, en la actualidad, en el Perú existe una educación basada en su ineficacia para constituir una generación "sociedad de ciudadanos" y en donde solo se brindan cursos acordes a un currículo educativo. Sin embargo, no se preocupan de formar parte, de manera eficiente, de un sistema político-educativo. La solución, para este problema, es unirnos y reclamar nuestros derechos para tener una adecuada educación no solo en el ámbito académico sino político, cívico, ético y en la vida cotidiana (Del Puelle, 1993).

Por otro lado, el diario Gestión, el día 13 de marzo de 2013 publicó un artículo “¿Qué medidas podrían "revolucionar" el sistema educativo en el Perú?”. En este se detalla que la falta de carreras técnicas, la poca atención al ‘analfabetismo funcional’ y las “viejas concepciones” del Sutep<sup>4</sup> son algunas de las barreras que impiden una profunda reforma del sistema educativo peruano, según el economista Jorge González Izquierdo.

Punto importante de este artículo es que el economista asegura que en nuestro sistema educativo “lo que existen son parches, pero no hay una concepción, ni el interés político en llevar a cabo reformas para cambiarla”. Él asegura y enumera algunas de las principales medidas necesarias para lograr una verdadera “revolución” en nuestro sistema educativo. Si bien menciona cinco aspectos a considerar, lo más importante de esto es que nuestro sistema educativo debe ser reformado y estructurado, y es a partir de este supuesto que salen alternativas que complementen y mejoren nuestro sistema educativo nacional.

---

<sup>3</sup> Blog de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2015). Deficiencia de la educación en el Perú. <http://blog.pucp.edu.pe/item/5445/deficiencia-de-la-educacion-en-el-peru-definicion-y-causas>

<sup>4</sup> Sutep. Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú.

Para reforzar, en el trabajo de investigación sobre “La educación en el Perú”, realizado por Jonathan Castillo con referencia bibliográfica en el título “Escuela y Participación en el Perú” de la autora Francesca Ucceli<sup>5</sup>, quien en sus conclusiones cita: “dentro de ese orden de ideas y para los fines que tienen estas líneas, puedo admitir que la educación básica tiene por objeto dotar a cada individuo de la capacidad necesaria para pensar y actuar correctamente en todas las circunstancias de la vida. Significa esto que debe ser tal que, además de dar formación moral, cívica y religiosa, debe proporcionar de manera efectiva los conocimientos y las habilidades prácticas que requieren los hombres para satisfacer las exigencias de su propio bienestar y para contribuir con su esfuerzo para que la sociedad mejore. Todo esto en el entendimiento de que contribuye una necesidad nacional superar el atraso y el subdesarrollo con el auxilio de los recursos que ofrecen hoy la ciencia y la tecnología. Son muchos los juicios autorizados que han denunciado defectos e ineficiencia de la educación básica. Puede observarse en primer término un empleo imperfecto del idioma, tanto hablado como escrito. Esta deficiencia puede notarse no solamente en los jóvenes sino también en personas mayores, lo cual prueba que las causas que se deben no son recientes. Se trata de una manifestación de incultura que puede apreciarse diariamente a través de medios de comunicación y que ha sido objeto de repetidas críticas y comentarios. Ello guarda indudablemente relación con la escasa inclinación a la lectura y a la falta de disposición para el estudio independiente, que suponen de manifiesto en quienes intentan ser admitidos a estudios superiores.

Puede reconocerse, en segundo lugar, muy serias deficiencias en la capacidad para razonar correctamente, así como para exponer ordenadamente las ideas, enunciar claramente las suposiciones y deducir verazmente sus consecuencias. Esa capacidad no es indispensable únicamente para adelantar en la ciencia y en la técnica, sino en todos los dominios del saber y aún, para todas las personas, cuando las circunstancias obligan a tomar decisiones de verdadera importancia. En tercer lugar, se comprueba un conocimiento casi nulo acerca de la naturaleza y de sus leyes, del mundo en que vivimos, de nuestro medio geográfico”.

Perú cuenta con 92 universidades, 36 de las cuales son estatales. Esta cifra denota el incremento que ha tenido el sector privado en la Educación, y el crecimiento que el sistema universitario ha presentado en las últimas décadas, de la mano de una, cada vez más creciente, necesidad de conocimiento y preparación académica para afrontar un mundo globalizado altamente competitivo<sup>6</sup>. Sin embargo, a pesar del incremento de las universidades a nivel nacional, en mi opinión no hay una mejora relevante en lo que refiere a una calidad educativa que prepare verdaderamente al joven al mundo profesional.

Tenemos un sistema educativo que se puede mejorar, y a esto añadiremos otra aspecto a considerar. Pasa que nuestras Escuelas-Colegios-Universidades se convierten en una principal cuestión que analizar en la educación de los jóvenes. Además que tenemos un sistema educativo deficiente y con mucho por mejorar, a esto le añadimos que en general este se basa solo en conocimiento cognitivo (conocimientos y desarrollo

---

<sup>5</sup> Artículo: Docentes en las Calles: Magisterios, SUTEP y el reto de los aprendizajes. Editorial: IEP. Edición: I Edición, mayo de 2006. Páginas: 206-207

<sup>6</sup> Estadística Universidades – Universia (2015). <http://universidades.universia.edu.pe/>

de la inteligencia racional). Para esto, citamos la definición de inteligencia según Howard Gardner (1983) donde: “La inteligencia es la capacidad desarrollable y no sólo «la capacidad de resolver problemas y/o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas”. La inteligencia no sólo se reduce a lo académico sino que es una combinación de todas las inteligencias. Ser hábil en el deporte o en las relaciones humanas implica unas capacidades que, por desgracia, no están seriamente contempladas en los programas de formación académica.<sup>7</sup>

Según Gardner, la formación académica no está incluyendo una formación integral en donde se desarrollen todas las inteligencias que posee el hombre.<sup>8</sup> Justamente comprobamos esto cuando se preguntó a tres diferentes jóvenes de colegios/universidades los cursos que están llevando este año, y las respuestas fueron justamente las esperadas.

El plan de estudios de Mirian Sofía Ato Rojas (apéndice 1), estudiante del Colegio Sta. María de 2do de Secundaria, venía definido por: Inglés (4 horas), Comunicación (5 horas), Matemática (6 horas), Física (2 horas), Química (1 hora), Zoología (3 horas), Historia (4 horas), Persona y Familia (2 horas), Formación ciudadana (2 horas), Religión (2 horas), Cómputo (2 horas), Arte (1 hora), Música (1 hora), Danza (1 hora), Tutoría (2 horas), Educación física (2 horas). Al analizar esta primera malla curricular, tendremos que más del 75% de las horas estudiadas en el centro educativo son para desarrollar solo la inteligencia lógico-matemática.

En segundo lugar, Alejandra Dávila, estudiante de Administración de Empresas de 4to año de la Universidad de Piura, nos da unas cifras interesantes acerca de su plan de estudios (apéndice 2). Resulta que del total de cursos obligatorios, el 100% de ellos están orientados a desarrollar la inteligencia lógico-matemática/lingüística como foco principal.<sup>9</sup> Tienen una alternativa de cursos electivos o de libre configuración en donde pueden desarrollar otro tipo de inteligencias y habilidades pero el número de créditos que vale esa materia está por debajo, en comparación a los créditos que vale alguno de sus cursos de carrera. Lo mismo sucede con Kevin Saucedo, estudiante de Comunicación de la Universidad de Piura, quien al mostrarnos su plan de estudios (apéndice 3), llegamos a la misma conclusión que con el caso anterior.

Finalmente, un estudiante de la Universidad Privada Antenor Orrego de la Facultad de Administración de Empresas, nos brindó su plan de estudios (apéndice 4) y vimos que si bien hay 3 cursos enfocados en el desarrollo de otro tipo de inteligencias (Desarrollo personal, Apreciación musical, Apreciación de las artes plásticas)<sup>10</sup>, estos representan solo el 5% del total de cursos recibidos durante su carrera profesional.

---

<sup>7</sup> Howard Gardner (1983). *Teoría de las inteligencias múltiples.*, México DF, México: Fondo de Cultura Económica

<sup>8</sup> Las 8 inteligencias según Gardner son: Inteligencia lingüístico-verbal, Inteligencia lógica-matemática, Inteligencia espacial, Inteligencia musical, Inteligencia corporal kinestésica, Inteligencia intrapersonal, Inteligencia interpersonal, Inteligencia naturalista

<sup>9</sup> Plan de Estudios de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura. Administración de Empresas 2015.

<sup>10</sup> Información del plan de estudios de la Facultad de Administración - UPAO.

Con todo esto, llegamos a la conclusión que además de tener un sistema educativo con sus diferentes problemas y deficiencias, vemos que no estamos dando a los jóvenes una educación integral, en donde no solo se enfoquen a desarrollar la inteligencia lógico-matemática, sino que haya un plan completo de formación que involucre el desarrollo de todas las inteligencias.

Durante la etapa de formación más importante de las personas, los jóvenes son educados exclusivamente a desarrollar su inteligencia lógico-matemática o cognitiva (conocimientos empíricos y uso del cerebro para pensar correctamente), cuando verdaderamente sabemos, gracias a Howard Gardner, que eso por sí solo es solo una parte del desarrollo de nuestra inteligencia.

Muy de la mano de la educación, tenemos una segunda problemática la cual es justamente consecuencia de la mala gestión educativa: la empleabilidad juvenil.

En la primera mitad del año 2011 existían 8,2 millones de jóvenes entre 15 y 29 años, que representaban casi un tercio de la población peruana. Este grupo de jóvenes nació entre las décadas de 1980 y 1990, periodo de crisis social y económica en el país. Sin embargo, su ingreso al mercado laboral se ha producido en la primera década de este siglo, en la que el país ha crecido en promedio a 6% anual, tasa mayor a la del crecimiento poblacional. Este crecimiento indudablemente ha generado empleos, a los cuales han accedido aquellos con las calificaciones y competencias que demandan los sectores económicos en crecimiento.<sup>11</sup> Sin embargo, no se han generado oportunidades de empleo para todos los jóvenes.

En contraparte, ya se muestran avances en los resultados de las políticas públicas a nivel nacional. Particularmente “entre 2006 y 2009 el empleo entre los jóvenes de 14 y 29 años creció a tasas promedio de 2,2% al año”. Mientras que el ingreso promedio mensual juvenil se incrementó a una tasa promedio anual del 7,9% al año, durante los mismos años.

Pero si bien es cierto que los números podrían dar indicios de crecimiento de empleabilidad juvenil, al hablar con especialistas en el tema de manera directa, se llegó a la conclusión que el joven, una vez salido de la universidad, no siempre es un profesional “empleable” para las empresas.

Roxana Ávalos, Gerente de Recursos Humanos de América Móvil Perú S.A.C (Claro Perú) y ex Vicepresidenta Nacional de Recursos Humanos de la Asociación Civil Liderazgo e Intercambio - AIESEC Perú – 1990, justamente coincidía en que, en su opinión, no se está preparando correctamente al joven a ser un profesional empleable y competitivo. En términos generales, Roxana comentaba que a su parecer, las universidades forman buenos estudiantes en cuanto a su capacidad para usar el cerebro, pero que al momento de realizar entrevistas para los procesos de selección, los jóvenes que más resaltan son justamente estudiantes que hacían más que solo sus estudios. Nos aseguró que un joven es más atractivo en temas de empleabilidad cuando nos comenta actividades extra-curriculares que van más allá de solo buenas notas (que también son

---

<sup>11</sup> Juan Chacaltana y Claudia Ruíz (2012). *El Empleo Juvenil en El Perú: Diagnóstico y Políticas*. Lima, Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú.

importantes y valoradas). Este tipo de habilidades, competencias, o como las queramos llamar, por ahora muy pocos centros de formación, los están considerando en su plan de estudios curricular.

Si traducimos y orientamos lo conversado con Roxana Ávalos, podríamos decir que en términos generales, el título profesional y los estudios universitarios es lo mínimo que se exige. Las organizaciones aseguran que el conocimiento es el requisito mínimo para algunos procesos de selección. Hoy, las competencias personales (las cuales se relacionan con el desarrollo integral de los ocho tipos de inteligencia de Howard Gardner) es a lo que se le da prioridad. Y eso, por el momento, aún no se está enseñando en nuestros centros educativos.

De esta manera, la problemática que se quiere abarcar en esta investigación no es la postura del sector empresarial por no brindar oportunidades de trabajo a los jóvenes; sino que por el contrario, analizaremos la problemática desde el punto de vista del joven, el cual, debido a la clase de educación recibida, en algunas ocasiones no está siendo una persona competitiva a nivel nacional e internacional, que cumpla con los principales requisitos cognitivos, sociales y personales para ocupar un puesto de trabajo.

Hemos visto que el joven piurano desarrolla en su mayoría, durante el colegio y universidad, un solo un tipo de inteligencia que posee, la de los conocimientos lógicos-matemáticos. El sistema social nos mueve a todos a adquirir una serie de conocimientos como fechas, fórmulas, datos, etc. Que si bien son importantes, por sí solos no alcanzan. Ante la necesidad detectada, surge la idea de crear justamente un espacio en donde complementemos la educación para que se pueda recibir una formación integral, donde se involucre el desarrollo de todas las inteligencias y de esta manera formemos a los jóvenes piuranos de manera completa, enseñándoles a desarrollar las principales habilidades necesarias y exigidas hoy en día: las competencias personales.

## **1.2. Idea del negocio**

En este trabajo se pretende realizar el plan de negocio de un nuevo producto en Piura. Se trata de una escuela de Desarrollo Personal y Profesional para jóvenes desde 4to año de secundaria hasta último año de Universidad, la cual se enfoque en el desarrollo de habilidades-competencias en los jóvenes las cuales empiezan a desarrollarse, en la mayoría de casos, recién iniciando su experiencia profesional.

No se va a profundizar en un exhaustivo estudio de mercado para la puesta en marcha del mismo porque ya contamos con información suficiente y relevante acerca del negocio, su propuesta de valor y aceptación en el mercado. Desde el inicio de la investigación al día de hoy (agosto 2016), se consolidó Ítaca Formación Profesional S.A.C en el mercado piurano y peruano. Está presente en cuatro ciudades: Piura, Lima, Chiclayo y Arequipa. Y con planes de expansión para el 2017-2018 en Colombia, Brasil, Ecuador y Chile (países que en una investigación rápida, han coincidido que no existe empresa que se dedique a ello de la manera como lo tiene planteado Ítaca). Alrededor del país han dictado los talleres para más de 1000 jóvenes de las diferentes

ciudades y Universidades. Además de ello, hacemos referencia que no existe en Perú y Latinoamérica alguna empresa que se dedique a lo mismo, bajo la misma metodología que tiene Ítaca y que se mostrará en el desarrollo de la tesis. Existen empresas que si dictan talleres para jóvenes estudiantes, sin embargo, no son especialistas en ello. No es su negocio principal. Es decir, son empresas que entrenan al mercado ejecutivo y optan por dictar algunos talleres para jóvenes. En la siguiente investigación se reforzará la información gracias a una investigación exploratoria basada en entrevistas a expertos y algún *focus group* si es necesario.

La idea del negocio consiste enseñar a los jóvenes a través de talleres prácticos el desarrollo de las diferentes competencias exigidas en el mundo profesional: proactividad, juicio crítico, inteligencia emocional, manejo y solución de conflictos, comunicación oral y arte de hablar en público, trabajo en equipo, comunicación asertiva, responsabilidad social, toma de decisiones, visión a largo plazo, gestión efectiva del tiempo, liderazgo, etc.

Todo este contenido de competencias será brindando a través de técnicas y estrategias las cuales permitirán el autoconocimiento y autovaloración, así como la mejora de la interacción entre los participantes dentro de diversos contextos. Esto a través del trabajo colaborativo, ejercicios lúdicos y de recreación que serán representados de manera histriónica.

Se distribuirán los contenidos de manera periódica durante 8 ciclos de 10 semanas cada uno. Los ciclos serán los meses de enero-marzo, abril-junio, agosto-octubre, noviembre-diciembre. Así mismo, se trata de ciclos de formación no excluyentes; es decir que existe la opción de dejar algún ciclo y luego retomar el programa sin necesidad que se vea afectado su desarrollo y entendimiento de contenidos.<sup>12</sup> Además, cada estudiante decide que taller desea llevar, en miras a sus objetivos personales y las competencias que quiera desarrollar. No está obligado a llevar los 8 talleres. Sino, aquellos que desarrollen las competencias que a él realmente le interesa reforzar. Además, se garantiza una formación integral gracias a un sistema especial “jóvenes enseñando a jóvenes”, donde se garantiza el aprendizaje y mejora la interacción entre educando y educador, incrementando el nivel de empatía entre estos y logrando mayor receptividad de los conceptos enseñados. Existe además una certificación luego de terminar cada ciclo-periodo y una certificación final al término de todos los ciclos. Cabe recalcar que los ciclos no son excluyentes; es decir que una persona puede dejar de tomar un ciclo-cursos y luego retomar otro sin necesidad que se vea afectado su desarrollo y entendimiento de contenidos.

Todo esto estará detallado en un plan de formación y/o modelo de desarrollo de competencias que involucra no solo el contenido de los talleres, sino que se alinea a los objetivos personales y profesionales de cada uno de los estudiantes, el cual será diferenciado con cada uno de ellos y orientado gracias a un “coach” personal.

Es importante señalar también que todos los contenidos de los talleres y la estructuración de la malla curricular se encuentran elaborados en conjunto con la

---

<sup>12</sup> Información elaborada con respaldo de B&Tmeetings, empresa dedicada al diseño de programas de capacitación para altos ejecutivos.

empresa B&T meetings E.I.R.L, empresa líder en el mercado por brindar, desde hace 14 años, programas de capacitación para altos ejecutivos. Así mismo, tienen el respaldo de THT system, empresa colombiana dedicada a hacer consultoría en gestión del talento humano, que se caracteriza por su innovación y eficiencia, brindando Soluciones humanas y confiables a las organizaciones.

### **1.3. Objetivos del estudio**

- Analizar los niveles de satisfacción que presentan los jóvenes piuranos con respecto a la educación recibida.
- Analizar los hábitos del joven piurano con respecto a complementar su formación profesional.
- Explorar el mercado y medir la intención de compra y asistencia para la creación de una “Escuela de Desarrollo Profesional y Personal para jóvenes”.
- Evaluar el rendimiento económico de la puesta en marcha de dicha escuela.

Con el presente estudio se pretende, a nivel personal, la concreción a través de la puesta en marcha de un negocio empresarial a corto plazo en la ciudad de Piura.

## Capítulo 2 Metodología

### 2.1. Diseño de la investigación exploratoria

Con la finalidad de fundamentar una adecuada investigación de mercado ha sido preciso realizar dos entrevistas a profundidad con expertos en Desarrollo de Competencias y Habilidades. Elena Mujica, Directora de Recursos Humanos de Caña Brava y Elizabeth Sánchez, experta en Recursos Humanos de ECOSAC. Así mismo, se desarrollaron *focus group* (2 *focus group*, uno para estudiantes de 4to de Secundaria y otro para Estudiantes de 5to de secundaria) y entrevistas a profundidad (estudiantes universitarios); con el fin de obtener la mayor cantidad de información veraz para sostener este estudio y la viabilidad del proyecto.<sup>13</sup>

Se hicieron guías para cada uno de los procesos. Véase Apéndice 4, Guía de Focus y Entrevistas.

#### 2.1.1. Entrevista a expertos

**Elena Mujica**, quien lleva 15 años con experiencia en el área de Desarrollo Humano y es Psicóloga de profesión, con experiencia en empresas transnacionales e industriales, nos dejó las siguientes conclusiones:

a) Respecto al Proceso de Selección y Reclutamiento en Caña Brava.

Manejan dos alternativas, una interna y otra externa. En la primera, son ellos los que se dedican desde el reclutamiento hasta la evaluación final. La otra, es que ellos contratan a consultoras externas. En este caso, la empresa solo se involucra en la parte final del proceso. Con respecto a la cantidad de jóvenes con los que trabajan en la empresa, representan el 70% de la compañía.

---

<sup>13</sup> Apéndice 4, Guía de Focus y Entrevista a Expertos.

b) Respecto al perfil “Joven” buscado.

Lo que buscan es que los jóvenes que allí ingresan tengan desarrollada su proactividad, sepan manejar la innovación, trabajo en equipo, liderazgo. Buscan jóvenes que tengan que relacionarse a todo nivel. Lo que buscan constantemente es, por encima de un requerimiento académico mínimo, es un buen nivel de competencias. Sin embargo, algo que está pasando es que no encuentran en los jóvenes que entrevistan, el perfil que ellos están buscando. De hecho, lo que hacen es recibir a los jóvenes con un mínimo nivel de competencias y dentro de la misma empresa los desarrollan con un plan de formación.

c) Respecto a la Idea de Negocio.

Según lo mencionado por la experta, el colegio y la universidad limita un poco a lo que los jóvenes pueden aprender; por tanto, una idea de negocio como ésta, ayudaría a que los estudiantes puedan abrir su mente a nuevos conocimientos necesarios en el mundo laboral. Mencionó además que no ha escuchado de proyectos de este tipo. Una formación en un centro como el planteado, lo que generará es que se tenga un profesional con un mayor nivel de preparación y con solidez necesaria para enfrentar el mundo de los negocios. Estos jóvenes que se han formado en competencias, se vuelvan más atractivos para cualquier empresa.

**Elizabeth Sánchez**, quien es Jefa de Desarrollo Humano y encargada de los procesos de selección, reclutamiento y capacitación, nos llevó a las siguientes conclusiones:

a) Respecto al Proceso de Selección y Reclutamiento en su empresa.

Tienen un reclutamiento que se utiliza para el personal de campo (obreros) y otro que es más especializado, que es para los trabajadores administrativos y de planta. Para el primer grupo se hace un reclutamiento masivo, para el segundo en cambio, se exige un mayor nivel del mismo, se requiere un personal más calificado para ocupar cargos de técnicos, supervisores, jefes, etc.

Con respecto a la evaluación, empiezan viendo su *Curriculum Vitae*, sobre todo para experiencia profesional y estudios. Se evalúan sobre todo sus fortalezas y debilidades, otra parte su nivel intelectual y finalmente las referencias laborales. El porcentaje de gente joven que reclutan últimamente alcanza casi el 60%.

b) Respecto al perfil “Joven” buscado.

Menciona que últimamente los jóvenes están llegando con una preparación mejor para asumir retos, sin embargo, el tema de actitud es aquello que aún no tienen bien claro. Los resultados de la entrevista psicológica que ellos utilizan sirven de referencia también en el proceso, y está claro que no se basan únicamente en los indicadores intelectuales.

c) Respecto a la Idea de Negocio.

Les parece una idea que complementa los estudios de los jóvenes de una manera correcta. Concuera con la exposición de la idea de negocio, en que la formación de liderazgo y todo lo que este implica es de vital importancia el día de hoy. Tener un semillero de liderazgo como éste, básicamente lo que garantiza es que las empresas puedan recibir profesionales con mayor nivel de capacidad en sus procesos de reclutamiento.

### 2.1.2. Proceso y objetivos del *focus group*

Los *focus group* realizados tuvieron la participación de seis asistentes cada uno de los años de 4to y 5to de secundaria de colegios privados en la ciudad de Piura: Proyecto, Santa María, Vallesol, Turicará, Don Bosco, San Ignacio, Lourdes, Montessori y Trilce.

La reunión de grupo fue grabada desde su inicio con el fin de poder registrar las actitudes y opiniones de cada uno de los integrantes, tuvo una duración aproximada de sesenta minutos, y fue realizado el día sábado 11 de abril de 2015, entre 10:00 y 11.00 am.

Los objetivos principales de la realización del *focus group* se muestran a continuación:

- Analizar el nivel de educación recibidos y el nivel percibido sobre los principales centros de formación en la ciudad de Piura como colegios, universidad, o cualquier otro centro de formación.
- Conocer el nivel de satisfacción acerca de la educación recibida y su punto de vista acerca de su relevancia en el mundo profesional.
- Conocer el nivel de importancia que le prestan las personas sobre asistir a algún centro de formación que complemente sus estudios tradicionales (colegio y universidad).
- Comportamiento de los clientes frente a la idea de un espacio donde los jóvenes reciban educación enfocada a desarrollo personal y profesional (competencias) que sirva de complemento a la educación recibida.
- Conocer grado de satisfacción actual de las persona frente a “complementar la educación tradicional brindada en los centros de formación tradicional”.

### 2.1.3. Análisis del *focus group*

Como introducción, se obtuvo las siguientes opiniones:

- Los cursos que estaban llevando actualmente eran los cursos de Lógico-Matemática, Química, Comunicación, Personal Social, etc. A diferencia de los estudiantes universitarios, los estudiantes de colegio estaban llevando en su colegio cursos que desarrollan sus habilidades personales (competencias). Se detallan cursos como Teatro, Danza, Oratoria, Educación Física, Música, etc. Sin embargo, en su mayoría concordaban en

que ese tipo de conocimientos no iban a ser muy útiles en su carrera profesional.

- Con respecto a sus fortalezas y debilidades, ambos grupos no tenían muy en claro cuáles eran. Tenían mucha dificultad de identificarlas con facilidad. Las respuestas obtenidas eran muy básicas y casi nulas y con poco fundamento. Casi no veían su diferencia entre ellos y el resto de jóvenes.
- Estaban de acuerdo que lo que estaban estudiando actualmente en sus centros de estudios no iba a alcanzar para diferenciarse en el mundo profesional. Hace falta, según dice, complementarse con sus estudios universitarios.

En la conversación a profundidad se obtuvo los siguientes resultados:

- Los estudiantes de 4to y 5to de secundaria habían escuchado (mucho menos que los estudiantes de universidad) conceptos como liderazgo, trabajo en equipo, proactividad, inteligencia emocional, etc. No entendían mucho la explicación de las habilidades blandas. Sin embargo, una vez que se les explicaba lo que eran, y se les hacía referencia a la importancia captaban el mensaje y le daban cierta importancia.
- En términos generales, les llamó la atención un centro de formación de este tipo; sin embargo, el nivel de importancia que le daban a éste no era muy alto. En ellos, habían otras prioridades anteriores como: los exámenes bimestrales, la preparación para su ingreso a la universidad (estudiantes de 5to de Secundaria), las clases de inglés (las cuales les iban a quitar tiempo durante la semana), etc. Sin embargo, un concepto de negocio sería “uno más”, aunque no su primera prioridad.
- De elegir asistir a un centro de este tipo, la modalidad para asistir a estos talleres era de manera interdiaria o semanal. Además de ello, lo que estarían dispuesto a pagar estaba entre 150-300 soles. Todo dependía si lograban convencer a sus padres para inscribirse.

Ante la prueba de concepto se obtuvo las siguientes opiniones:

- Les parecía interesante participar; sin embargo, no estaban muy seguros de participar puesto que les preocupaba mucho el tema de tiempo. A pesar de ello, sí es una opción que considerarían dentro de sus alternativas de formación.

### 2.1.4. Entrevistas a profundidad

Se desarrollaron 24 entrevistas a profundidad a diferentes estudiantes entre primer y quinto año de las principales universidades de Piura: Universidad de Piura, Universidad Nacional, Universidad Cesar Vallejo, Universidad Privada Antenor Orrego. El criterio de selección de las entrevistas fue una muestra aleatoria. Las conclusiones brindadas son las siguientes:

#### Preguntas de calentamiento

Con respecto a los cursos que estaban llevando; compartían que estaban llevando cursos obligatorios de la carrera. Dentro de todos ellos, siempre consideraban a aquellos que son de la carrera más específicamente como los más importantes. Es decir, que si estudiaban Administración de Empresas y querían especializarse en Marketing, señalaban los cursos como MK1 (Marketing 1), MK2 (Marketing 2), IMK (Investigación de Mercados). Si estudiaban Derecho por ejemplo, cursos de carrera como Derecho Penal se convertían en uno de los más importantes. De misma manera, los cursos de los cuales más habían aprendido siempre eran alguno de estos antes mencionados. Todo iba en función de su carrera y lo que se iba a especializar. Con respecto a los cursos no que no consideraban importante, eran aquellos de humanidades (Filosofías, Historias, etc.)<sup>14</sup>.

Al hablar acerca de ellos mismos (sus fortalezas y debilidades), no estaban seguros de las mismas y lo que decían de sí mismos. Eran conscientes que si se comparaban con el resto de jóvenes que existen a nivel nacional, no era mucho lo que lo diferenciaba. Adicional a esto, en su mayoría compartían la opinión de “lo que vengo adquiriendo en la universidad” no alcanza para diferenciarme en el mercado laboral ahora. Hace falta mucho puesto que la formación recibida era teórica, sin dejar espacio a la práctica.

#### Preguntas de profundidad

Si bien es cierto que no todos los entrevistados dominaban el término “competencias”<sup>15</sup>, sí sabían a lo que se referían cuando se mencionaban algunas de ellas como ejemplo. (Ej. Liderazgo, trabajo en equipo, etc.). Se hacía muy atractiva la idea de tener un centro de formación específico que les ayude a desarrollar las mismas puesto que las consideraban (ahora que las conocían) como muy importantes para su desarrollo y como aquello que iba a diferenciarlos del resto de jóvenes en el mercado laboral.

---

<sup>14</sup> Ninguno de los estudiantes mencionaron algún curso que desarrolle sus habilidades blandas: liderazgo, oratoria, gestión efectiva del tiempo, etc.

<sup>15</sup> Las competencias son las habilidades, destrezas, métodos de actuación, actitudes y valores que guían el comportamiento. Además de esas capacidades relacionadas con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo. Constituye la capacidad de las personas de integrarse, trabajar en equipo, comprometerse con la empresa, ir más allá de lo que nos piden, ser asertivos, y sobre todo, muy flexibles... Su actitud, carisma, valores, hábitos y costumbres, así como su capacidad para entender y manejarse bien a nivel social, su inteligencia emocional. (Temple, 2010)

No sabían de un lugar que brinde este tipo de formación y que de todas maneras valía la pena invertir su tiempo en un espacio así, ya que los diferenciaría y ayudaría para su desarrollo personal y profesional.

En cuanto a sus preferencias de asistencia, en su mayoría coincidían en que sean de manera interdiaria o los fines de semana solamente. Con respecto al precio, en promedio para pagarlo debería estar entre los 300 y 600 soles. A partir de ese precio ya podría ser concebido como muy complicado de pagar para Piura. Además, lo que se concluyó con los entrevistados, que ahora que conocen el concepto, asistirían de todas maneras algún centro de formación de este tipo. Las variables limitante que podría considerarse únicamente son: tiempo que manejan y tema monetario.

De los entrevistados, podremos llegar a la conclusión que el que existan otras alternativas de formación como idiomas, teatro, música, no habría inconveniente alguno puesto que verían la forma de poder matricularse a ambas.

En términos generales, los entrevistados concluyen que una formación de este tipo complementaría sus estudios universitarios y su carrera como profesional. Se sentirían más preparados para hacer el mercado laboral.

### **Prueba de concepto**

Con respecto a la prueba de concepto, se mencionó que era una idea bastante buena y llamativa. Les gustaba mucho porque complementa su formación. Definitivamente asistirían a un centro de formación de este tipo. En principio verían la forma de inscribirse ellos mismo; sin embargo, se esforzarían para sus amigos.

8.5 promedio respecto a la pregunta ¿Del 1 al 10, en qué grado te inscribirías?; y 8.2 a la pregunta ¿Del 1 al 10, qué tanto lo recomiendas? Esto es porque en su mayoría las respuestas estaban orientadas a que para poder recomendarlo, antes debían probarlo.

Con respecto al servicio de “coaching”, tenemos dos grupos. Un primer grupo que no conocía o entendía mucho el concepto y que por tanto no podría dar una opinión segura de lo mismo. Sin embargo, con lo poco que entendieron, si les llamó mucho la atención el mismo. Por otro lado, los que sí sabían del concepto, les pareció una buena idea incluirlo como parte del proceso de formación y desarrollo.

## **Capítulo 3**

### **Análisis del entorno externo e interno**

#### **3.1. Macroentorno**

##### **3.1.1. Factores económicos**

Según el Banco Mundial<sup>16</sup>, la economía peruana en un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos han dado lugar a que sea una de las economías que mayor crecimiento ha tenido en la región, entre los años 2002 y 2013, la tasa de crecimiento promedio fue de 6.1% en un entorno donde la inflación se mantuvo baja en un promedio de 2.6%. Sin embargo, el país puede estar entrando en un periodo desafiante, puesto que el impulso del crecimiento se desaceleró en el 2014 por efecto de condiciones externas y adversas. A pesar de ello, las cifras del PBI para este último año se mantuvieron por encima del promedio de la región con 2.4% y la inflación finalizó solo por encima del rango meta con 3.2%.

En cuanto a la región Piura, el INEI reportó que ha desarrollado un crecimiento económico constante, el PBI de la región representa el 4.70%<sup>17</sup> del PBI nacional y es la tercera región con mayores recursos que detrás de Lima y Arequipa aporta más. El PBI per cápita de Piura es de S/. 10.121,77<sup>18</sup> nuevos soles, inferior al PBI per cápita de Lima que es de S/. 18.596,58 nuevos soles. Sin embargo, la distribución de la riqueza es muy dispersa, habiendo poblaciones con índices altos de extrema pobreza.

Por otro lado, otro factor económico que se debe tener en cuenta para la implementación de este proyecto es el ingreso familiar per cápita de los ciudadanos de Piura y Castilla, el cual aumentó en los últimos años asciende a S/. 899 soles mensuales según como se muestra en el siguiente cuadro y es muy

---

<sup>16</sup> Banco Mundial (2016). Perú Panorama general.  
<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

<sup>17</sup> INEI 2009.

<sup>18</sup> INEI 2009.

importante conocerlo pues nos indica la capacidad de poder adquisitivo que pueden tener las familias piuranas para cubrir sus gastos.

**Tabla 1: Ingreso familiar per cápita**

**Región Piura: Índice de Desarrollo Humano Provincial y Distrital, 2007**

Distrito	Población	Ingreso familiar per cápita
	Habitantes	N.S. mes
Piura	260 363	466,63
Castilla	123 692	432,48

Fuente: INEI, Censo Nacional 2007

Elaboración: PNUD / Unidad del Informe sobre Desarrollo Human-Perú

### 3.1.2. Factores Demográficos.

El crecimiento de la población en los últimos años ha ido aumentando y es un factor muy importante a tener en cuenta para el desarrollo de este proyecto. Según las proyecciones poblacionales del INEI, en el año 2014 Piura contaba con una población de 1 829 496 habitantes<sup>19</sup> (5,9 por ciento del total nacional), siendo la tercera región más poblada del país y con un crecimiento poblacional promedio anual de 0,9 por ciento en el período 2010-2015 así como se muestra en el siguiente cuadro, resultando una población de 1 844 129 habitantes para el 2015.

**Tabla 2: Tasas de crecimiento geométrico medio anual según departamentos, 1995-2005**

DEPARTAMENTOS	1995-2000	2000-2005	2005-2010	2010-2015
PERU	1.7	1.6	1.5	1.3
COSTA				
Callao	2.6	2.3	2.1	1.8
Ica	1.7	1.5	1.3	1.2
La Libertad	1.8	1.7	1.5	1.3
Lambayeque	2.0	1.9	1.7	1.5
Lima	1.9	1.7	1.5	1.3
Moquegua	1.7	1.6	1.4	1.3
Piura	1.3	1.2	1.1	0.9
Tacna	3.0	2.7	2.4	2.1
Tumbes	2.8	2.6	2.3	2.0

Fuente: INEI- Proyecciones departamentales de la población 1995 - 2015

<sup>19</sup> Fuente: INEI-Estimaciones y Proyecciones, según área urbana y rural, Departamentos, 2000-2015.

Sin embargo, si nos referimos solo a la región de Piura, se estimó en el 2014 una población de 754 849 habitantes, según como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 3: Piura, superficie y población 2014**

Provincia	Superficie (km <sup>2</sup> )	Población 1/
Piura	6 211	754 849
Ayabaca	5 231	141 108
Huancabamba	4 254	126 960
Morropón	3 818	157 123
Paíta	1 784	127 496
Sullana	5 424	314 969
Talara	2 799	132 878
Sechura	6 370	74 113
<b>Total</b>	<b>35 891</b>	<b>1 829 496</b>

1/ Estimada al 30 de junio 2014

Fuente: INEI - SIRTOD

### 3.1.3. Factores tecnológicos

La investigación científica y tecnológica en el mundo actual requiere una especial atención, debido a que es el principal motor del desarrollo sostenido de los países, sin embargo en Perú en general y Piura no se ha visto un desarrollo tecnológico avanzado. Recientemente es que se ha empezado a impulsar la innovación y tecnología.

Centrándonos en nuestra idea de negocio de desarrollar una escuela de formación personal y profesional para jóvenes con enfoque en el desarrollo de habilidades-competencias, concluimos que ciertos sistemas tecnológicos podrían mejorar, facilitar y agregar valor a nuestro servicio, permitiéndonos brindar una mejor educación en este aspecto, acercarnos a nuestros clientes y medir de manera más efectiva nuestros resultados.

Por ejemplo; herramientas de Google, redes sociales, las herramientas que nos brinda THT System y así mismo podríamos implementar una aplicación web para celulares.

### 3.1.4. Factores educativos

Este factor es de suma importancia para la elaboración de la idea de negocio, pues se detectó la necesidad de crear un espacio en donde complementemos la educación para poder recibir una formación integral, donde se involucre el desarrollo de todas las inteligencias y de las principales competencias personales exigidas hoy en día.

En el capítulo I se detalló y analizó que a pesar del incremento de las universidades a nivel nacional, no hay mejora relevante en lo que refiere a una calidad educativa que prepare verdaderamente al joven al mundo profesional. Esto se debe principalmente a que las deficiencias presentes en nuestro sistema educativo no han recibido la importancia debida por parte del Estado y de los ciudadanos, y porque en nuestro país las instituciones educativas y universidades basan su plan de estudios solo en el desarrollo de conocimiento cognitivo dejando de lado la formación integral que incluya también el desarrollo de otras habilidades y competencias que complementen al estudiante.

## **3.2. Microentorno**

### **3.2.1. Análisis del sector**

Actualmente existe un aproximado de 513,557 jóvenes en Piura entre los 15 y 29 años de edad que se forman con un sistema educativo que en general se basa solo en conocimientos y en el desarrollo de la inteligencia racional, cuando verdaderamente en el mundo profesional se están exigiendo otras cosas que van mucho más allá de tener un cerebro altamente desarrollado que te permita memorizar y realizar cálculos lógico-matemáticos y es durante la etapa de formación más importante (entre los 15 y 22 años) donde los jóvenes son educados exclusivamente a desarrollar su inteligencia, cuando verdaderamente, en el mundo profesional, encontramos que eso por sí solo no alcanza.

En Piura vemos que existe una problemática muy relacionada de empleabilidad y educación debido a que no se está preparando correctamente al joven piurano a ser un profesional empleable y competitivo acorde a las necesidades del mercado laboral y no existen otras instituciones fuera de colegios o universidades en Piura que preparen a los jóvenes en la formación de habilidades y competencias; solamente pude detectar que mediante organizaciones estudiantiles y/o actividades extracurriculares y a través el ejercicio de dinámicas u otras actividades prácticas estimulan el desarrollo de este tipo de habilidades blandas.

Por esta razón, muchos tienen que esperar a salir de la universidad e insertarse al mundo laboral para darse cuenta de la necesidad de desarrollar estas habilidades y preocuparse por desarrollarlas de alguna manera asistiendo a una conferencia o taller con duración de 1 a 2 días brindado por empresas especializadas, como por ejemplo la empresa B&T Meetings ubicada Lima.

Debido a la existencia de la necesidad por parte de los jóvenes y a que en Piura por el momento no hay competencia directa pues no existe una empresa que forme un espacio donde los jóvenes puedan estimular sus habilidades, el sector de hace muy atractivo para emprender esta idea de negocio.

## 3.2.2 Análisis de clientes y/o consumidores

### 3.2.2.1 Comportamiento de consumo

Tal como lo explica Arellano (2002) el comportamiento del consumidor es “aquella actividad interna o externa del individuo o grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante la adquisición de bienes o servicios”<sup>20</sup>. Por tal, teniendo como base la investigación de mercado<sup>21</sup> realizada podemos analizar la tendencia en cuanto a consumo de este tipo de servicio en Piura.

Una de las principales razones que motiva a las personas a llevar uno de los talleres de nuestro ciclo de formación es el desarrollo personal y profesional que pueden recibir aquí, pues los conocimientos que adquieren en nuestra escuela les permiten complementar su formación académica.

Igualmente, hay quienes prefieren llevar alguno de los talleres por la certificación que reciben, la cual le puede ser útil en su *curriculum vitae* al momento de presentarse en algún trabajo o por requisito de la misma universidad.

Y por otro lado, en ciertos casos hay personas que se ven motivadas a llevar los talleres por los entrenadores con los que cuenta la escuela, pues son jóvenes motivadores, con llegada al público juvenil y sobretodo con experiencia.

Asimismo, según las estadísticas del estudio de mercado realizado a estudiantes de colegios privados, universidades y egresados, el 13.81% de jóvenes que tomarían el producto son estudiantes provenientes de colegios privados, el 3.87% son estudiantes de la Universidad Nacional de Piura, el 72.38% son de universidades privadas y un 9.94% son egresados.

Como podemos observar, el mayor porcentaje de estudiantes que definitivamente llevarían uno de los talleres proviene de universidades privadas, lo cual se ve explicado por los principales atributos buscados ya mencionados previamente:

- Desarrollo personal y profesional.
- Contenido de los talleres.
- Entrenadores.

---

<sup>20</sup> Fuente: Arellano Rolando Cueva (2002). *Comportamiento del consumidor. Enfoque América Latina*. Interamericana Editores S.A. México.

<sup>21</sup> Base de 200 personas encuestadas. Noviembre de 2014.

### 3.2.2.2 Proceso de decisión de compra.

Arellano (2002) fundamenta el proceso de decisión de compra en cinco pasos:

1. Reconocimiento del problema.
2. Búsqueda de información.
3. Evaluación de alternativas.
4. Acto de compra o consumo.
5. Evaluación post-venta.

Búsqueda de información:

Para iniciar el proceso se reconoce el disparador de compra, lo cual es lo que impulsa, en general, a las personas a optar comprar el servicio.

**Tabla 4: Disparador de compra**

Estado deseado	Estado actual	Disparador
“Quisiera ser más competitivo”	“Necesito algo que me diferencie”, ”Debo mejorar profesionalmente”	Mejorar personal y profesionalmente

Fuente: Elaboración propia.

Generalmente, las personas se mueven por estímulos externos que impulsa su decisión de compra pero como se ha obtenido en el estudio, la gran mayoría se ve motivada realmente porque quieren mejorar a nivel personal y profesional para de esta manera volverse más competitivos en el mercado laboral y tener un diferenciador.

#### **Evaluación de alternativas:**

Para estos tipos de consumidores, donde su compra se mueve por factores personales, la evaluación de alternativas es muy pensada pues se trata de mejorar su formación.

Sin embargo, actualmente en Piura no existen muchas opciones en cuanto a centros de formación en habilidades blandas y liderazgo se refiere, por eso nuestros consumidores se toman su tiempo al decidir llevar uno de nuestros talleres y su decisión depende mucho del precio, la calidad del servicio y del tiempo que demanda.

#### **Compra o consumo:**

La unidad de toma de decisión (UTD) depende mucho de la situación en la que se encuentre la persona.

Tal como se obtuvo en la investigación realizada, en caso de ser estudiantes de colegio, la decisión la tomarán acudiendo a sus padres. En el caso de los universitarios la elección se hace más fácil porque depende de ellos y de su decisión para llevar algunos de los talleres.

#### **Evaluación de la post-venta:**

Dicha evaluación depende de los factores que el consumidor considera. Por ejemplo, evalúan el nivel de atención que han recibido que en este caso es una atención personalizada no solo durante los talleres sino también fuera de ellos pues se crea un vínculo de amistad entre los entrenadores y los estudiantes, asimismo evalúan la calidad de los talleres en contenido y material que reciben, y por último la calidad de los refrigerios que reciben en los descansos pues esto los anima y reactiva para seguir prestando atención durante las sesiones. Por estos motivos, tratamos de brindar un servicio de alta calidad pues si alguien no queda conforme, éste no regresará y no recomendará el taller a más personas.

#### **3.2.3. Análisis de la competencia**

Actualmente en Piura no existe competencia directa, pues no encontramos una escuela de Desarrollo Personal y Profesional para jóvenes desde 4to año de secundaria hasta 5to año de universidad, la cual se enfoque en el desarrollo de habilidades-competencias en los jóvenes.

#### **3.2.4. Análisis de los proveedores**

El proveedor es una entidad de negocios que suministra recursos a la compañía para producir los bienes o servicios de la empresa. Por lo tanto, es importante determinar qué productos o servicios serán necesarios para abastecer a esta Escuela de Desarrollo Personal y Profesional para jóvenes.

Uno de los principales servicios que se necesitará contratar será el alquiler de un auditorio o espacios donde se puedan desarrollar los talleres y dinámicas que se tienen planeadas; y para esto se tiene pensado proveedores como el Hotel Costa del Sol, Hotel Angolo, Colegio de Ingenieros del Perú o salas de cine; pues estos lugares cuentan con las condiciones necesarias para llevar a cabo los talleres y son espacios agradables para nuestros clientes.

Se trabajará también con una empresa llamada "Formularios Piura" que brinda el servicio de imprenta para la elaboración de material físico publicitario, y con otra empresa también el servicio de imprenta pero para la elaboración del material didáctico o material que se utilizará por los alumnos en cada uno de los talleres.

Asimismo como en cada uno de los talleres habrá un receso para los estudiantes, aquí se ofrecerá un refrigerio para lo cual se trabajará con una empresa especializada en brindar este tipo de servicio y que mantenga estándares de calidad altos con el fin de mantener el nivel del servicio.

Tendremos también 2 importantes proveedores, "THT The Talent System"<sup>22</sup> que nos proveerá de herramientas sobre recursos humanos para mejorar el desempeño en el trabajo y B&T Meetings que es una empresa líder en el mercado por brindar programas de capacitación para altos ejecutivos nos proveerá de contenidos para trabajar en cada uno de los talleres.

Por el lado de comunicaciones, se contratará un servicio especializado en este aspecto, y se trabajará con "Go Daddy"<sup>23</sup> que nos proveerá del servicio de hosting y dominio web.

Con cada uno de los proveedores se tendrá en cuenta el poder negociador que ellos tienen pues este tiene un gran impacto sobre los costes y competitividad de la empresa.

### **3.2.5. Análisis de productos o servicios sustitutos**

Si bien en Piura no encontramos competencia directa para la compañía, si encontramos competencia indirecta o sustitutos conformada por todas esas opciones que satisfacen la misma necesidad y por la cual nuestros clientes potenciales efectúan un pago, pues al decidir pagar por el servicio de uno de los sustitutos estarían dejando la opción de pagar y llevar uno de nuestros talleres.

Los servicios sustitutos que compiten indirectamente con nosotros podemos dividirlos en grupos:

**Idiomas:** Teniendo en cuenta la importancia de dominar otros idiomas debido a la competencia actual en el mercado laboral, algunos jóvenes prefieren complementar sus estudios académicos con estudios de idiomas tales como inglés en el Centro de Idiomas de la Universidad de Piura, ICPNA u otros centros de idioma; francés en la academia Alianza Francesa y portugués o chino mandarín

---

<sup>22</sup> Empresa colombiana experta en herramientas para mejorar el desempeño en el trabajo por medio del Talent System, una poderosa plataforma con más de 16 módulos para la gestión del Capital Humano. Operan en Latinoamérica por medio del sistema de franquicias a través de las cuales han atendido más de 300 organizaciones y con procedimientos estandarizados.

<sup>23</sup> Go Daddy, empresa registradora de dominios de Internet y de alojamiento web.

en el Centro de Idiomas de la Universidad de Piura. De esta manera desarrollan otras habilidades y el costo de inversión es muy parecido al que pagarían por uno de los talleres de nuestra empresa.

**Academias pre universitarias:** Dentro de nuestro público objetivo consideramos jóvenes que estén cursando 4to a 5to año de secundaria y durante estos años ellos enfocan sus esfuerzos en prepararse académicamente para un futuro ingreso a la universidad por lo tanto hay una mayor preocupación por ingresar a una academia pre universitaria y es probable que opten más por estas academias.

**Talleres de Verano:** Instituciones educativas, clubes como Club Grau o Country Club de Piura u otros centros ofrecen talleres de verano donde jóvenes de todas las edades pueden invertir el tiempo libre de sus vacaciones para aprender y adquirir nuevas habilidades como por ejemplo en arte, teatro, deportes, música, o reforzamiento de matemáticas y lenguaje.

**Conferencias – Talleres para jóvenes:** En Piura existen también diversas organizaciones, empresas o grupos de liderazgo que organizan conferencias o talleres dirigidos a jóvenes en donde ellos pueden tratar temas de habilidades y competencias personales; generalmente estas conferencias tienen duración de 1 a 2 días y un precio accesible para los jóvenes. Dentro de este grupo encontramos por ejemplo a SUMATE organización estudiantil de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, y AIESEC organización estudiantil las cuales que organizan congresos periódicamente.

### 3.2.6. Análisis de Competidores potenciales

El mercado al que queremos ingresar es nuevo en Piura, por lo tanto como hemos visto no hay competencia directa aún y este factor puede ser atractivo para que nuevas empresas decidan ingresar.

Por ejemplo, empresas que se dedican a hacer capacitaciones para ejecutivos como B&T Meetings, Jamming<sup>24</sup> y Seminarium<sup>25</sup> todas ellas ubicadas en la ciudad Lima, tienen los conocimientos y el talento humano para poder desarrollar este tipo de talleres en nuestra ciudad y convertirse en competidores directos.

Así también las organizaciones estudiantiles y universidades pueden implementar talleres o programas de liderazgo para el desarrollo de habilidades y competencias.

---

<sup>24</sup> Jamming escuela de Coaching y Desarrollo Organizacional, ofrece programas de Liderazgo Ejecutivo, Liderazgo Transformacional, Programa de Liderazgo Personal, Coaching para Jóvenes , Programa de Gestión y Desarrollo de Equipos y Coaching para Parejas.

<sup>25</sup> Seminarium, con más de 30 años de experiencia, es la empresa líder en actualización y perfeccionamiento ejecutivo en Latinoamérica.



## Capítulo 4 Análisis sectorial

### 4.1. Aritmética de marketing

#### 4.1.1. Tamaño de mercado

En primer lugar, vamos a confirmar nuestro público objetivo para luego de ello estimar nuestra población. Para eso, hemos realizado un análisis histórico<sup>26</sup> de la lista de inscritos que tiene la empresa en un periodo real. Obteniendo los resultados mostrados en la tabla a continuación.

**Tabla 5: Análisis histórico de inscripciones en la empresa de enero-octubre 2015**

Procedencia	Cantidad	Porcentajes
Colegio privado	30	14.71%
Egresado	25	12.25%
Instituto	2	0.98%
UCV	11	5.39%
UDEP	110	53.92%
UNP	7	3.43%
UPAO	17	8.33%
UPC	2	0.98%
<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Del siguiente cuadro obtenemos que:

- El 68.63% del total de inscritos pertenece a universidades privadas de Piura; Universidad de Piura (53.92%), Universidad César Vallejo (5.39%), Universidad Privada Antenor Orrego (8.33%) y Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (0.98%)<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> Desde que se envió la solicitud de tesis hasta el día 6 de octubre de 2015. Existe en el mercado Ítaca Formación Profesional S.A.C. La cual, al cumplir un año de existencia en Piura, nos ha permitido realizar un estudio para conocer el perfil del cliente/consumidor.

<sup>27</sup> Porcentaje que representa a 2 alumnos de dicha universidad pero que pasaron el verano en la ciudad de Piura.

- El 14.71% del total de Inscritos pertenece a alumnos de 4to y 5to de Secundaria de Colegios Privados de Piura.
- Del total de inscritos, el 83.33% representa estudiantes de Universidades Privadas y Colegios Privados (4to y 5to de secundaria). Muestra se ha seleccionado de manera muy específica al público objetivo al cual se va a vender el producto.
- Un 12.25% de los inscritos representa a los Egresados. Profesionales que una vez terminada su carrera profesional han decidido llevar los cursos de la empresa. Este es un porcentaje a considerar pero que no consideraremos en esta investigación.
- 4.41 % representa a estudiantes de Universidad Nacional<sup>28</sup>.

Luego de analizar los datos históricos, tenemos que efectivamente el público objetivo definido: estudiantes entre los 14 y 27 años de edad, que se encuentran estudiando en los principales colegios y universidades privadas<sup>29</sup> de Piura, van desde 4to de secundaria hasta último año de Universidad.

De esta manera, el tamaño de mercado que estaría dispuesto a invertir en talleres de desarrollo personal y liderazgo en la empresa ha sido estimado teniendo como base la información histórica de la empresa, la cantidad de alumnos que existen en los centros educativos que tiene como público objetivo. Todo esto con cifras calculadas a la fecha de septiembre de 2015.

De esta manera, tenemos una población aproximada de 12, 873 estudiantes, tal como se explicará en el cuadro N° 4.1.2.

---

<sup>28</sup> La Universidad Nacional cuenta con una población por encima de los 20,000 estudiantes.

<sup>29</sup> Se hizo un análisis respecto a las diferentes carreras para las personas que estudiaban y no se encontró porcentaje referencial que indique cual carrera era la que más inscritos provee a la empresa.

**Tabla 6: Mercado potencial por año (Año 2015)**

I.E.P.	4to	5to	Total
Santa María	80	65	145
<u>Vallesol</u>	45	43	88
<u>Turicará</u>	29	35	64
Don Bosco	126	121	247
San Ignacio	65	54	119
María Montessori	67	59	126
San Luis Gonzaga	38	43	81
Santa Ana	33	28	61
Lourdes	60	73	133
<u>Trilce</u>	32	29	61
Proyecto	92	76	168
<b>Total</b>			<b>1,293</b>

Universidad	Total
Universidad de Piura	4,530
Universidad Cesar Vallejo	3,050
Universidad Privada Antenor Orrego	4,000
<b>Total</b>	<b>11,580</b>

<b>Total</b>	<b>12,873</b>
--------------	---------------

Fuente: Elaboración propia con base a \*MINEDU

Con esto, hicimos un muestreo probabilístico para realizar un estudio corto para medir la decisión de compra y el comportamiento que se rige la población. Para la estimación de la muestra<sup>30</sup> usamos un muestreo aleatorio simple donde queremos hallar un tamaño de muestra representativo en una población conocida (Apéndice 5).

<sup>30</sup> Revista Argentina de Humanidades y Ciencias Sociales ISSN (2015). Metodología. [http://www.sai.com.ar/metodologia/rahycs/rahycs\\_v7\\_n2\\_06.htm](http://www.sai.com.ar/metodologia/rahycs/rahycs_v7_n2_06.htm).  
 Blog de Netquest (2015). Qué tamaño de muestra necesito. <http://www.netquest.com/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito/>.

$$n = \frac{S^2}{\frac{\epsilon^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

Siendo,

- N = Tamaño de la población = 12,873
- n = Tamaño necesario de la muestra.
- Z = 1.96. Margen de confiabilidad o número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá un nivel deseado de confianza. Considerado un 95% de nivel de confianza.
- S = 0.5. Desviación estándar de la población conocida o estimada a partir de anteriores estudios o de una prueba piloto.
- E = 0.05. Error o diferencia máxima entre la media muestra y la media de la población que se está dispuesto a aceptar con un nivel de confianza que se ha definido.

De esta manera, tenemos un **n = 374** personas.

Para ello, hacemos que la muestra este constituida en proporción igual a como están distribuidos los elementos en la población.

De esta manera queda conformada de la siguiente manera:

**Tabla 7: Tamaño de la muestra**

<b>Total Población</b>	<b>12873</b>	<b>Total Muestra</b>	<b>374</b>
Santa María	1.13%	Santa María	4
<u>Vallesol</u>	0.68%	<u>Vallesol</u>	3
<u>Turicará</u>	0.50%	<u>Turicará</u>	2
Don Bosco	1.92%	Don Bosco	7
San Ignacio de Loyola	0.92%	San Ignacio de Loyola	3
Maria Montessori	0.98%	Maria Montessori	4
	0.63%	San Luis Gonzaga	2
San Luis Gonzaga			
Santa Ana	0.47%	Santa Ana	2
Lourdes	1.03%	Lourdes	4
<u>Trilce</u>	0.47%	<u>Trilce</u>	2
Proyecto	1.31%	Proyecto	5
Universidad de Piura	35.19%	Universidad de Piura	132
Universidad Cesar Vallejo	23.69%	Universidad Cesar Vallejo	89
Universidad Privada Antenor Orrego	31.07%	Universidad Privada Antenor Orrego	115
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>	<b>374</b>

Fuente: elaboración propia

Del estudio de mercado realizado se obtuvo la ponderación *Top Two Box* de 86.35% para nuestro servicio, lo cual hace referencia a 11,116 personas de la población por año. Además de ello, obtuvimos variables importantes como por ejemplo:

- Top Box de 55.35%. Lo cual representa a quienes definitivamente se inscribirían al taller.
- El 92,51 % de los encuestados no creen que lo que le enseñan en la Universidad o Colegio les alcanza o es suficiente para tu futuro profesional.
- Todos los encuestados creen que desarrollar habilidades blandas como el liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de hablar en público, etc. Son importantes para su vida.
- Cuando les preguntamos qué tan importante crees que es aprender esto para su vida, en una escala del 1 al 10, obtuvimos que el 88.77% se encontraba entre 7,8 y 9. Por lo que podemos concluir que en realidad creen que es de vital importancia desarrollar estas habilidades para su vida.

- La escuela de Formación en Liderazgo tiene una escala de precios ya establecida desde su constitución. Sin embargo, se hizo la pregunta acerca de la disposición para pagar por un taller de Liderazgo y Desarrollo Personal. Entre 7,8 y 9, en una escala del 1 al 10 y sin considerar la variable precio, teníamos al 98.40%.

#### 4.1.2. Participación de mercado

El método que se usará para determinar la participación de mercado de la *Escuela de Formación en Liderazgo* es el llamado “Método AIDA”.

El método AIDA es una técnica de intención de compra en donde se analiza: el *alcance* (A), es nivel de recordación asistida que se medirá a través de los impactos que se logren con la publicidad usada.

El *interés* (I), el cual se traduce al nivel de intención de compra del servicio el cual se ve reflejado en del porcentaje de “definitivamente compraría”.

El *deseo o disponibilidad* (D), se mide por la cobertura que abarcará el producto o servicio en el mercado. Que en este caso se traducirá a la cantidad de personas como máximo que pueden ser atendidos por un solo entrenador en un periodo de un año.

Y finalmente, la *acción* (Ac) que es la multiplicación de los tres factores anteriores.

Así para el servicio presentando la participación de mercado esperada es de 3.00%:

Conocimiento= 15.16%<sup>31</sup> ; Interés= 55.35%; Disponibilidad= 100%<sup>32</sup> y Acción= 8.39%.

## 4.2. Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación a utilizar será la *Estrategia Concentrada*<sup>33</sup> ya que proporciona una excelente forma para que los nuevos negocios pequeños logren una posición firme en su ascenso contra competidores/sustitutos más grandes y con más recursos (Kotler y Armstrong, 1998).

Lo que buscamos es crear una opción como alternativa elegible para el cliente cuando acuda a tener cursos de formación/complemento a sus estudios tradicionales (universidad y colegio). Pretendemos brindar una serie de talleres de formación con un

<sup>31</sup> Conocimiento.- Analizamos el periodo 2015. 1 inscrito se logró contactando a 4 personas. Por tanto, Conocimiento =  $(4 \cdot 270) / (\text{Total Top Box})$ .

<sup>32</sup> Significa que a la hora de vender iremos a cada uno de los colegios y universidades seleccionadas como público objetivo.

<sup>33</sup> Una estrategia de cobertura del mercado en la cual una empresa busca una participación grande de uno o varios submercados. Kotler, P., & Armstrong, G. (1998).

alto nivel de contenidos acerca de las principales competencias personales que se exigen en el mundo profesional.

Optar por una estrategia de segmentación concentrada nos permitirá lograr una posición poderosa entre el segmento de estudiantes de 4to y 5to de secundaria, así como estudiantes de universidades privadas de Piura; dado que nuestra oferta comercial se encuentra dirigida a personas que opten por pagar por complementar su estudios y mantener esta cultura como parte de su como forma de vida.

Es importante tener en cuenta, que una estrategia concentrada tiene sus riesgos ya que la competencia puede decidir entrar al mismo segmento o quizás, no ser aceptados por el público objetivo al cual pensamos dirigirnos.

Por tales motivos, es que nosotros orientaremos nuestra oferta comercial hacia la variabilidad de talleres (temas y formatos) ofrecidos para que el cliente opte por los que más le agraden. Y buscaremos siempre mantener a nuestra clientela al tanto de nosotros, mediante la publicidad establecida.

### 4.3. Proyección de la demanda

Determinar la proyección de la demanda depende de la capacidad con la que contamos para satisfacer al mercado. Es por esto que en un mercado cada vez más competitivo es necesario optimizar recursos para satisfacer la demanda. Nuestro principal recurso limitante es la cantidad de entrenadores que tengamos para poder dictar los talleres.

Para el presente estudio se ha estimado la duración del proyecto a 5 años, iniciando operaciones el 1 de enero de 2015 hasta el 31 de diciembre de 2019. Como podemos ver en la siguiente tabla, el tamaño de mercado objetivo ha sido calculado para los 5 años con el mismo procedimiento explicado en el apartado 4.1, de lo cual obtenemos:

**Tabla 8: Proyección de la demanda**

<b>Datos</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Población Estimada <sup>34</sup>	12,873	14,194	15,650	17,256	19,026
Top BOX (55.35%)	7,125	7,856	8,662	9,551	10,531
Participación de Mercado <sup>35</sup>	8,39%	8,89%	9,39%	9,89%	10,39%
<b>Tamaño de mercado objetivo</b>	<b>598</b>	<b>698</b>	<b>813</b>	<b>945</b>	<b>1094</b>

Fuente: Elaboración propia.

<sup>34</sup> Tasa de crecimiento promedio de 10.26%. Datos estadísticos Universitarios. Censos.inei.gob.pe

<sup>35</sup> Crecimiento de 0.5% de participación por año.

Para el año 2015 el número de personas que aceptaron la idea y es muy probable que asistan al servicio es de 598 personas, hasta llegar a 698 personas al año 2019, lo cual es la meta que se espera alcanzar.

Cabe resaltar que la capacidad de demanda que se puede satisfacer depende del tamaño de la empresa: número de entrenadores y vendedores con que se contarán.

**Nota:** Al analizar los números reales de la empresa, se observó que la empresa sin un análisis de demanda y aritmética de marketing se había planteado la meta de inscribir a 320 personas. A noviembre de 2015 tenían un record histórico de 270 inscritos (muy por debajo de la meta y del objetivo con participación de mercado).

## **Capítulo 5**

### **Plan estratégico de la empresa**

#### **5.1. Análisis FODA**

Las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) de la empresa serán explicadas a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla 9: Análisis FODA de la organización**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Marca nueva en el mercado piurano. Solo dos entrenadores principales. Nuevo concepto dentro del mundo de la educación juvenil.	Ingreso de competencia o imitadores. Competencia indirecta en el mercado. Estilo de vida, costumbres y hábitos del joven piurano.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Se cuenta con trabajadores con experiencia en el tema.</p> <p>Un socio de contenidos experto en capacitación para altos ejecutivos.</p> <p>Certificación Internacional del CEO en “Life Coaching”.</p> <p>Primera y única empresa dedicada en este rubro.</p> <p>Ubicación céntrica.</p> <p>Precios acorde al mercado.</p> <p>Buen posicionamiento por parte del entrenador principal en el público juvenil de Piura.</p> <p>Base de Datos de 800 jóvenes del público objetivo con quien iniciar la comercialización.</p> <p>El proyecto inicia con bajo nivel de inversión.</p> <p>Certificación por parte de una empresa socia de contenidos.</p>	<p>Nuevo concepto en el mercado acerca de un espacio donde se complemente su formación personal y profesional.</p> <p>Preocupación de los jóvenes por ser más competitivos.</p> <p>Los padres de familia y su interés de complementar la formación de sus hijos.</p> <p>Alto nivel de aceptación.</p> <p>Se cuenta con cartera de clientes/interesados.</p> <p>De expansión y apertura a nuevas sedes: otros departamentos.</p> <p>Desarrollo de Piura como Región.</p>

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Misión

“Proporcionar a los jóvenes estudiantes, ejecutivos y empresas del Perú un servicio de formación complementario a los estudios tradicionales. Nos basamos en la enseñanza teórica-práctica, plasmados en un programa de formación específico, de las principales competencias exigidas en el mundo laboral. Enseñamos de manera vivencial, con alto nivel de profesionalismo y con seguimiento metódico e individual, las principales habilidades que los jóvenes necesitan desarrollar para garantizar el éxito personal y profesional.”

## 5.3. Visión

“Ser la empresa N° 1 de formación en competencias para jóvenes estudiantes y ejecutivos del Perú, reconocidos por garantizar el desarrollo de habilidades personales y profesionales en todos nuestros estudiantes, y por contribuir notablemente en el aumento del capital humano de todas las empresas con las que trabajamos. Extenderemos nuestras oportunidades de formación a todos los departamentos del Perú, promoviendo la descentralización y la creación de exitosos profesionales peruanos en el mundo”.

#### 5.4. Políticas

Nuestra empresa trabajará considerando las siguientes políticas:

- Se desarrollará un syllabus como documento oficial para el desarrollo de cada uno de los talleres, garantizando su cumplimiento y en donde se detallará la descripción del taller, el propósito del mismo, la lista de los objetivos específicos generales, la lista de objetivos individuales, beneficios, contenido y duración, metodología, materiales y requerimientos logísticos, calendario por semana, modo de evaluación del crecimiento, calendario de evaluaciones, normas del curso, involucramiento de externos, anexos, etc.
  - Se mantendrá un espacio logístico limpio y ambientado de la mejor manera para la producción de los talleres.
  - Brindar un servicio de atención personalizado a cada uno de los participantes del taller (*life-coaching*). Además de esto, involucraremos a la familia dentro del proceso de desarrollo de los talleres mismo y como parte principal de la formación del estudiante. Esto será constante, inclusive previo al inicio del pedido hasta 4 meses próximos de su terminación.
  - Manejaremos una variabilidad de las clases brindadas, no repitiendo los contenidos en ninguna circunstancia y asegurando la innovación en cada sesión.
  - Se pretende hacer talleres contiguos. Es decir, que cada nueva clase será un refuerzo de la anterior. De esta manera no se tendrán conocimientos aislados, sino un refuerzo completo de lo trabajado.
  - Estamos atentos a cualquier sugerencia, queja de parte de nuestros clientes (entendidos como todas las personas relacionadas al estudiante de manera directa).
  - Damos facilidades de pago a nuestros estudiantes para que bajo ninguna circunstancia pierdan la oportunidad de participar en los mismos.

#### 5.5. Posicionamiento

El posicionamiento de la empresa ocurrirá sobre la base de los criterios de competencia establecidos, las características del consumidor y la preocupación de la empresa por la sociedad (Peris y Bigne, 1987).

La estrategia de posicionamiento que representa a nuestra empresa se enfoca en dar a conocer a todas las personas que los jóvenes piuranos necesitan desarrollar otro tipo de inteligencia-habilidades para poder hacer frente en el mundo profesional. Seremos vistos como ese único espacio que enseña a los jóvenes a prepararse para hacer frente a la exigencia del mundo profesional y que además orienta todo a un plan de vida que garantice su desarrollo personal. Queremos ser aquellos que posicionan al profesional piurano en el mercado laboral global y somos capaces de hacerlos capaces de hacer frente a las exigencias de las actuales compañías, que más que un título profesional, están en busca de jóvenes con un alto nivel de competencias personales y experiencia.

El “*reason why*” se basa en ser los pioneros en introducir este tipo de servicio manteniendo altos estándares de calidad en de los talleres brindados y en el servicio personalizado a cada estudiante y sus relacionados.

## **5.6. Fuentes generadoras de ventaja competitiva**

La ventaja competitiva primordial en nuestra empresa es la diferenciación, debido a que nos enfocamos en ofrecer un servicio de educación no-tradicional que está comprobado que está haciendo falta en el proceso de formación de los jóvenes en cuanto a su vida tanto personal como profesional. Hemos podido analizar que bajo el mismo concepto que ofrecemos no encontramos competencia directa, puesto que una escuela de formación de este tipo no se encuentra en Piura.

Es así como demostramos que la ventaja competitiva básica es la diferenciación en el servicio propuesto. Somos los únicos y pioneros en brindar una alternativa como está en el mercado piurano. Queremos demostrar de manera empírica que la educación actual debe ser reforzada y complementada por contenidos que verdaderamente influya en la vida profesional y personal del educando. Pretendemos ser elegidos por desarrollar las principales habilidades blandas, conocidas como competencias, en los jóvenes; pero que lo hacemos antes previo su ingreso al mundo profesional.

## **Capítulo 6**

### **Estudio técnico**

#### **6.1. Tamaño óptimo de oficina**

El tamaño de la oficina es de 125 metros cuadrados, con dimensiones de 25 metros de largo y 5 metros de ancho. Con piso y paredes de concreto reforzado, y con una altura aproximada de 3 metros.

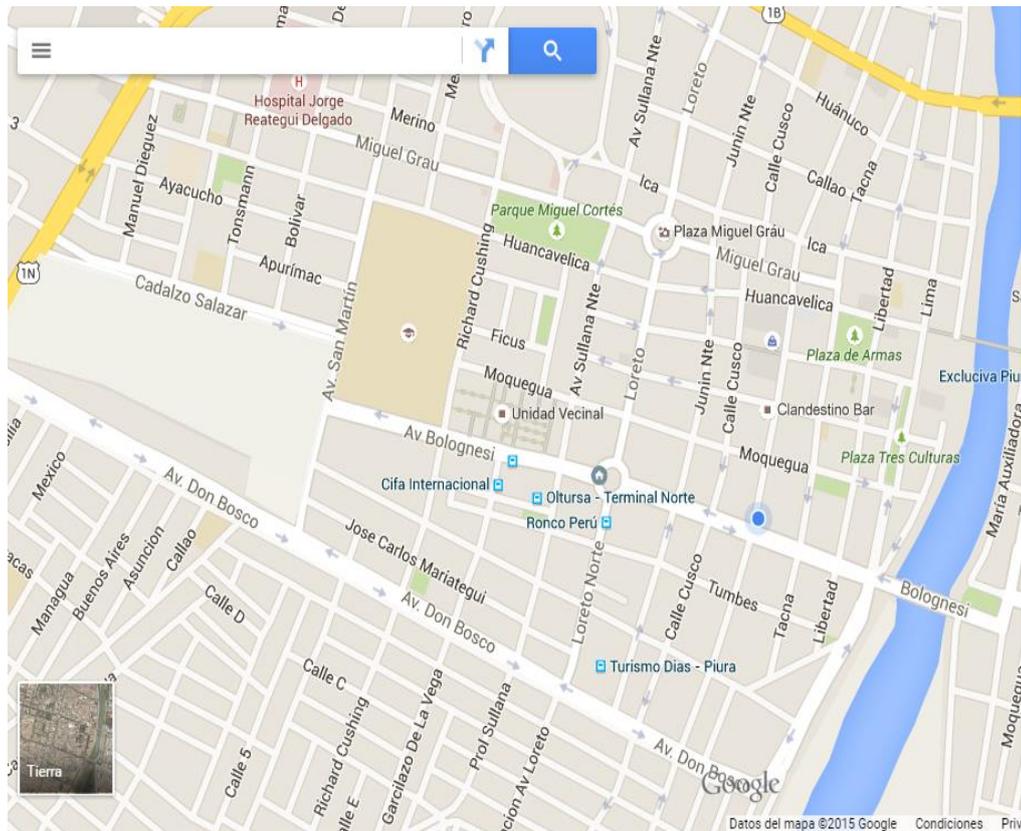
#### **6.2. Localización óptima del proyecto**

##### **6.2.1. Macro-localización**

Nuestra oficina estará ubicada en la ciudad de Piura, pues es aquí donde hemos identificado que existe la necesidad de implementar una escuela de formación en liderazgo y habilidades para jóvenes.

Dentro de la ciudad, se ubicará en el distrito de Piura, dentro del área céntrica comercial en la calle Arequipa tal como se muestra en la imagen, además se encuentra cerca de grandes tiendas lo que facilita que personas de cualquier zona puedan acercarse.

## Macro-localización



Fuente: Google Earth –Calle Arequipa 1169.

### 6.2.2. Micro-localización

La oficina estará ubicada específicamente en la Calle Arequipa cuadra 1169, es una zona céntrica con regular afluencia de personas, cerca de grandes tiendas tales como Saga Falabella y Ripley, también cerca a la Plaza de Armas de la ciudad y a las principales entidades financieras. Por eso consideramos que los potenciales clientes podrán ubicarnos con facilidad.

## **Capítulo 7**

### **Plan de Marketing**

#### **7.1. Descripción del servicio**

El servicio que presentamos es una escuela de formación en liderazgo y habilidades personales para jóvenes de 4to de secundaria a último año de universidad, busca educar en lo que refiere habilidades blandas como: liderazgo, arte de hablar en público, inteligencia emocional, comunicación asertiva, trabajo en equipo, entre otras.

Esta escuela brindará a los jóvenes un espacio donde puedan complementar su educación y para ello ofrecerá un conjunto de talleres y sesiones distribuidas en 8 ciclos de formación de 3 meses cada uno, con 10 sesiones quincenales. Los ciclos serán los meses de enero-marzo, abril-junio, agosto-octubre, noviembre-diciembre. Así mismo, se trata de ciclos de formación no excluyentes, es decir que existe la opción de dejar algún ciclo y luego retomar el programa sin necesidad que se vea afectado su desarrollo y entendimiento de contenidos.<sup>36</sup> Además, cada estudiante decide que taller desea llevar, en miras a sus objetivos personales y las competencias que quiera desarrollar. No está obligado a llevar los 8 talleres. Sino, aquellos que realmente le interesa reforzar. Se ofrecerá una certificación luego de terminar cada ciclo-periodo y una certificación final al término de todos los ciclos.

Esta es una propuesta metodológica donde los jóvenes podrán recibir una formación integral en lo que refiere al desarrollo de habilidades personales, o conocidas también como habilidades blandas; reforzarán su conocimiento teórico-práctico acerca de las principales competencias personales y profesionales que se exigen hoy en el mundo profesional; mientras que trabajaran en desarrollar un plan de vida orientado a sus objetivos personales.

Es importante señalar también que todos los contenidos de los talleres y la estructuración de la malla curricular se encuentran elaborados en conjunto con la empresa B&T meetings E.I.R.L, empresa líder en el mercado por brindar, desde hace 14 años, programas de capacitación para altos ejecutivos. Así mismo, tienen el respaldo

---

<sup>36</sup> Información elaborada con respaldo de B&T meetings, empresa dedicada al diseño de programas de capacitación para altos ejecutivos.

de THT system, empresa colombiana dedicada a hacer consultoría en gestión del talento humano, que se caracteriza por su innovación y eficiencia, brindando soluciones humanas y confiables a las organizaciones.

Los ciclos de formación son:

**Tabla 10: Ciclos de Formación**

<p><b>Taller "Auto liderazgo"</b> Se dueño de tus emociones y del manejo de tu tiempo. Competencias desarrolladas: Inteligencia Emocional y Gestión Efectiva de tiempo.</p>	<p><b>Taller "Como ganarse a la Gente"</b> Aprende a influir en las personas y domina el arte de hablar en público. Competencias desarrolladas: Habilidades de influencia y Arte de hablar en público.</p>
<p><b>Taller "Como construir Relaciones Positivas"</b> Desarrolla tu comunicación asertiva y orienta tu vida a resultados concretos. Competencias desarrolladas: Proactividad y Comunicación asertiva.</p>	<p><b>Taller "Equipos de Alto Rendimiento"</b> Desarrolla tu capacidad para trabajar en equipo y aprende a solucionar conflictos. Competencias desarrolladas: Trabajo en equipo y Resolución de conflictos.</p>
<p><b>Taller "Habilidades de Delegación Efectiva"</b> Conoce las técnicas de delegación al mismo tiempo que mejoras tu efectividad para la toma de decisiones. Competencias desarrolladas: Delegación efectiva y Juicio Crítico.</p>	<p><b>Taller "Habilidades de Influencia Avanzada para negociar en la Vida"</b> Aprende a negociar al mismo tiempo que desarrollas habilidad para hacer presentaciones efectivas. Competencias desarrolladas: Habilidades de negociación y Presentaciones efectivas.</p>
<p><b>Taller "Relaciones sin Fronteras"</b> Aprende cómo tratar con otras culturas mientras desarrollas el sentido social en tu vida. Competencias desarrolladas: Habilidades interculturales y Responsabilidad social.</p>	<p><b>Taller "Creatividad e Innovación"</b> Para Vuelve posible lo imposible. Competencias desarrolladas: Creatividad e Innovación.</p>

Fuente: Elaboración propia

## 7.2. Estrategia de precios

La estrategia de precios que utilizaremos será la “Estrategia de precios de prestigio”<sup>37</sup>, la cual consiste en establecer precios altos, de modo que los consumidores conscientes de la calidad o estatus se sientan atraídos por el producto y lo compren.

Esta estrategia de precios puede ser conveniente en las siguientes situaciones:

- 1) Existe un mercado por lo general pequeño, que tenga buena disposición hacia el producto/servicio o que estén conscientes de la calidad y el estatus que les puede dar.
- 2) Que los clientes potenciales tengan la capacidad económica para adquirirlo.
- 3) Que el producto o servicio sea de alta calidad, tenga características exclusivas o innovadoras y dé una imagen de estatus o prestigio.
- 4) Que existan canales de distribución selectivos o exclusivos.
- 5) Que sea difícil que aparezcan pronto los competidores.
- 6) Que en el tiempo se pueda mantener el precio por encima del precio inicial.

Dado que nuestro servicio cumple con las situaciones mencionadas, podemos trabajar con la estrategia de precios de prestigio, así como se muestra en la tabla 11.

**Tabla 11: Precio de venta unitario**

	<i>Inscripción temprana</i>	<i>Inscripción</i>
<i>Inversión (por persona)</i>	Valor cuota	Valor cuota
<i>Al contado</i>	S/. 395.00	S/. 450.00
<i>2 cuotas</i>	S/. 220.00 c/u	S/. 250.00 c/u
<i>3 cuotas</i>	S/.160.00 c/u	S/. 190.00 c/u

Fuente: Elaboración propia.

Todos los Talleres del ciclo de formación tendrán el mismo precio de venta tal como se muestra en la tabla 11; asimismo debido a que el precio es alto y el producto nuevo para el mercado piurano, ofreceremos modalidades de inscripción y pago.

Se fijará una fecha límite que se tomará como base para diferenciar la “Inscripción temprana” e “Inscripción”, de tal manera que todas las personas que se inscriban antes de esta fecha límite serán considerados como “Inscripción temprana” y todos los que se inscriban después de la fecha se considerarán como “Inscripción”, la idea de distinguir el tipo de inscripción es para que las personas que se registraron antes tengan el beneficio de pagar un precio menor a comparación de los que se registraron después; esta estrategia será útil para incentivar a que nuestros clientes potenciales decidan tomar el taller aprovechando la “Inscripción temprana”.

<sup>37</sup> Kerin, R. (2006). *Marketing* (7<sup>th</sup>. ed., pp 412, 421). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Además, en ambas modalidades de inscripción ofreceremos modalidades de pago; “Pago al contado”, “Pago en 2 cuotas” o “Pago en 3 cuotas”, para que sea más fácil para nuestros clientes pagar el taller y al mismo tiempo facilitarles la toma de decisión.

Para el cálculo del precio de venta, nos hemos basado en los costos fijos; como por ejemplo, teléfono, alquiler, servicios contables y en costos variables; como materiales, refrigerio y *merchandising*.

Finalmente a los costos totales se le ha añadido una ganancia esperada del 70% y el impuesto general a las ventas que para el presente año que es de 18%.

Es importante indicar el precio de venta que tendrá cada uno de los talleres incluye el certificado por participación del taller y el servicio de un coach personal. No obstante, para el cálculo de los ingresos detallados posteriormente se trabajará con el precio de venta promedio entre inscripción temprana e inscripción debido a que es difícil determinar el número de estudiantes que se inscribirán por cada modalidad.

### **7.3. Estrategia de distribución**

La estrategia de distribución que es propicia a nuestro modelo de servicio es la distribución directa, es decir nosotros mismos somos los encargados de hacerlos conocer al público a través de redes sociales y por medio de telemarketing, que es la venta del servicio por teléfono.

### **7.4. Estrategia de comunicación**

#### **7.4.1. Publicidad**

Aprovecharemos una herramienta online muy efectiva de publicidad para promocionar nuestros productos como es la red social “Facebook”, a través de ella daremos a conocer, informaremos y haremos recordar nuestros productos a los consumidores, trataremos de persuadirlos a que los adquieran, asimismo buscaremos crear una buena imagen de nuestro negocio.

Se pagará un costo mensual mediante el cual podemos obtener beneficios como un mayor alcance a más personas y que nuestro público objetivo sean quienes más vean las publicaciones realizadas en la fan page de la compañía.

Por otro lado, otra estrategia para dar a conocer nuestro negocio es realizar conferencias gratuitas tanto en colegios como universidades, pues es aquí donde se encuentra nuestro público objetivo. Daremos estas conferencias en los principales colegios particulares de la ciudad y las principales universidades privadas y se realizarán un mes antes de comenzar los talleres para motivar a que los jóvenes se inscriban.

Y por otro lado tenemos en cuenta que el mejor medio publicitario es el mismo cliente, ya que con su publicidad boca a boca nos podemos ir posicionando en su mente. Siempre y cuando mantengamos altos estándares de calidad, un adecuado servicio al cliente y además, muy importante, que al cliente le agrade lo que ofrecemos.

## **7.5. Estrategia de servicio al cliente**

Como se ha establecido, la oferta comercial va dirigida a jóvenes entre 4to año de secundaria y último año de universidad, de nivel socio-económico A/B y C, teniendo en cuenta que las puertas de nuestro negocio están abiertas para todas aquellas personas que así lo deseen.

Para nosotros es importante iniciar una buena relación con nuestro cliente, es por eso que será imprescindible el buen trato que ofrezcamos, ya que será nuestra carta de recomendación y la manera de llegar a nuevos clientes.

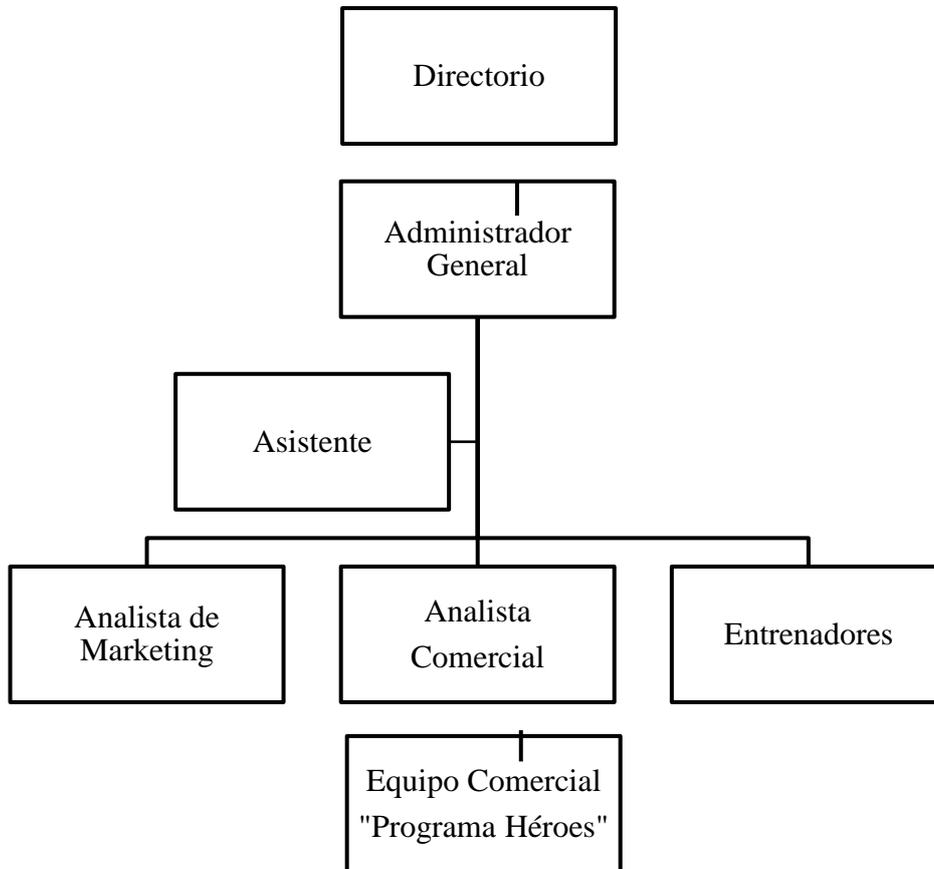
En nuestro negocio las personas encargadas de atender al cliente, deberán hacerlo con la mayor disposición, amabilidad y cordialidad que merece toda persona para así iniciar una grata experiencia con nuestros clientes, pues más que el servicio en sí mismo de llevar el taller. Asimismo con esta estrategia buscaremos siempre mantener una relación directa con cada uno de los estudiantes

## **7.6. Organización administrativa**

### **7.6.1. Organigrama funcional**

El organigrama funcional es una representación gráfica que nos permite entender la estructura organizativa y asimismo tener una visión más rápida y general de las áreas que lo componen.

En el siguiente gráfico se muestra la estructura funcional que mantendrá la empresa en sus inicios.

**Figura 1: Organigrama de la empresa**

Fuente: Elaboración propia.

### 7.6.2. Análisis de puestos

El análisis de puestos recoge la información principal de los puestos de trabajo que mantendrá nuestro negocio, definiéndose en estos las tareas, funciones, actividades de trabajo, así como también las competencias requeridas y habilidades para cubrir dichos puestos.

Es así como analizamos los puestos de trabajo establecidos en nuestro organigrama funcional:

<b>A. Identificación del puesto</b>	
Título del puesto	<b>Administrador General</b>
Departamento	Administración General
Tipo de trabajo	Tiempo completo
Reporta a	-----
Información de contacto	nombreakellido@itaca.com.pe
<b>B. Deberes</b>	
<b>Función principal</b>	
Es el responsable final de lo que suceda en la empresa. Responsable de dirigir, controlar, planificar y desarrollar las actividades que aseguren el buen funcionamiento y abastecimiento del negocio. Así como proporcionar la imagen y calidad profesional que requiere la empresa.	
<b>Tareas y responsabilidades:</b>	
Representante de la empresa frente a clientes, empresas, participantes y demás. Vigilar diariamente el buen funcionamiento de la empresa. Buscar continuamente alianzas comerciales estratégicas y encargado principal de iniciar las franquicias por cada ciudad o país. Encargado de realizar la I&D de los programas de capacitación. Verificar el contenido de los talleres de Ítaca. (Tanto material virtual de presentación como físico) - Metodología. Mantener relaciones comerciales positivas con los proveedores. Supervisar el manejo de caja y bancos. Coordinar actividades de promoción de los programas de capacitación de Ítaca. Manejar y controlar la política de remuneración del personal.	
<b>C. Perfil del puesto</b>	
<b>Educación:</b> Universitaria. Licenciatura en la especialidad de Administración de Empresas	
<b>Atributos personales</b>	Empático, confiable, integro, competente, capacidad de trabajo en equipo, conducta ética, responsable. Facilidad para acercarse a los trabajadores.
<b>Habilidades</b>	Habilidad de toma de decisiones. Reacción rápida ante problemas imprevistos. Capacidad para planear y dirigir de manera independiente las actividades. Trabajo bajo presión. Habilidad para comunicar las cosas, formalidad de ser necesario. Capacidad analítica. Juicios certeros.
<b>Conocimientos</b>	Conocimientos del producto y de los clientes. Conocimiento general del mercado Conocimiento financiero Conocimientos administrativos y de gestión

<b>A. Identificación del puesto</b>	
Título del puesto	<b>Asistente</b>
Departamento	Administración General
Tipo de trabajo	Tiempo completo
Reporta a	Administrador General
Información de contacto	nombreapellido@itaca.com.pe
<b>B. Deberes</b>	
<b>Función principal</b>	
Responsable de controlar y desarrollar las actividades que aseguren el buen funcionamiento y abastecimiento del negocio. Asistir en todo lo necesario al Administrador General y asegurar el orden contable y financiero de la empresa.	
<b>Tareas y responsabilidades:</b>	
Control y seguimiento del flujo de caja y bancos de la empresa. Realizar los trámites y coordinaciones con la contadora. Entrega de boletas y facturas así como verificación de los reportes. Coordinar los aspectos logísticos del dictado de los talleres: alquiler de auditorios, impresiones y fotocopias. Encargada de emitir boletas y facturas a nombre de la Empresa. Encargado principal de las cobranzas y control de deudas.	
<b>C. Perfil del puesto</b>	
<b>Educación:</b> Universitaria / Técnica. Licenciatura en la especialidad de Administración de Empresas	
<b>Atributos personales</b>	Confiable, integro, competente, capacidad de trabajo en equipo, conducta ética, responsable.
<b>Habilidades</b>	Reacción rápida ante problemas imprevistos. Trabajo bajo presión. Habilidad para comunicar las cosas Capacidad analítica.
<b>Conocimientos</b>	Conocimientos del producto y de los clientes. Conocimiento contable y financiero Conocimientos administrativos.

<b>A. Identificación del puesto</b>	
Título del puesto	<b>Analista de Marketing</b>
Departamento	Marketing
Tipo de trabajo	Tiempo completo
Reporta a	Administrador general
Información de contacto	nombreakellido@itaca.com.pe
<b>B. Deberes</b>	
<b>Función principal</b>	
Encargado de mantener la presencia de la Empresa en el Mercado, mediante una efectiva labor de Mercadotecnia y responsable final de la fidelización de nuestra cartera de clientes.	
<b>Tareas y responsabilidades:</b>	
<p>Coordinar la gestión de campañas en redes sociales junto con a la agencia de publicidad.</p> <p>Manejar y controlar la estrategia de “Brand Experience” de Itaca justamente con las estrategias de fidelización del cliente (ya estudiante de Ítaca).</p> <p>Realizar evaluación y feedback de los talleres y constantes investigaciones en los clientes.</p>	
<b>C. Perfil del puesto</b>	
<b>Educación:</b> Universitaria. Licenciatura en la especialidad de Administración, Marketing, Comunicaciones o afines.	
<b>Atributos personales</b>	Confiable, integro, competente, capacidad de trabajo en equipo, conducta ética, responsable. Buena comunicación con sus compañeros
<b>Habilidades</b>	Reacción rápida ante problemas imprevistos. Trabajo bajo presión. Capacidad creativa Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo
<b>Conocimientos</b>	Conocimientos del producto y de los clientes Manejo de Redes Sociales Conocimientos de diseño gráfico, programas a usar. Conocimientos en mercadotecnia. Planes y estrategias de Marketing.

<b>A. Identificación del puesto</b>	
Título del puesto	<b>Analista de Comercial</b>
Departamento	Comercial
Tipo de trabajo	Tiempo completo
Reporta a	Administrador general
Información de contacto	nombreapellido@itaca.com.pe
<b>B. Deberes</b>	
<b>Función principal</b>	
Encargado final de analizar el mercado para de esta manera saber cómo llegar a nuevos clientes para incrementar el número de inscritos en cada uno de nuestros talleres de formación.	
<b>Tareas y responsabilidades:</b>	
Manejar, crear y estructurar el plan de capacitación y selección de los entrenadores de Ítaca.	
Encargado de la difusión, selección, inducción, capacitación, seguimiento y éxito del Programa Héroe (para las ventas).	
Vender los talleres de Ítaca a conocidos y referidos asegurándose de llegar a la meta grupal que la empresa se consigne.	
Creación de paquetes de ventas corporativos.	
<b>C. Perfil del puesto</b>	
<b>Educación:</b> Universitaria. Licenciatura en la especialidad de Administración, Marketing o afines.	
<b>Atributos personales</b>	Confiable, integro, competente, capacidad de trabajo en equipo, conducta ética, responsable. Buena comunicación con sus compañeros.
<b>Habilidades</b>	Comunicación efectiva Trabajo bajo presión. Capacidad creativa Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo
<b>Conocimientos</b>	Conocimientos del producto y de los clientes Conocimiento del mercado. Conocimientos en mercadotecnia. Planes y estrategias de ventas.

## Programa Héroes

La organización la podemos definir como un conjunto de personas que coordinan sus acciones para conseguir objetivos que a todos interesan aunque el interés de cada uno pueda deberse a motivos distintos; por experiencia sabemos que una misma acción puede realizarse algunas veces por unos motivos y otras veces por otros.

Según Juan Antonio Pérez López<sup>38</sup>, podemos distinguir tres tipos de motivos que satisfacen tres tipos de necesidades diferentes. Los motivos extrínsecos son aquellos que satisfacen las necesidades materiales y cuya acción tiene un resultado extrínseco, los motivos intrínsecos son aquellos que satisfacen unas necesidades cognoscitivas y producen un aprendizaje operativo, mientras que los motivos trascendentes satisfacen las necesidades afectivas de la persona y lo que busca es el servicio a otros independientemente de lo que pueda recibir; es por la sumatoria de estos motivos que una persona puede encontrar la cantidad de motivación necesaria para actuar.

Teniendo en cuenta estos conceptos, desarrollamos el Programa Héroes que es un programa de formación que brinda la oportunidad de realizar prácticas pre profesionales a jóvenes universitarios y tiene como objetivo fundamental tener estudiantes que más que una remuneración, tengan un interés netamente por aprender. Está formado por jóvenes practicantes los cuales tienen como función principal realizar todas las actividades comerciales de la empresa, y como sabemos que nadie hace nada sin ningún motivo con este programa buscamos lograr el desarrollo personal o humano de cada uno de nuestros practicantes a través del desarrollo integral de estos tres tipos de motivos para actuar.

En lo que se refiere a motivos extrínsecos, no tienen una remuneración fija pero pueden obtener un pago por comisiones de venta; pues más allá de recibir un beneficio monetario o material nos enfocamos en sus necesidades cognoscitivas a través de motivos intrínsecos pues nos preocupamos en que todos los practicantes puedan adquirir nuevos conocimientos que les servirá para su vida profesional; pues aprenderán nuevos conceptos de venta, comercialización, negociación y asimismo podrán aprender más sobre el desarrollo de liderazgo y habilidades blandas para enfrentarse al mundo laboral que actualmente es más competitivo.

Sin embargo, además de poder lograr algún beneficio material o cognoscitivo, nos dedicamos a que todos puedan entender la verdadera razón de la existencia de la Escuela de Formación en Liderazgo y habilidades blandas antes de comenzar a vender, a que entiendan que es algo útil y necesario, pues, como dice Pérez López<sup>39</sup>, lo peor que le puede pasar a un equipo de vendedores o a todo el personal de una empresa es que pierdan la confianza en el producto que venden.

De esta manera damos como resultado la búsqueda de motivos trascendentes logrando un ya que la satisfacción como parte del equipo comercial que uno puede obtener al vender o recomendar los talleres de la empresa es ver que poco a poco se

---

<sup>38</sup> Pérez López. J (2014). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid, España. Ed. RIALP

<sup>39</sup> Ferreiro P. & Alcázar M (2008). *Gobierno de Personas en la empresa*. Lima, Perú. Planeta.

está logrando un cambio en la educación, que es un producto apreciado y por otro lado que uno pudo ser partícipe del desarrollo y crecimiento de esa persona a la que se le vendió el taller, pues mejora tanto personal como profesionalmente.

## **1. Lineamientos Generales**

El programa héroes es un programa especial que brinda a los estudiantes la posibilidad de realizar prácticas pre-profesionales dentro del área comercial, pues ellos son quienes conforman todo el equipo de ventas junto con el Analista Comercial. El objetivo es tener estudiantes que más que una remuneración, tengan un interés netamente por aprender y potenciar sus habilidades blandas.

Para poder participar del programa es requisito indispensable haber llevado alguno de los talleres de la empresa, además de que los estudiantes tengan los valores y crean en los mismos principios de la organización.

## **2. Objetivo General**

Dar a los practicantes los mayores beneficios en aprendizaje en el menor tiempo posible. El programa, estará enfocado en priorizar el desarrollo de los estudiantes en cuanto a su capacidad de expresarse en público y sobretodo manejo de ventas, manejo de objeciones, comunicación asertiva, trabajo en equipo, proactividad y técnicas de facilitación.

## **3. Modalidad**

Los participantes hacen un contrato de prácticas pre profesionales por tres meses por el cual reciben un pago a través de un sistema de comisiones. En caso, al finalizar los tres meses de prácticas deseen continuar trabajando con nosotros, lo pueden hacer entrando al programa avanzado donde la preparación y el trabajo es más complejo.

El horario de trabajo a cumplir es flexible, pues se tiene muy en cuenta los horarios que los participantes deben cumplir tanto en la universidad como con alguna otra responsabilidad, por eso se les exige cumplir un mínimo de 4 a un máximo de 6 horas diarias de trabajo, las cuales las pueden acomodar según les favorezca. Todo el programa se puede dividir en 3 etapas:

### **Etapas 1: Inicio “El Llamado”**

En esta primera etapa se hace la convocatoria a los estudiantes que quieran pertenecer al Programa. Se les explica todo el programa de formación, se realiza una entrevista y culmina con la firma del Acuerdo entre Ítaca y cada uno de ellos.

## **Etapa 2: Inmersión “Camino De Pruebas**

En esta segunda etapa se mide la capacidad de los estudiantes a trabajar bajo presión, enfocarse en resultados, y el sentido de responsabilidad que ellos tienen para con la empresa y el programa en sí.

### **Para superar esta etapa deben ocurrir dos cosas:**

- Lograr las metas comerciales coordinadas con el Analista Comercial / Administrador General de la empresa y por los periodos correspondientes.
- Cumplir con las obligaciones y tareas que son parte del programa y que se exigen a cada estudiante

### **Sobre las metas comerciales**

- El equipo de héroes junto con el Analista Comercial definen juntos las metas y se asigna una meta grupal y una meta individual.
- Para superar esta etapa sobre fase comercial, bastará lograr la meta individual.
- Si una persona ya llega a su meta, está en la libertad de apoyar a otra persona para que también la alcance.

### **Sobre las pruebas comerciales**

- Reciben un ingreso económico según el sistema de comisiones establecido por la empresa.
- Todos los participantes tienen asistencia gratuita a los talleres de dictador por la empresa.
- Posibilidad de ascenso dentro de la empresa.
- Acceso a entrenamientos, capacitaciones y coaching por parte de los entrenadores.
- Constancia de Prácticas/Trabajo.
- Posibilidad de formarse como “Entrenador de Ítaca”.
- Si llega a la meta Individual se le brinda una beca para un curso de capacitación especial en la ciudad de Lima por B&Tmeetings, el cual normalmente puede estar valorizado en S/.1400 soles por día.

## **Etapa 3: Batalla “Cambiando Nuestras Creencias”**

Una vez superada la etapa 2, el participante asume un cargo en la empresa. Se vuelve responsable de algunos principales procesos y empieza a tener horas dictando talleres y/o gente a cargo.

Para llegar a esta etapa no solo basta superar la fase de inmersión, sino haber adquirido los *skills* necesarios para el puesto. Se tiene que pasar una prueba de selección, entrevista y todo está en función a las necesidades que se tenga en la empresa.

## 4. Estrategias del Programa Héroes

### 4.1. Programa de Capacitación Semanal

El objetivo del programa, es que durante las 12 semanas ellos tengan capacitación constante en diferentes temas. De esta manera, se programa 1 capacitación por quincena.

**Semana 1.- Plan de Vida + Ventas:** El objetivo es que los participantes interioricen la razón de ser de la empresa y lo alineen a su vida personal. De esta manera se trabaja:

- 1.- Explicación del Porqué de Ítaca.
- 2.- Línea de Tiempo de Ítaca y su historia.
- 3.- Alinear la razón de ser de Ítaca a su vida personal
- 4.- Ventas y Manejo de Objeciones: herramientas / Manual de Ventas

Además de ello, se realizan reuniones individuales con el capacitador para definir el discurso de ventas y una vez que la persona se siente totalmente lista, son los encargados de dictar los talleres de venta con los prospectos.

**Semana 2.- Comunicación Asertiva:** La segunda capacitación es acerca de cómo lograr transmitir correctos mensajes, aquí se les explica que es el “Feedback” como herramienta clave en el trabajo para su vida personal y profesional. Este taller es dictado y preparado por propios entrenadores de Ítaca para los participantes.

**Semana 3.- Libro 1:** Al iniciar el programa de prácticas cada participante elige un libro para leer durante este periodo y al finalizar la tercera quincena el objetivo es que de forma voluntaria uno de los practicantes resuma los puntos más importantes vistos en el Libro que eligió, haga un resumen, prepare un taller, comente lo más importante, genere debate, etc.

**Semana 4 - 12.- Libros:** Se sigue la misma dinámica que el libro 1, durante las próximas semanas. Siendo el practicante el principal responsable de la elaboración de un taller y hacerse cargo de la facilitación del mismo a todo el equipo.

### 4.2. Lectura diaria

El objetivo de esta estrategia es lograr que adquieran el hábito de la lectura; por este motivo cada participante del Programa está obligado a leer 15 minutos diarios en horario de oficina. La empresa le dará algunas sugerencias de libros pero el estudiante decide si leer aquel que se le recomienda o buscar otro de su preferencia. Una vez terminado el libro, el practicante deberá preparar un taller, conferencia o capacitación acerca del mismo para todo el personal de la empresa.

### 4.3. Video TED

Todos los días antes de empezar con las tareas del trabajo se proyecta un video TED talks<sup>40</sup>. A través del correo electrónico y de manera organizada gracias al Analista Comercial, cada uno de ellos, según el día que le toque envía una sesión de TED que deberá ser visto por cada uno de los miembros del equipo Ítaca.

### 4.4. Meditación

Cada uno de los practicantes están obligados a meditar durante 5 minutos al día, pues consideramos que este es un factor importante para aumentar la productividad y eficiencia en el trabajo.

<b>A. Identificación del puesto</b>	
Título del puesto	<b>Entrenadores</b>
Departamento	-----
Tipo de trabajo	Tiempo completo
Reporta a	Administrador general
Información de contacto	nombreapellido@itaca.com.pe
<b>B. Deberes</b>	
<b>Función principal</b>	
Encargados principales de dictar los talleres de formación, además de dar un seguimiento constante y tener reuniones de coaching con sus estudiantes y disponibilidad de atender también a todo aquel que llevó alguno de los talleres.	
<b>Tareas y responsabilidades:</b>	
<p>Dictar los programas de capacitación que Itaca tiene.</p> <p>Capacitarse en los temas de habilidades blandas que Itaca enseña.</p> <p>Realizar Investigación y Desarrollo para mejorar los programas de Capacitación en la empresa.</p> <p>Hacer seguimiento de desarrollo a cada uno de sus <i>coachees</i>.</p> <p>Tener reuniones de coaching con sus estudiantes en caso ellos lo requieran.</p> <p>Presentar disponibilidad para poder recuperar las horas de clase que sus alumnos se perdieron.</p> <p>Hacer seguimiento de desarrollo personal no solo con los alumnos inscritos de Ítaca, sino también con todo aquel que llevó el taller.</p>	

<sup>40</sup> Las **TED Talks** son pequeñas conferencias que se dan alrededor del mundo. Las imparten personas relevantes en su área de especialidad e incluyen gente tan importante como: Bill Gates, Dan Gilbert, o Jamie Oliver

<b>C. Perfil del puesto</b>	
<b>Educación:</b> Universitaria. Capacitación en cursos de liderazgo o habilidades blandas	
<b>Atributos personales</b>	Confiable, integro, competente, capacidad de trabajo en equipo, conducta ética, responsable. Buena comunicación con sus compañeros.
<b>Habilidades</b>	Comunicación efectiva Capacidad creativa Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo. Notable desarrollo de sus habilidades blandas
<b>Conocimientos</b>	Conocimientos de los clientes Conocimientos en coaching Conocimiento profundo del tema que dictará específicamente en el taller

## **Capítulo 8**

### **Plan Financiero**

#### **8.1. Objetivos del estudio financiero**

- Evaluar el nivel de rentabilidad de la puesta en marcha de una “Escuela de Formación en Liderazgo y Habilidades Personales” durante los 5 años de duración del proyecto.
- Analizar el nivel de inversión inicial y el financiamiento necesario para cubrirlo.
- Aumentar el nivel de ingresos anualmente con la finalidad de recuperar el nivel de inversión realizada.
- Analizar el VAN y TIR del proyecto.

#### **8.2. Presupuesto de inversiones**

##### **8.2.1. Inversión inicial**

La inversión total estimada para el presente proyecto asciende a la suma de S/. 11, 670.00; de los cuales S/. 5, 850.00 corresponden a activo fijo, S/. 1, 400.00 pertenecen al capital de trabajo y S/. 4, 420.00 a gastos pre operativos.

**Inversión Activo Fijo:** corresponde al conjunto de bienes que son necesarios para el equipamiento de oficina .Se adquieren una sola vez y son utilizados a lo largo de su vida útil, estableciéndose para este proyecto un periodo de 5 años.

La tabla 12 se muestra la relación de activos que se adquirirán, el precio total de cada uno de ellos y en la tabla 13 su correspondiente depreciación anual.

**Tabla 12: Inversión de activo fijo**

ACTIVO FIJO	Unidades	Valor venta	Precio venta	IGV
Laptops	3	S/. 4,831	S/. 5,700	S/. 869
Impresora	1	S/. 127	S/. 150	S/. 23
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 4,958</b>	<b>S/. 5,850</b>	<b>S/. 892</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 13: Depreciación anual**

DEPRECIACIÓN		
Activo fijo	Vida util	Depreciación Anual
S/. 4,831	5	S/. 966
S/. 127	5	S/. 25
<b>Total depreciación anual</b>		<b>S/. 992</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Capital de Trabajo:** el capital de trabajo se considera una inversión permanente en el proyecto, según el autor Nassir Sapag Chain (2011). Si bien, se considera una inversión inicial, es un activo de propiedad permanente del inversionista que se mantiene en la empresa, por lo que deberá considerarse como parte de los beneficios recuperables en el tiempo, que en este caso será al año cinco que finaliza el proyecto.

El monto estimado para el año 0 de operación de capital de trabajo asciende a S/.1, 400.00 nuevos soles, el cual permitirá financiar el primer mes de ventas.

El capital de trabajo dependerá de qué tan rápido la empresa genera dinero en efectivo para cubrir sus egresos, siendo así, se ha considerado que Ítaca genera ingresos desde el primer mes lo que hace que no sea necesario considerar las remuneraciones dentro del cálculo del Capital de Trabajo.

**Tabla 14: Capital de trabajo**

CAPITAL DE TRABAJO	Unidades	Valor venta	Precio venta	IGV
Garantía de oficina		S/. 400	S/. 400	S/. 0
Material publicitario		S/. 847	S/. 1,000	S/. 153
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 1,247</b>	<b>S/. 1,400</b>	<b>S/. 153</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Gastos Pre operativos:** inversiones que son necesarias para iniciar las operaciones en nuestro negocio, tales como: registro de la empresa, logo, dominio y página web y acondicionamiento del local. Así obtenemos la suma total de S/. 4, 420.00.

**Tabla 15: Gastos pre operativos**

<b>GASTOS PREOPERATIVOS</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor venta</b>	<b>Precio venta</b>	<b>IGV</b>
Registro de la empresa		S/. 500	S/. 500	S/. 0
Logo		S/. 610	S/. 720	S/. 110
Dominio y Pagina web		S/. 1,017	S/. 1,200	S/. 183
Acondicionamiento de local		S/. 1,695	S/. 2,000	S/. 305
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 3,822</b>	<b>S/. 4,420</b>	<b>S/. 598</b>

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, el presupuesto total de la inversión inicial de S/. 11, 670.00 se presenta en la tabla mostrada a continuación:

**Tabla 16: Presupuesto de inversión total**

<b>GASTOS PREOPERATIVOS</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor venta</b>	<b>Precio venta</b>	<b>IGV</b>
Registro de la empresa		S/. 500	S/. 500	S/. 0
Logo		S/. 610	S/. 720	S/. 110
Dominio y Pagina web		S/. 1,017	S/. 1,200	S/. 183
Acondicionamiento de local		S/. 1,695	S/. 2,000	S/. 305
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 3,822</b>	<b>S/. 4,420</b>	<b>S/. 598</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor venta</b>	<b>Precio venta</b>	<b>IGV</b>
Laptops	3	S/. 4,831	S/. 5,700	S/. 869
Impresora	1	S/. 127	S/. 150	S/. 23
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 4,958</b>	<b>S/. 5,850</b>	<b>S/. 892</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor venta</b>	<b>Precio venta</b>	<b>IGV</b>
Garantía de oficina		S/. 400	S/. 400	S/. 0
Material publicitario		S/. 847	S/. 1,000	S/. 153
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 1,247</b>	<b>S/. 1,400</b>	<b>S/. 153</b>
<b>TOTAL FCINVERSIÓN</b>		<b>S/. 10,027</b>	<b>S/. 11,670</b>	<b>S/. 1,643</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 8.3. Presupuesto de Operaciones

#### 8.3.1. Presupuesto de Ingresos

Para la elaboración del presupuesto de ingresos se ha establecido un precio de venta base de S/. 395.00 Nuevos soles, tal como se muestra en la tabla 17 considerando que el 100% de inscritos son a precio de pre inscripción, de los cuales se ha considerado según datos históricos que de acuerdo a las tres modalidades de pago que tenemos; el 81.90% paga al contado, el 11.40% paga en dos cuotas mensuales y el 6.80% en tres cuotas mensuales.

**Tabla 17: Precio base**

<b>Precio BASE</b>	<b>395</b>	
<b>Al Contado</b>	S/. 395	81.80%
<b>En 2 Cuotas</b>	S/. 440	11.40%
<b>En 3 Cuotas</b>	S/. 480	6.80%

Fuente: Elaboración propia.

Además, para calcular la proyección de ventas anuales se han tomado en cuenta los datos obtenidos del estudio de marketing así como se muestra en la tabla 18.

**Tabla 18: Datos del estudio de marketing**

<b>Datos</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Población Estimada[1]	12873	14194	15650	17256	19026
Top BOX (55.35%)	7125	7856	8662	9551	10531
Participación de Mercado[2]	8,39%	8,89%	9,39%	9,89%	10,39%
Tamaño de Mercado Objetivo	598	698	813	945	1094

[1] Tasa de crecimiento promedio de 10,26%. Datos estadísticos Universitarios. Censos.inei.gob.pe

[2] Crecimiento de 0,5% de participación por año.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de estos resultados estimamos el presupuesto de ingresos totales, el cual depende del precio de venta base y de la cantidad de alumnos estimados por año; es decir el número de personas que tomarán alguno de nuestros talleres de formación.

**Tabla 19: Presupuesto de Ingresos anuales**

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>TOTAL ALUMNOS</b>	<b>598</b>	<b>698</b>	<b>813</b>	<b>945</b>	<b>1,094</b>
Al Contado	489	571	665	773	895
En 2 Cuotas	68	80	93	108	125
En 3 Cuotas	41	47	55	64	74

Proyección de Ingresos a Precio de venta	2015	2016	2017	2018	2019
Al Contado	S/. 193,155	S/. 225,545	S/. 262,675	S/. 305,335	S/. 353,525
En 2 Cuotas	S/. 29,920	S/. 35,200	S/. 40,920	S/. 47,520	S/. 55,000
En 3 Cuotas	S/. 19,680	S/. 22,560	S/. 26,400	S/. 30,720	S/. 35,520
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 242,755</b>	<b>S/. 283,305</b>	<b>S/. 329,995</b>	<b>S/. 383,575</b>	<b>S/. 444,045</b>

Proyección de Ingresos a Valor de venta	2015	2016	2017	2018	2019
Al Contado	S/. 163,691	S/. 191,140	S/. 222,606	S/. 258,758	S/. 299,597
En 2 Cuotas	S/. 25,356	S/. 29,831	S/. 34,678	S/. 40,271	S/. 46,610
En 3 Cuotas	S/. 16,678	S/. 19,119	S/. 22,373	S/. 26,034	S/. 30,102
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 205,725</b>	<b>S/. 240,089</b>	<b>S/. 279,657</b>	<b>S/. 325,064</b>	<b>S/. 376,309</b>

IGV	2015	2016	2017	2018	2019
Al Contado	S/. 29,464	S/. 34,405	S/. 40,069	S/. 46,577	S/. 53,928
En 2 Cuotas	S/. 4,564	S/. 5,369	S/. 6,242	S/. 7,249	S/. 8,390
En 3 Cuotas	S/. 3,002	S/. 3,441	S/. 4,027	S/. 4,686	S/. 5,418
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 37,030</b>	<b>S/. 43,216</b>	<b>S/. 50,338</b>	<b>S/. 58,511</b>	<b>S/. 67,736</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 8.3.2. Presupuesto de egresos

Costos y Gastos fijos: El presupuesto total de costos fijos se muestra a continuación. Cabe resaltar que en este presupuesto estamos considerando que los costos tendrán un incremento anual de 1.05%.

Además como se puede observar, durante los dos primeros años de proyecto no aparece el sueldo del Analista de Marketing puesto que durante este tiempo inicial la empresa no contará aun con esta persona. Esto se debe a que al comenzar el negocio lo primero en que nos vamos enfocar es netamente en ventas para generar inscritos a nuestros talleres, para lo cual estará encargado el Analista Comercial junto con la Agencia Digital, después de dos años cuando ya se haya generado una comunidad de las personas que tomaron los talleres de formación y que ya tengamos una cartera de clientes establecida es donde entrar a trabajar y jugar un papel importante el Analista de Marketing, creando estrategias de fidelización para todas estas personas y estrategias para atraer nuevos clientes.

**Tabla 20: Presupuesto de Costos y Gastos Fijos**

Proyección de egresos a Precio de venta	2015	2016	2017	2018	2019
<b>FIJOS</b>					
Servicios	S/. 1,632	S/. 1,714	S/. 1,799	S/. 1,889	S/. 1,984
Alquiler	S/. 4,800	S/. 5,040	S/. 5,292	S/. 5,557	S/. 5,834
Limpieza	S/. 600	S/. 630	S/. 662	S/. 695	S/. 729
Contadora	S/. 2,400	S/. 2,520	S/. 2,646	S/. 2,778	S/. 2,917
Agencia Digital	S/. 6,000	S/. 6,300	S/. 6,615	S/. 6,946	S/. 7,293
Sueldo Administrador General	S/. 46,055	S/. 48,358	S/. 50,775	S/. 53,314	S/. 55,980
Sueldo asistente	S/. 27,633	S/. 29,015	S/. 30,465	S/. 31,989	S/. 33,588
Sueldo Analista comercial	S/. 30,703	S/. 32,238	S/. 33,850	S/. 35,543	S/. 37,320
Sueldo Analista Marketing			S/. 37,235	S/. 39,097	S/. 41,052
Otros	S/. 6,000	S/. 6,300	S/. 6,615	S/. 6,946	S/. 7,293
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 125,823</b>	<b>S/. 132,114</b>	<b>S/. 175,955</b>	<b>S/. 184,753</b>	<b>S/. 193,990</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Costos y Gastos variables:** El presupuesto total de costos variables se muestra a continuación. Cabe resaltar que en este presupuesto estamos considerando un pago de comisiones sobre las ventas de 2.5% para el Analista Comercial, además de un pago de comisiones de S/.15 soles para los vendedores en general.

Además, en cuanto a materiales y refrigerios se ha considerado S/.6.00 y S/.9.00 respectivamente.

**Tabla 21: Presupuesto de Costos y Gastos Variables**

Proyección de egresos a Precio de venta		2015	2016	2017	2018	2019
<b>VARIABLES</b>						
Comision Analista comercial	2.50%	S/. 6,069	S/. 7,083	S/. 8,250	S/. 9,589	S/. 11,101
Comisión Vendedores	15	S/. 8,970	S/. 10,470	S/. 12,195	S/. 14,175	S/. 16,410
Materiales	6	S/. 3,588	S/. 4,188	S/. 4,878	S/. 5,670	S/. 6,564
Coffee Break	9	S/. 5,382	S/. 6,282	S/. 7,317	S/. 8,505	S/. 9,846
Facebook	300	S/. 3,588	S/. 4,188	S/. 4,878	S/. 5,670	S/. 6,564
Entrenador	1,250	S/. 14,950	S/. 17,450	S/. 20,325	S/. 23,625	S/. 27,350
Alquiler de auditorio	1,271	S/. 15,201	S/. 17,743	S/. 20,666	S/. 24,022	S/. 27,809
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 57,748</b>	<b>S/. 67,404</b>	<b>S/. 78,509</b>	<b>S/. 91,256</b>	<b>S/. 105,645</b>

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, a continuación podemos observar el presupuesto de egresos totales anuales según precio venta, valor venta e IGV.

**Tabla 22: Presupuesto de Egresos Totales anuales**

Proyección de egresos TOTAL PRECIO DE VENTA					
FIJOS	S/. 125,823	S/. 132,114	S/. 175,955	S/. 184,753	S/. 193,990
VARIABLES	S/. 57,748	S/. 67,404	S/. 78,509	S/. 91,256	S/. 105,645
<b>Total</b>	<b>S/. 183,571</b>	<b>S/. 199,518</b>	<b>S/. 254,464</b>	<b>S/. 276,009</b>	<b>S/. 299,635</b>

Proyección EGRESOS VALOR VENT	2015	2016	2017	2018	2019
<b>FIJOS</b>					
Servicios	S/. 1,383	S/. 1,452	S/. 1,525	S/. 1,601	S/. 1,681
Alquiler	S/. 4,068	S/. 4,271	S/. 4,485	S/. 4,709	S/. 4,944
Limpieza	S/. 508	S/. 534	S/. 561	S/. 589	S/. 618
Contadora	S/. 2,034	S/. 2,136	S/. 2,242	S/. 2,354	S/. 2,472
Agencia Digital	S/. 5,085	S/. 5,339	S/. 5,606	S/. 5,886	S/. 6,181
Sueldo Administrador General	S/. 46,055	S/. 48,358	S/. 50,775	S/. 53,314	S/. 55,980
Sueldo asistente	S/. 27,633	S/. 29,015	S/. 30,465	S/. 31,989	S/. 33,588
Sueldo Analista comercial	S/. 30,703	S/. 32,238	S/. 33,850	S/. 35,543	S/. 37,320
Sueldo Analista Marketing	S/. 0	S/. 0	S/. 37,235	S/. 39,097	S/. 41,052
Otros	S/. 5,085	S/. 5,339	S/. 5,606	S/. 5,886	S/. 6,181
<b>VARIABLES</b>					
Comision Analista comercial	S/. 6,069	S/. 7,083	S/. 8,250	S/. 9,589	S/. 11,101
Comisión Vendedores	S/. 8,970	S/. 10,470	S/. 12,195	S/. 14,175	S/. 16,410
Materiales	S/. 3,041	S/. 3,549	S/. 4,134	S/. 4,805	S/. 5,563
Coffee Break	S/. 4,561	S/. 5,324	S/. 6,201	S/. 7,208	S/. 8,344
Facebook	S/. 3,041	S/. 3,549	S/. 4,134	S/. 4,805	S/. 5,563
Entrenador	S/. 14,950	S/. 17,450	S/. 20,325	S/. 23,625	S/. 27,350
Alquiler de auditorio	S/. 12,882	S/. 15,037	S/. 17,514	S/. 20,358	S/. 23,567
<b>Total EGRESOS VALOR VENTA</b>	<b>S/. 176,067</b>	<b>S/. 191,143</b>	<b>S/. 245,103</b>	<b>S/. 265,533</b>	<b>S/. 287,915</b>

<b>IGV EGRESOS</b>	<b>7,504</b>	<b>8,375</b>	<b>9,361</b>	<b>10,476</b>	<b>11,720</b>
--------------------	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------

Fuente: Elaboración propia.

**Presupuesto de IGV:** A continuación se muestra el módulo de IGV, el cual se debe tener en cuenta para saber cuál es el monto final del impuesto a pagar.

**Tabla 24: Presupuesto de IGV**

**IGV**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
IGV EGRESOS	S/. 1,643	S/. 7,504	S/. 8,375	S/. 9,361	S/. 10,476	S/. 11,720
IGV INGRESOS		S/. 37,030	S/. 43,216	S/. 50,338	S/. 58,511	S/. 67,736
IGV DEL PERIODO	S/. 1,643	-S/. 29,527	-S/. 34,841	-S/. 40,977	-S/. 48,035	-S/. 56,015
CREDITO FISCAL		S/. 1,643	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
<b>IGV A PAGAR</b>	<b>S/. 1,643</b>	<b>-S/. 27,884</b>	<b>-S/. 34,841</b>	<b>-S/. 40,977</b>	<b>-S/. 48,035</b>	<b>-S/. 56,015</b>

Fuente: Elaboración propia

**Presupuesto de Impuesto a la Renta:** A continuación se muestra el módulo de Impuesto a la Renta, el cual se debe tener en cuenta para saber cuál es el monto final del impuesto a pagar.

**Tabla 25: Presupuesto de Impuesto a la Renta**

Periodo	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	S/. 205,725	S/. 240,089	S/. 279,657	S/. 325,064	S/. 376,309
Costo variables	S/. 38,475	S/. 44,909	S/. 52,308	S/. 60,800	S/. 70,387
Gasto variable	S/. 15,039	S/. 17,553	S/. 20,445	S/. 23,764	S/. 27,511
costo/gasto fijo	S/. 122,554	S/. 128,681	S/. 172,351	S/. 180,968	S/. 190,017
Depreciación	S/. 992	S/. 347	S/. 347	S/. 347	S/. 347
UOAI	S/. 28,666	S/. 48,599	S/. 34,206	S/. 59,183	S/. 88,047
IR	S/. 8,600	S/. 14,580	S/. 10,262	S/. 17,755	S/. 26,414

Fuente: Elaboración propia

#### 8.4. Fuentes de financiamiento

Para financiar el proyecto es necesario contar con un capital disponible a inicios de este, principalmente para la compra activo fijo, y los gastos pre-operativos.

Esta inversión inicial suma un total de S/. 11, 670.00, y debido a que el inversionista cuenta con los recursos necesarios para asumir la totalidad de la inversión inicial no fue necesario solicitar un préstamo bancario a una entidad financiera.

Por lo tanto el 100% del financiamiento lo constituye el aporte de capital propio.

#### 8.5. Presupuesto de Valor Residual

Al finalizar los 5 años del proyecto, el activo fijo se habrá depreciado totalmente sin embargo se podrá vender las laptops a S/300.00 cada una y la impresora a S/.50.00 lo que nos genera al final un flujo de caja de S/. 665.00. Además de la recuperación de capital de trabajo por S/. 1400.00.

**Tabla 26: Valor Residual**

ACTIVO FIJO	Cantidad	Valor contable	PV unitario	PV Total	Ganancia	IR	Flujo neto
Laptops	3	0	S/. 300	S/. 900	S/. 900	S/. 270	S/. 630
Impresora	1	0	S/. 50	S/. 50	S/. 50	S/. 15	S/. 35
						<b>TOTAL FC</b>	<b>S/. 665</b>

CT	1,400
----	-------

Fuente: Elaboración propia

## 8.6. Flujo de Caja Económico

El flujo de caja económico trata de evaluar si la actividad a emprender es rentable en sí misma. No toma en cuenta la estructura de financiación, de modo que se considera que el proyecto es financiado al 100% con recursos propios.

Como se explicó previamente el 100% de la inversión es capital propio, por lo tanto, no ha sido necesario elaborar un Flujo de financiamiento neto.

Tal como podemos observar a partir del año 2016 los resultados obtenidos son incrementales, y esto se debe a que la cantidad de clientes aumenta progresivamente cada año.

**Tabla 27: Flujo de Caja Económico**

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN</b>						
GASTOS PREOPERATIVOS	4,420					
ACTIVO FIJO	5,850					
CAPITAL DE TRABAJO	1,400					
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIÓN</b>						
INGRESOS		242,755	283,305	329,995	383,575	444,045
EGRESOS		183,571	199,518	254,464	276,009	299,635
IMPUESTO A LA RENTA		8,600	14,580	10,262	17,755	26,414
IGV		-27,884	-34,841	-40,977	-48,035	-56,015
<b>FLUJO DE CAJA DE VALOR RESIDUAL</b>						
ACTIVO FIJO						665
CT						1,400
<b>FCE</b>	<b>-11,670</b>	<b>39,900</b>	<b>63,526</b>	<b>44,816</b>	<b>77,286</b>	<b>116,874</b>

Fuente: elaboración propia

## 8.7. Evaluación del Proyecto

### 8.7.1. Valor actual neto

El método del valor actual neto se analizó teniendo en cuenta los flujos de caja proyectados, para lo cual utilizaremos el flujo de caja económico (Cuadro N° 8.15).

El valor actual neto obtenido es de S/. 175, 871.00 nuevos soles, cifra que representa la ganancia adicional obtenida del proyecto. Para este caso se trabajó bajo una tasa de descuento de 20%, tasa fijada según el criterio del inversionista del proyecto pues es el porcentaje de rentabilidad que esperar obtener.

De este resultado, podemos concluir que el proyecto presentado es bueno y rentable, ya que obtenemos un VAN mayor a cero.

### **8.7.2. Tasa interna de retorno**

La tasa interna de retorno del proyecto, obtenido del flujo de caja económico, es de 380%. Lo cual es considerado por el inversionista como una tasa de rentabilidad aceptable para el riesgo que el negocio tiene.

## Conclusiones

1. El proyecto se presentó con el fin de evaluar la aceptación de una Escuela de Formación en Liderazgo y Habilidades blandas para jóvenes por parte de los ciudadanos piuranos, con el propósito de mejorar progresivamente las deficiencias en educación que se encontraron y asimismo formar un joven piurano más competente. Por lo tanto, una vez analizados los datos cualitativos y cuantitativos podemos demostrar que la aceptación del público ante el concepto presentado resultó que el 55.35% definitivamente compraría y el 31% probablemente asistirían a consumir. Es así que mediante el método de ponderación del *Top Two Box* se obtuvo que el mercado potencial lo conforma un 86.35% del público objetivo definido como estudiantes entre los 14 y 27 años de edad, que se encuentran estudiando en los principales colegios y universidades privadas de Piura, van desde 4to de secundaria hasta último año de Universidad pertenecientes a los niveles socio-económico A/B.
2. Se ha podido demostrar con los resultados obtenidos que el perfil de público objetivo son jóvenes estudiantes en su mayoría de universidades privadas y colegios privados en un 68.63% y 14.71% respectivamente, mientras que un 12.25% son egresados profesionales, lo cual demuestra que hay una mayor preocupación por los estudiantes de mejorar su formación profesional antes de salir al mercado laboral.
3. La ventaja más resaltante de una *Escuela de Formación en Liderazgo y Habilidades Personales* para jóvenes es que aún no existe una en Piura pero si existe la necesidad; motivo el cual decidimos abrir una en la ciudad de Piura que brinde talleres de formación los días sábados por la tarde en sesiones quincenales pues, como se obtuvo en el *focus group* y en las entrevistas realizadas a profundidad, los jóvenes por temas de tiempo preferían que los talleres se realicen de manera interdiaria o solamente un día a la semana de preferencia el fin de semana.

4. La tasa de interna de retorno de 380% demuestra la rentabilidad que se puede llegar a alcanzar con nuestro tipo de negocio teniendo en cuenta el riesgo y la rentabilidad considerada para el inversionista, obteniendo un valor actual neto de S/. 175, 871.00; el cual a su vez nos indica que sí es factible realizar el proyecto ya que obtenemos un VAN mayor a cero.
5. La participación que esperamos alcanzar al año 2019 es del 10.39% del mercado objetivo, lo cual lo lograremos con una eficiente campaña publicitaria y ofreciendo un excelente servicio, no sólo con los talleres que ofrecemos sino también con la calidad puesta en la atención al cliente, puesto que se sabe que el mejor recurso publicitario es la recomendación boca a boca por parte de las personas que llevaron alguno de los talleres.
6. Un punto a favor para la puesta en marcha de este negocio es el nivel de innovación y atracción que presenta, dado que como mencionamos anteriormente en Piura no se ha hallado algún servicio similar al que pensamos ofrecer. Sin embargo tenemos claro que el éxito dependerá de qué tan bueno sea para el cliente, y además tenemos una base que es el resultado de las encuestas realizadas que nos dan una idea general de que este tipo de servicio si funcionaria.

## Bibliografía

- Arellano, R. (2000). *Los estilos de vida en el Perú: Cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI. Consumidores y mercados*. Lima, Perú.
- Arellano, R. (2002) *Comportamiento del consumidor. Enfoque América Latina*. México: Interamericana Editores S.A.
- Chacaltana, J & Ruíz, C. (2012). *El Empleo juvenil en el Perú: Diagnóstico y Políticas*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ferreiro, P. & Alcázar, M. (2008). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima, Perú: Editorial Planeta.
- Gardner, H. (1983). *Teoría de las inteligencias múltiples*. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- Kerin, R., Harley, S., & Rudelius, W. (2006). *Marketing*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Mayorga, D., y Araujo, P. (2011). *El plan de marketing*. Lima: Centro de investigación de la Universidad del Pacífico.
- Pacheco, JC, PH.D. (2013). *Dirección por Competencias: Los distintos modelos de competencias, sus supuestos, límites y fortalezas. ¿Cómo plantear e implantar la evaluación por competencias en la empresa?* Lima, Perú.
- Pérez, J. (2014). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid, España: Editorial RIALP.
- Temple, I. (2010). *Usted S.A. Empleabilidad y Marca Personal*. Lima, Perú: Editorial Planeta.
- Uccelli, F. *Docentes en las Calles: Magisterios, SUTEP y el reto de los aprendizajes (Ira)*. (2006, mayo) IEP, 206-207.



## **Apéndice**



**Apéndice A: Plan de estudios del Colegio Santa María, segundo año de secundaria.**

<u>ÁREAS CURRICULARES</u>	<u>HORAS SEMANALES</u>
Historia	4 horas
Persona y familia	2 horas
Formación ciudadana	2 horas
Religión	2 horas
Cómputo	2 horas
Arte	1 hora
Música	1 hora
Danza	1 hora
Tutoría	2 horas
Educación física	2 horas

Fuente: Colegio Santa María.

**Apéndice B: Plan de estudios de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura. Programa Académico de Administración de empresas.**

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	PRIMER AÑO		SEGUNDO AÑO		TERCER AÑO		CUARTO AÑO		QUINTO AÑO	
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
	Lengua 1	Lengua 2	Lengua 3	Teología 1	Teología 2	Teología 3	Doctrina social	Ética de negocios	Política de empresas 1	Política de empresas 2
Historia 1	Historia 2	Historia 3	Literatura universal	Ciencias naturales	Operaciones 1	Operaciones 2	Electivo de cuarto año	Electivo de quinto año	Electivo de quinto año	
Introducción a las artes	Filosofía 1	Filosofía 2	Filosofía 3	Finanzas 1	Finanzas 2	Análisis de situaciones de negocio	Finanzas 3	Plan de negocio	Sistemas de información gerencial	
Administración general 1	Administración general 2	Estadística 1	Estadística 2	Derecho de empresas 1	Administración general 3	Derecho de empresas 2	Administración general 4	Gobierno de personas 1	Gobierno de personas 2	
Geografía humana	Economía 1	Economía 2	Contabilidad de costos 1	Contabilidad de costos 2	Comercialización 1	Investigación de mercados	Comercialización 2	Electivo de quinto año	Electivo de quinto año	
Matemática 1	Matemática 2	Contabilidad financiera 1	Electivo de segundo año	Informática 1						
	Libre configuración		Libre configuración		Libre configuración		Libre configuración		Libre configuración	
24 créditos	24 créditos	24 créditos	25 créditos	25 créditos	25 créditos	24 créditos	25 créditos	22 créditos	22 créditos	

■ Cursos ofrecidos por el Programa A. E.    
■ Cursos ofrecidos por la Facultad    
■ Cursos ofrecidos por otras facultades

Fuente: Universidad de Piura, Facultad de Ciencias Económicas Empresariales.

## Apéndice C: Plan de estudios de la facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Piura.

LICENCIADO EN PERIODISMO	PRIMER AÑO		SEGUNDO AÑO		TERCER AÑO		CUARTO AÑO		QUINTO AÑO	
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
	Historia y cultura antigua	Historia y cultura moderna	Minor 1	Minor 3						
Realidad y conocimiento	Persona y sociedad	Minor 2	Economía							
Lengua y comunicación 1	Lengua y comunicación 2	Teología 1	Teología 2	Doctrina social de la iglesia	Estadística					
Sociología				Teoría de la comunicación	Opinión pública	Investigación de públicos	Gestión de empresas de comunicación	Investigación en comunicación 1	Investigación en comunicación 2	
Historia de la comunicación						Derecho de la comunicación	Ética de la comunicación		Mercados de la comunicación	
	Teoría del periodismo	Comunicación escrita 1	Comunicación escrita 2	Géneros informativos	Géneros interpretativos	Géneros argumentativos	Edición periodística	Ciberperiodismo		
		Principios de Marketing	Comportamiento del consumidor	Fundamentos de planificación	Comunicación publicitaria	Diseño periodístico	Instituciones públicas	Periodismo radial y televisivo	Proyectos periodísticos de convergencia	
Fundamentos culturales de la Imagen	Fotografía	Lenguaje radiofónico	Lenguaje audiovisual	Realización audiovisual	Comunicación digital			Prácticas preprofesionales		
				Libre configuración	Libre configuración	Electivo	Electivo			
	20 créditos	20 créditos	20 créditos	20 créditos	20 créditos	20 créditos	20 créditos	20 créditos	20 créditos	20 créditos

Humanidades
  Fundamentos de Comunicación
  Complementarios
  Periodismo
  Electivos y libre configuración

Fuente: Universidad de Piura, Facultad de Ciencias de la comunicación.

## Apéndice D: Plan de estudios de la facultad de Administración de Empresas de la Universidad Privada Antenor Orrego.

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN									
Formación General	Formación Básica	Formación Profesional	Investigación	Actividades	Prácticas Pre Prof.	67	Total Cursos	210	Total Creditos
Ciclo I	Ciclo II	Ciclo III	Ciclo IV	Ciclo V	Ciclo VI	Ciclo VII	Ciclo VIII	Ciclo IX	Ciclo X
22	20	22	23	24	24	20	21	18	16
2 METODOLOGIA DEL TRABAJO UNIVERSITARIO	3 SOCIOLOGIA	2 FILOSOFIA DE LA CIENCIA	2 REALIDAD NACIONAL Y REGIONAL	3 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	4 ADMINISTRACION PUBLICA	4 LOGISTICA	2 JUEGO DE NEGOCIOS	2 ETICA Y DEONTOLOGIA	
4 LENGUAJE I	2 LENGUAJE II	3 DERECHO EMPRESARIAL	3 DERECHO ADMINISTRATIVO	3 SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL	4 ADMINISTRACION DE OPERACIONES	4 INVESTIGACION DE MERCADOS	4 AUDITORIA Y GESTION DE ESTANDARES	4 GENERACION DE EMPRESAS I	4 GENERACION DE EMPRESAS II
4 CONTABILIDAD GENERAL	2 PSICOLOGIA GENERAL	4 MACROECONOMIA	3 ADMINISTRACION TRIBUTARIA	4 FUNDAMENTOS DE MARKETING	3 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	2 ESTRATEGIAS Y TECNICAS DE VENTAS	4 MARKETING ESTRATEGICO	4 COMERCIO INTERNACIONAL	4 NEGOCIOS INTERNACIONALES
4 FUNDAMENTOS DE ECONOMIA	4 MICROECONOMIA	4 MATEMATICA APLICADA A LOS NEGOCIOS	3 COSTOS	3 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA	4 FINANZAS	4 FINANZAS CORPORATIVAS	2 PROYECTO DE INVESTIGACION	3 TESIS I	2 TESIS II
4 MATEMATICA I	4 MATEMATICA II	4 ESTADISTICA APLICADA A LOS NEGOCIOS	4 ESTADISTICA PARA LA TOMA DE DECISIONES	3 PRESUPUESTOS	3 CONTABILIDAD GERENCIAL		3 GERENCIA DE RIESGOS	3 OPTIMIZACION DE DECISIONES	4 GERENCIA ESTRATEGICA
3 INTRODUCCION A LOS NEGOCIOS	4 TEORIA ADMINISTRATIVA	4 PLANEAMIENTO Y CONTROL	4 DISEÑO ORGANIZACIONAL Y DE PROCESOS	4 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	4 GESTION DEL TALENTO HUMANO	4 PRACTICA PRE PROFESIONAL I	4 PRACTICA PRE PROFESIONAL II		
1 ACTIVIDAD FORMATIVA I	1 ACTIVIDAD FORMATIVA II	1 ACTIVIDAD FORMATIVA III	1 ACTIVIDAD FORMATIVA IV	4 DERECHO LABORAL	2 CREATIVIDAD Y EMPRENDIMIENTO	2 CULTURA EMPRENDEDORA	2 CONSULTORIA EMPRESARIAL	2 MICROFINANZAS	2 GESTION DE MYPES
			3 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL			SEMINARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	T. DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO	T. DE NEGOCIACION Y SOLUCION DE CONFLICTOS	ENFOQUES MODERNOS DEL MANAGEMENT
						PLANAMIENTO ESTRATEGICO	REGIMENES ESPECIALES DE TRIBUTACION	SEMINARIO DE MARKETING INTERNACIONAL	E- BUSSINES

Fuente: Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Ciencias Económicas.

## **Apéndice E: GUÍA DE PREGUNTAS DEL FOCUS GROUP / ENTREVISTA A EXPERTOS**

### **1. Introducción**

Buenas días, mi nombre es..... La finalidad de esta reunión es para tratar algunos temas de interés en la cual cada uno puede expresar libremente sus opiniones, asimismo les informo que serán gravados sólo para la facilidad del recojo de información, y recuerden que ninguna de sus respuestas estará equivocada sino al contrario todas sus opiniones serán válidas y de gran ayuda para el propósito de la investigación.

A continuación, me gustaría que cada uno se presente, brindando su nombre y ocupación.

### **2. Calentamiento**

#### **Para los Padres:**

Empecemos hablando de los centros de formación. ¿En qué consiste la educación brindada a sus hijos? ¿Cómo está conformada su educación? ¿Cómo los educan? ¿En qué consiste la educación en casa? ¿A qué centros de formación asisten? ¿Qué otros centros de formación complementan la educación? ¿Centro de idiomas? ¿Talleres musicales? ¿Otras actividades? Si es que los envías, ¿Cuáles son? ¿En que se basan para elegir? ¿Con que frecuencia? Si es que no los envían ¿Por qué no? ¿Qué tiene que pasar para que lo hagan? ¿Consideran que la educación brindada es suficiente? ¿Creen que los centros de formación como colegios, universidades, centros de idiomas, talleres de arte, teatro, son suficiente para la educación? ¿Creen que al prepararlos de esa manera se garantiza el éxito profesional o hay algo más de por medio? ¿Qué es necesario para que sean buenos profesionales? Y eso que es necesario ¿Lo reciben en sus centros de formación? ¿Creen que su formación es completa y los prepara para el mundo (hablando en términos profesionales)?

#### **Para los estudiantes:**

¿Qué cursos están llevando actualmente en tu universidad? ¿Cuale de esos considerar que el curso que es de mayor importancia para tu carrera profesional? ¿Por qué? ¿Cuáles creen que han sido los cursos en el cual más han aprendido? ¿Qué cosas has aprendido que no te han enseñado en el salón de clase? ¿Cuáles consideras que son los cursos que no te han agregado valor para tu futura vida como profesional? ¿Cuáles sí?

Si el día de hoy acaba la universidad, ¿Cuáles son tus principales fortalezas que te hacen competitivo en el mundo profesional? ¿Qué es lo que tienes de ventaja del resto? ¿Cuál es tu posición frente al resto de jóvenes? ¿En qué te diferencias?

¿Qué otras conocimientos, a parte de los cursos recibidos, consideras que has adquirido en tus centros de formación? ¿Crees que con lo que vienes adquiriendo en tu centro de estudio alcanza para diferenciarte en el mercado laboral?

### **Para Expertos:**

¿En qué consiste su proceso de reclutamiento enfocado para contratar jóvenes? ¿Qué evalúan en el proceso? ¿Cómo se lleva a cabo etapa por etapa? ¿Cuál es el perfil general que buscan a la hora de contratar un practicante/joven en su empresa? ¿Qué es lo que evalúan? Y en contrapartida, ¿qué porcentaje de jóvenes que entran en el proceso cumplen con el perfil buscado? ¿Es común encontrarse con jóvenes con un nivel de competencias elevado, o generalmente no encuentran muchos casos de ese estilo?

¿Cuál es el nivel en que reciben a un profesional egresado/practicante a la hora de aplicar a un puesto? ¿Está preparado? ¿Cuál es la tendencia en lo que se refiere a encontrar jóvenes con un nivel de competencias y relaciones interpersonales alto a la hora de encontrarse en un proceso de selección? ¿Encuentran perfiles de gente joven lista para un desempeño en un cargo de jefe/superior hablando en términos de habilidades blandas (con gente a cargo)? ¿Es probable, usual?

### **3. Preguntas de profundidad**

¿Han escuchado de liderazgo, trabajo en equipo, proactividad, inteligencia emocional, responsabilidad social, manejo efectivo del tiempo, comunicación asertiva? ¿Qué entienden por un centro de formación complementario a la educación recibida en colegios y universidades? ¿Cuál es su opinión con respecto a un lugar en donde se les enseñen a desarrollar este tipo de habilidades durante su vida como estudiante en colegio y universidad?

¿Conocen algún lugar parecido? ¿Creen que sería algo en lo que vale la pena invertir su tiempo? ¿Por qué? ¿En qué momento o bajo que modalidad preferirían asistir? ¿Diario? ¿Los fines de semana? ¿Inter diario? ¿Influye el precio? ¿Cuánto sería lo máximo que pagarías?

¿Asistirían a algún centro de formación de este tipo?

¿Entre matricularse en alguna otra cosa: idiomas, teatro, música o la alternativa de una escuela de este tipo, cual elegirían? ¿Verían la forma de asistir a las dos o tendrían que elegir?

¿Creen que esto complementaría de verdad sus estudios y su carrera como profesional? ¿Por qué si o por qué no?

### **4. Prueba de concepto**

A continuación les explicaré un concepto para que me den su opinión.

*“La idea del negocio consiste enseñar a los jóvenes a través de talleres prácticos el desarrollo de las diferentes competencias exigidas en el mundo profesional: proactividad, juicio crítico, inteligencia emocional, manejo y solución de conflictos, comunicación oral y arte de hablar en público, trabajo en equipo, comunicación*

*asertiva, responsabilidad social, toma de decisiones, visión a largo plazo, gestión efectiva del tiempo, liderazgo, etc.*

*Todo este contenido de competencias será brindando a través de técnicas y estrategias basadas en principio en el teatro, las cuales permitirán el autoconocimiento y autovaloración, así como la mejora de la interacción entre los participantes dentro de diversos contextos. Esto a través del trabajo colaborativo, ejercicios lúdicos y de recreación que serán representados de manera histriónica.*

*Se distribuirán los contenidos de manera periódica durante ciclos académicos regulares (Marzo-Junio y Agosto-Diciembre) y talleres especiales de verano (Enero-Febrero). Concluyendo con una certificación luego de terminar cada ciclo-periodo y una certificación final al término de todos los ciclos. Cabe recalcar que los ciclos no son excluyentes, es decir que una persona puede dejar de tomar un ciclo-cursos y luego retomar otro sin necesidad que se vea afectado su desarrollo y entendimiento de contenidos. Lo que sí habrán, son talleres que según el nivel exigido, tendrán de requisito algunos talleres previos.*

*Todo esto estará detallado en un currículo que involucra no solo el contenido de los talleres, sino que se alinea a los objetivos personales y profesionales de cada uno de los estudiantes.*

*Es importante señalar también que todos los contenidos de los talleres y la estructuración de la malla curricular se encuentran elaborados en conjunto con la empresa B&T meetings E.I.R.L, empresa líder en el mercado por brindar, desde hace 14 años, programas de capacitación para altos ejecutivos. Así mismo, tienen el respaldo de THT system, empresa colombiana dedicada a hacer consultoría en gestión del talento humano, que se caracteriza por su innovación y eficiencia, brindando Soluciones humanas y confiables a las organizaciones”.*

- Ahora que ha entendido este concepto, por favor responder:

¿Qué opinan/piensan de este concepto que les acabo de describir? ¿Es bueno, malo? ¿Qué les gusta, que no les gusta? ¿Por qué?

¿Ustedes asistirían a un sitio como este? ¿Por qué si, por qué no?

¿Con quiénes asistirían?

¿En qué horario asistirían, que días?

¿Del 1 al 10, en qué grado te inscribirías?

¿Del 1 al 10, que tanto lo recomiendas?

¿Les gustaría que en este producto que les acabo de describir, abarque algo más?

¿Ustedes lo tomarían como una opción entre sus alternativas de educación? ¿Han escuchado algún concepto como este?

*“Ahora, a este servicio añádanle un servicio de “life-coaching” para cada uno de los participantes, es decir un servicio que se basa en una metodología que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. Esto es,*

*seguimiento personalizado de un plan de vida personal y profesional, donde se garanticen el cumplimiento de sus objetivos en la vida del estudiante”.*

¿Cuál es su opinión con respecto a este concepto? ¿Les gusta, no les gusta, por qué? ¿Lo contratarían?

¿Les gustaría dar alguna recomendación o sugerencia frente a los servicios que les he descrito?

## **5. Conclusiones**

Se definen las conclusiones obtenidas por los participantes.

