

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y FORMALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**“ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA
CONSULTORA DE GESTIÓN DE TALENTO
EN AREQUIPA”**

Tesis presentada por el Bachiller:
CARLOS ANTONIO DONGO CUBA

Para optar el Título Profesional de:
INGENIERO INDUSTRIAL

Asesor: Ing. Abraham Pacheco Oviedo

AREQUIPA - PERÚ
2017

Al esfuerzo de mis padres **Kenty Cuba Escobedo y Carlos Dongo Mardini**, por brindarme todo lo necesario para poder lograr mis metas y objetivos en el pasado, presente y futuro, los cuales se los dedico con mucho cariño.





“Es la manera cómo te levantas de una caída lo que te define verdaderamente como hombre”.

Anónimo

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, a mis padres y hermanos, y a mi familia en general por el apoyo y la motivación constante en la realización de este proyecto.

A todas las personas que ayudaron al desarrollo de este proyecto de tesis, y a los profesores de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad Católica de Santa María que contribuyeron durante mis años de estudio a mi desarrollo profesional.

A la Universidad Católica de Santa María por abrirme sus puertas y me inculcó valores de respeto y tolerancia a la libertad de pensamiento, y a todos mis compañeros de estudio por una estancia feliz y provechosa.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación, que lleva como enunciado “Estudio de pre-factibilidad para la implementación de una empresa consultora de Gestión de Talento en la ciudad de Arequipa”, desarrolla una propuesta de negocio que consiste en la creación de una empresa de consultoría de Gestión de Talento en Arequipa, idea obtenida luego de haber investigado el mercado de Consultoría de Recursos Humanos en la ciudad de Arequipa.

La propuesta de negocio se basa en brindar un servicio de capacitación de competencias blandas a personal mando medio de las pequeñas, medianas y grandes empresas, así como también al personal operativo. Este servicio tiene como finalidad brindar herramientas y soluciones a las necesidades de las empresas en cuanto al desarrollo de competencias, las cuales puedan generar un impacto en la productividad de éstas, utilizando metodologías de primer nivel e innovadoras. La oferta se basa en una evaluación de competencias, la cual permitirá conocer las necesidades en este aspecto de cada participante; luego se pasará a desarrollar las competencias mediante capacitaciones personalizadas y de aprendizaje experiencial; como tercera etapa se tendrá el seguimiento y monitoreo de los participantes que permita asegurar un aprendizaje sostenible y duradero; y por último, una medición de resultados que pueda identificar los beneficios obtenidos de este servicio.

Para el desarrollo de este estudio se tomó como referencia la metodología propuesta por el libro “Evaluación de proyectos” de Gabriel Baca Urbina. Debido a que la consultoría es un intangible, se utilizó un método cualitativo para determinar las características del mercado, y un método cuantitativo que permitió conocer a través de un tamaño de muestra y aplicando encuestas la aceptación y demanda que tendría el proyecto de consultoría en Gestión de Talento en la ciudad de Arequipa. Las fuentes fueron libros, artículos de internet e investigaciones de terceros.

La idea de negocio es innovadora y rentable, con un gran potencial de crecimiento y una oportunidad de inversión tentadora. Para un periodo de evaluación del negocio de 8 años, la inversión tiene un potencial de generar un valor neto actual que oscila entre S/.8,182.17 y S/.287,567.79 utilizando un costo de oportunidad de capital entre 6.61% y 12.61%, además de un ratio de beneficio/costo entre S/.1.09 y S/.3.01.

PALABRAS CLAVES: Competencias, Consultoría, Capacitación.

ABSTRACT

The present research work, which includes as a statement "Pre-feasibility study for the implementation of a Talent Management consulting firm in the city of Arequipa", develops a business proposal consisting on the creation of a Talent Management consulting company in Arequipa, an idea obtained after having researched the Human Resources Consultancy market in the city of Arequipa.

The business proposal is based on providing a soft skills training service to medium-sized personnel of small, medium and large companies, as well as the personnel. The purpose of this service is to provide tools and solutions to the companies' needs in terms of competence development, which can have an impact on the productivity of these companies, using innovative and first level methodologies. The offer is based on an assessment of competencies, which will allow to know the needs in this aspect of each participant; Then develop skills through personalized training and experiential learning; As the third stage will be the monitoring and monitoring of participants to ensure sustainable and sustainable learning; And finally, a measurement of results that can identify the benefits obtained from this service.

For the development of this study was taken as a reference the methodology proposed by the book "Evaluation of projects" by Gabriel Baca Urbina. Because the consultancy is an intangible, a qualitative method was used to determine the characteristics of the market, and a quantitative method that allowed to know through a sample size and applying surveys the acceptance and demand that the consulting project in Management would have Of Talent in the city of Arequipa. The sources were books, internet articles and research from third parties.

The business idea is innovative and profitable, with great potential for growth and a tempting investment opportunity. For an 8-year business valuation period, the investment has the potential to generate a current net value ranging from S/.8,182.17 and S/.287,567.79 using a capital opportunity cost of between 6.61% and 12.61%. In addition of a profit/cost ratio between S/.1.09 and S/.3.01.

KEY WORDS: Skills, Consultancy, Training.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO N° 1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO	20
1.1. El problema	20
1.2. Formulación del Problema	21
1.3. Justificación de la investigación	22
1.4. Objetivos de la Investigación	25
1.4.1. Objetivo General	25
1.4.2. Objetivo Específico	25
1.5. Hipótesis.....	25
1.5.1. Variables.....	26
1.6. Marco teórico.....	27
1.6.1. Evaluación de proyectos de inversión.....	27
1.6.1.1. ¿Por qué son necesarios los proyectos de inversión?	28
1.6.1.2. Decisiones sobre el proyecto	29
1.6.1.3. Evaluación de un proyecto.....	29
1.6.1.4. Partes de la evaluación de un proyecto	30
1.6.1.5. Estructura general de la evaluación de un proyecto de inversión.....	30
1.6.1.6. El estudio de mercado del proyecto	31
1.6.1.7. Análisis de la Demanda	32
1.6.1.8. Análisis de la Oferta	33
1.6.1.9. Análisis de los precios	33
1.6.1.10. Análisis de la comercialización	33
1.6.1.11. El estudio técnico del proyecto.....	33
1.6.1.12. El estudio económico del proyecto.....	34
1.6.1.13. El estudio financiero del proyecto	35
1.6.2. La consultoría en empresas.....	36
1.6.2.1. Proceso de consultoría.....	37
1.6.2.2. La consultoría en las grandes empresas y PYMES.....	38
1.6.3. Gestión de talento en las empresas.....	38
1.6.3.1. Actualidad de la Gestión de Talento	39
1.6.3.2. Beneficios de la Gestión de Talento	39

1.6.3.3.	Complicaciones de la Gestión de Talento	40
1.6.3.4.	Gestión de Talento en el Perú	41
CAPÍTULO N° 2. ESTUDIO ESTRATÉGICO		43
2.	Análisis del macroentorno	43
2.1.	Análisis económico	43
2.2.	Análisis político	45
2.3.	Análisis social	45
2.4.	Análisis tecnológico	47
2.5.	Análisis del microentorno	48
2.5.1.	Análisis de los competidores	48
2.5.2.	Análisis de los proveedores	49
2.5.3.	Análisis de los clientes	50
2.6.	Visión	51
2.7.	Misión	51
2.8.	Valores	51
2.9.	Análisis FODA	51
2.10.	Estrategia Genérica	56
2.11.	Objetivos Empresariales	57
CAPÍTULO N° 3. ESTUDIO DE MERCADO		58
3.	Objetivos Del Estudio de Mercado	58
3.1.	Objetivo General	58
3.1.1.	Objetivos Específicos	58
3.2.	Metodología de Investigación	58
3.3.	Técnicas de Investigación	59
3.3.1.	Investigación a través de fuentes secundarias	59
3.3.2.	Investigación a través de fuentes primarias	60
3.4.	Aspectos Generales	62
3.4.1.	El Mercado	63
3.4.1.1.	Problemática en temas de Gestión de Talento en Perú	63
3.4.1.2.	Repercusiones de la falta de Gestión de Talento en el Perú	65
3.4.2.	El Consumidor	67
3.4.3.	El Servicio	75
3.5.	Análisis de la Demanda	80

3.5.1.	Demanda Histórica	80
3.5.2.	Proyección de la demanda	81
3.6.	Análisis de la Oferta	86
3.6.1.	Oferta Actual	86
3.7.	Demanda para el Proyecto.....	88
CAPÍTULO N° 4. PLAN COMERCIAL		92
4.	Mix de Marketing	92
4.1.	Producto.....	92
4.2.	Precio	94
4.3.	Plaza	95
4.4.	Promoción	95
4.5.	Relaciones Públicas y Gestión de Redes	97
4.6.	Posicionamiento.....	99
CAPÍTULO N° 5. ESTUDIO TÉCNICO		102
5.	Localización.....	102
5.1.	Macro localización	102
5.2.	Micro localización	103
5.3.	Características Físicas.....	107
5.3.1.	Instalaciones.....	107
5.3.2.	Equipamiento	108
5.3.3.	Distribución	110
CAPÍTULO N° 6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS		112
6.	Estructura organizacional de la empresa consultora.....	112
6.1.	Selección de Personal.....	113
6.2.	Inducción y capacitación de personal	118
6.3.	Motivación del personal.....	121
6.4.	Remuneraciones del personal.....	121
CAPÍTULO 7. PLAN DE OPERACIONES		124
7.1.	Contacto con posibles clientes y ventas	125
7.2.	Evaluación de Diagnóstico	126
7.3.	Desarrollo de la capacitación	127
7.4.	Medición de Resultados.....	132
7.5.	Servicio Post – venta	133

CAPÍTULO N° 8. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	135
8.1. Política de Precios y Cobranza	135
8.2. Proyección de ventas	138
8.3. Inversión del proyecto	141
8.3.1. Inversión de activos fijos.....	141
8.3.2. Gastos pre-operativos.....	142
8.3.3. Inversión total	143
8.4. Presupuesto de egresos del proyecto y Punto de Equilibrio	144
8.4.1. Presupuesto de Servicios y otros (Gastos Administrativos).....	144
8.4.2. Presupuesto de Recursos Humanos (Gastos Administrativos)	145
8.4.3. Presupuesto de Marketing (Gastos de Ventas)	145
8.4.4. Presupuesto de Costos de Venta	146
8.4.5. Módulo IGV	147
8.4.6. Punto de Equilibrio.....	148
8.5. Financiamiento del proyecto	148
8.5.1. Costo de oportunidad del capital.....	149
8.6. Estados Financieros.....	150
8.6.1. Estado de Ganancias y Pérdidas.....	150
8.6.2. Flujo de Caja Económico	150
8.7. Evaluación económica del proyecto	151
8.7.1. Valor Actual Neto	151
8.7.2. Tasa Interna de Retorno.....	152
8.7.3. Ratio B/C	152
8.7.4. Periodo de Recuperación	152
8.8. Análisis de Sensibilidad	152
8.8.1. Ingresos	152
8.8.2. Egresos	154
CONCLUSIONES.....	157
RECOMENDACIONES	159
BIBLIOGRAFÍA.....	161
ANEXOS.....	165

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Variables del Estudio de Mercado	26
Tabla N° 2: Variables del Estudio Técnico	26
Tabla N° 3: Variables del Estudio Económico – Financiero	27
Tabla N° 4: Clasificación de la Demanda	32
Tabla N° 5: Proveedores del negocio	49
Tabla N° 6: Calificación para factores internos	52
Tabla N° 7: Matriz EFI	52
Tabla N° 8: Calificación para factores externos	53
Tabla N° 9: Matriz EFE	53
Tabla N° 10: Matriz FODA.....	54
Tabla N° 11: Puntuación de Impacto.....	56
Tabla N° 12: Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica.....	56
Tabla N° 13: Entrevistas a Gerentes/Jefes de Empresas.....	61
Tabla N° 14: Entrevistas a Gerentes de Consultoras de RRHH.....	62
Tabla N° 15: Variables y preguntas de la encuesta aplicada.....	68
Tabla N° 16: Número de empresas en la provincia de Arequipa y su clasificación	80
Tabla N° 17: Proyección de pequeñas empresas en Arequipa	83
Tabla N° 18: Proyección de medianas empresas en Arequipa.....	84
Tabla N° 19: Proyección de grandes empresas en Arequipa	85
Tabla N° 20: Lista de empresas consultoras.....	87
Tabla N° 21: Demanda del proyecto hasta el año 2021.....	89
Tabla N° 22: Estructura Organizacional de potenciales clientes (Grandes empresas)	89
Tabla N° 23: Costos de Marketing Directo	96
Tabla N° 24: Cotización de publicidad en medios de comunicación.....	97
Tabla N° 25: Cotización de Eventos Empresariales 2017	99
Tabla N° 26: Factores determinantes de micro localización.....	103
Tabla N° 27: Puntuación de los Factores.....	104
Tabla N° 28: Matriz de ponderación de Factores de Localización	104
Tabla N° 29: Alternativas de Localización	106
Tabla N° 30: Puntuación de Alternativas	106
Tabla N° 31: Matriz de evaluación de Alternativas de Localización.....	106

Tabla N° 32: Tabla de muebles de oficina	109
Tabla N° 33: Equipos de Oficina	110
Tabla N° 34: Perfil del puesto Gerente General	114
Tabla N° 35: Perfil del puesto Consultores Senior	115
Tabla N° 36: Perfil del puesto Analista Senior.....	116
Tabla N° 37: Perfil del puesto Analista Junior	116
Tabla N° 38: Perfil del puesto Asistente Administrativo	118
Tabla N° 39: Costos capacitación The Leadership Circle	119
Tabla N° 40: Costos certificación Practitioner en APEX	120
Tabla N° 41: Costos Capacitación ROI Program	120
Tabla N° 42: Remuneraciones por puesto de trabajo	122
Tabla N° 43: Proyección de Ventas	139
Tabla N° 44: Ventas en unidades y nuevos soles	140
Tabla N° 45: Inversión Activos Fijos	141
Tabla N° 46: Depreciación de Activo Fijos (S/.)	142
Tabla N° 47: Amortización de Intangibles (S/.)	142
Tabla N° 48: Gastos para la constitución de la empresa.....	143
Tabla N° 49: Total Gastos pre-operativos (S/.).....	143
Tabla N° 50: Consolidado de inversión (S/.).....	144
Tabla N° 51: Presupuesto de Servicios y Otros (S/.).....	144
Tabla N° 52: Presupuesto de Recursos Humanos (S/.)	145
Tabla N° 53: Presupuesto de Marketing (S/.).....	146
Tabla N° 54: Presupuesto de Costos de Venta.....	147
Tabla N° 55: Módulo IGV.....	147
Tabla N° 56: Punto de Equilibrio Individual.....	148
Tabla N° 57: Punto de Equilibrio Combinado.....	148
Tabla N° 58: Estado de Ganancias y Pérdidas	150
Tabla N° 59: Flujo de Caja Económico	151
Tabla N° 60: Tabla de Flujo Económico Descontado.....	151
Tabla N° 61: Escenarios de Precios	153
Tabla N° 62: Indicadores con Variación de precios.....	153
Tabla N° 63: Escenarios de demanda.....	153
Tabla N° 64: Indicadores con Variación de demanda	154

Tabla N° 65: Escenarios de Gastos de Venta.....	154
Tabla N° 66: Indicadores con variación en Gastos de Venta.....	155
Tabla N° 67: Escenarios de Gastos Administrativos.....	155
Tabla N° 68: Indicadores con variación en Gastos Administrativos.....	156



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Ventajas Gestión de Talento.....	17
Gráfico N° 2: Esquema General Evaluación de Proyectos.....	30
Gráfico N° 3: Estructura Análisis de Mercado	32
Gráfico N° 4: Estructura Estados de Resultados	35
Gráfico N° 5: Etapa Proceso de Consultoría.....	37
Gráfico N° 6: Variación anual de PBI (%).....	43
Gráfico N° 7: Índice de precios al consumidor (%).....	44
Gráfico N° 8: Número de universidades por año	46
Gráfico N° 9: Matriz interna - eterna	54
Gráfico N° 10: Pregunta # 2 cuestionario - Variable Aceptación	69
Gráfico N° 11: Pregunta # 3 cuestionario – Variable Factibilidad	70
Gráfico N° 12: Pregunta # 5 cuestionario – Variable factibilidad.....	71
Gráfico N° 13: Pregunta # 4 – Variable factibilidad.....	72
Gráfico N° 14: Pregunta # 6 – Variable factibilidad.....	73
Gráfico N° 15: Pregunta # 9 – Variable modalidad	74
Gráfico N° 16: Pregunta # 10 – Variable modalidad	74
Gráfico N° 17: Pregunta # 12 – Variable temática	75
Gráfico N° 18: Modelo de servicio integral.....	78
Gráfico N° 19: Proyección de pequeñas empresas en Arequipa	83
Gráfico N° 20: Proyección de medianas empresas en Arequipa.....	84
Gráfico N° 21: Proyección de grandes empresas en Arequipa	85
Gráfico N° 22: Pregunta # 8 – Variable Oferta	88
Gráfico N° 23: Inversión en Capital Humano por Sector	90
Gráfico N° 24: Matriz BCG de servicios a ofrecer.....	93
Gráfico N° 25: Marca de la empresa consultora	100
Gráfico N° 26: Mapa de Ubicación de oficina con distancias.....	107
Gráfico N° 27: Distribución de áreas de la oficina de Yanahuara	111
Gráfico N° 28: Oficina de Yanahuara con muebles y equipos.....	111
Gráfico N° 29: Estructura Organizacional de la empresa de consultoría	113
Gráfico N° 30: Proceso del servicio de Evaluación de Diagnóstico	126
Gráfico N° 31: Desarrollo del programa de Liderazgo	128

Gráfico N° 32: Desarrollo del programa de Motivación.....	129
Gráfico N° 33: Plan de Acción y Seguimiento.....	131
Gráfico N° 34: Niveles de Metodología ROI para RRHH.....	132
Gráfico N° 35: Resultado de encuestas – Precios	137



INTRODUCCIÓN

La fuerza de trabajo de una empresa está compuesta por personas las cuales son los recursos más valiosos e importantes, ya que ninguna máquina o tecnología de última generación podrá compararse a la eficiencia de la mente humana a la hora de tomar decisiones en el momento adecuado.

A pesar que el departamento de Recursos Humanos de las empresas, se esfuerzan para que los trabajadores gocen de un ambiente laboral agradable y proclive a la eficiencia, es común encontrar problemas en todas las empresas, independientemente al rubro que pertenezcan, los cuales pueden generar conflictos que perjudiquen el desenvolvimiento de la institución desde el punto de vista empresarial.

“No es un secreto que los conflictos en las empresas se den sobre todo por un mal manejo de la gestión humana. Un trabajador que recibe respeto y buen trato (indudablemente también se debe cumplir con él en el aspecto legal, respetando las normas laborales) será un trabajador feliz y, obviamente, el que menos reclame. Siguiendo esta línea, no es difícil concluir acerca de la enorme importancia de un manejo adecuado de la gestión humana en las empresas.”¹

“La gestión del talento en las empresas es una labor compleja y sutil, cuyos ingredientes imprescindibles son saber identificarlo allí donde se encuentre, captarlo, desarrollarlo y retenerlo. Hay empresas que son excelentes captadoras de talento pero después no consiguen desarrollarlo o retenerlo. Por ello resulta cada vez más valioso el papel de un liderazgo capaz de equilibrar todas estas tareas relacionadas con el talento humano, para que las organizaciones y las personas puedan dar lo mejor de sí mismas.”²

“En la mayoría de empresas peruanas la Gestión del Talento ni si quiera es vista como una función necesaria y, al crecer la empresa, es de las últimas funciones en

¹ TOYAMA, Jorge, (2013). Las empresas y el ADN de la gestión humana. Consulta realizada el 15 de Setiembre del 2016. Disponible en: <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/02/22/empresas-adn-gestion-humana/>

² JERICÓ, Pilar, (2009). La nueva gestión del talento. Consulta realizada el 15 de Setiembre del 2016. Disponible en: <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/la-nueva-gestion-del-talento>

profesionalizarse y ser tomadas en serio. Incluso, en muchos casos, nunca llega a ser tomada en serio, al menos no al mismo nivel que Finanzas, Administración, Ventas, Producción y Sistemas.”³

Es por ello que se realizará un estudio para conocer la factibilidad de implementar una empresa de consultoría de Gestión de Talento en la ciudad de Arequipa, con la finalidad de realizar un análisis de las deficiencias en la administración del personal en las empresas arequipeñas, y brindarles programas de reestructuración y fortalecimiento de competencias del personal, y soluciones en la gestión de personas para que la empresa sea más competitiva.

Gráfico N° 1: Ventajas Gestión de Talento



Fuente: Dr. Freddy Castillo

A diferencia de los servicios de consultoría de recursos humanos que brindan empresas en la ciudad de Arequipa, se pretende que este proyecto tenga la capacidad de asesorar en todo momento a la organización única y exclusivamente en temas de Gestión de Talento, no solo con el afán de ser parte de un programa temporal, sino de

³ CALDERÓN, Felipe, (2013). Los diez mayores desafíos para gestionar el talento humano en el Perú. Consulta realizada el 16 de Setiembre del 2016. Disponible en: <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/11/04/desafios-gestionar-talento-humano-peru/>

dar seguimiento constante a los problemas del capital humano de las empresas para convertirlos en oportunidades de mejora, logrando que esta se mantenga en el mercado y con ello evitar el cierre de empresas debido a la incapacidad de competir en un mercado en crecimiento y en constante cambio.

Este trabajo de tesis tiene 7 capítulos que se desarrollarán a continuación, donde se demostrará la factibilidad tanto técnica como económica de la implementación de una empresa de consultoría de Gestión de Talento en la ciudad de Arequipa.

En el segundo capítulo se desarrollará el estudio estratégico del proyecto, donde se analizan a través del FODA las estrategias necesarias para la implementación de la empresa. Este estudio tuvo como resultado una estrategia de diferenciación planteándose objetivos empresariales.

En el tercer capítulo se realizó el estudio de mercado, donde se evaluó la viabilidad comercial de implementar una empresa consultora de Gestión de Talento en la ciudad de Arequipa, para lo cual se realizará un análisis y procesamiento de datos de los consumidores potenciales, la competencia y el mercado actual utilizando herramientas de enfoque cuantitativo (encuestas) y cualitativo (entrevistas de profundidad).

En el cuarto capítulo del proyecto se realizó el plan comercial del negocio, donde se utilizó el mix de marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción) para explicar y dar a entender cómo es que la empresa consultora gestionará las ventas del servicio a sus clientes y las estrategias de marketing a emplear para introducirse en el mercado arequipeño.

El quinto capítulo estuvo basado en el estudio técnico, donde se definió la macrolocalización y microlocalización, de la oficina administrativa de la empresa consultora, además del equipamiento necesario para que pueda funcionar debidamente.

En el sexto capítulo se realizó el Plan de Recursos Humanos, donde se definió la estructura del personal requerido para la empresa, así como las estrategias de capacitación, motivación y remuneración.

En el séptimo capítulo se realizó el Plan de Operaciones, donde se explicó de manera detallada en qué consisten los servicios brindados por la empresa consultora, las metodologías empleadas, y el proceso que se seguirá de principio a fin para brindar el servicio.

Por último, el octavo capítulo fue de estudio económico y financiero, donde se determinó la inversión total del proyecto, así como la consolidación de todos los presupuestos necesarios para el funcionamiento de la empresa, y un análisis de los indicadores económicos, utilizando diferentes escenarios que permitan visualizar la viabilidad del negocio.



CAPÍTULO N° 1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. El problema

En la actualidad existen 3,517 empresas ubicadas en la provincia de Arequipa, entre PYMES y grandes empresas, donde la mayoría de estas organizaciones aún siguen funcionando bajo el método tradicional de Recursos Humanos, dejando de lado la nueva tendencia de la Gestión del Talento que permite a estas organizaciones potenciarse e innovar mediante la inversión en el talento humano. Cambiar la cultura organizacional no es tarea fácil, las organizaciones, así como las personas, tienen tendencia a no reconocer sus errores o falencias con facilidad, por lo cual desarrollando este proyecto se podrá constituir una empresa consultora que brinde programas de fortalecimiento y reestructuración del departamento de Recursos Humanos, brindándole a las empresas un punto de vista externo de cómo están trabajando en la gestión de su talento, para poder así establecer las nuevas ideologías y el desarrollo de una nueva cultura organizacional donde se priorice la valoración del personal para evitar problemas consecuentes de rotación de personal, falta de identidad de los trabajadores con la empresa, mal clima laboral, etc.

“El motivo de carencia de la Gestión de Talento no es una mala o deficiente educación. Somos aún una cultura en desarrollo y, por eso, las habilidades blandas se encuentran también en este proceso de evolución. El ejecutivo debe poder reconocer, por ejemplo, que tiene un problema con la comunicación efectiva y trabajar en ello para mejorarlo.”⁴

Tradicionalmente, la Gestión del Talento Humano ha sido considerada por las organizaciones como algo de poco valor o en algunos casos totalmente irrelevante. El centro de atención de las áreas responsables de gestión humana de las empresas en Perú se ha limitado únicamente a la administración de las

⁴ GAMERO, Jorge, (2016). Perú figuró segundo en índice mundial de escasez de talento. Consulta realizada el 16 de Setiembre del 2016. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-figuro-segundo-indice-mundial-escasez-talento-noticia-1908879>

planillas, files de personal y las relaciones colectivas de trabajo. Hasta el día de hoy existen empresas que funcionan sólo bajo este enfoque.

Al ser nuestro centro de trabajo el lugar donde más tiempo pasamos las personas una vez culminados nuestros estudios, el desarrollo de nuestra vida va a estar generalmente ligado al desarrollo de nuestro trabajo, el cuál no sólo consiste en obtener nuevos conocimientos, sino también desarrollar nuevas habilidades y destrezas de diversa índole.

Entonces, la Gestión de Talento se convierte en un aspecto de alta importancia, ya que si las empresas dependen en gran medida en como el personal realiza su trabajo, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es de esta manera como Recursos Humanos se convierte en un factor principal y estratégico en el desarrollo de las demás áreas operativas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente.

1.2. Formulación del Problema

Debido al poco interés que existe por parte de las empresas en emprender un camino donde valoricen más el talento humano en la ciudad de Arequipa, se plantea la siguiente alternativa de inversión para implementar una consultora de Gestión de Talento en la ciudad, que permitirá a las empresas obtener un análisis de cómo es que administran el personal, sus repercusiones en toda la organización y como esta nueva consultora podría cambiar los indicadores negativos en positivos generando un cambio en la cultura organizacional con talleres que ayuden a fortalecer las competencias blandas de personal obrero, jefaturas y gerencias. Existen consultoras en la ciudad de Arequipa que se enfocan en lo que llamamos Recursos Humanos tradicional, por lo que este nuevo proyecto revolucionaría la manera de pensar tanto de las PYMES como las grandes organizaciones.

1.3. Justificación de la investigación

La Gestión del Talento Humano permite a las empresas medir y administrar las labores y el desempeño de sus trabajadores, esto a su vez, apoyado por capacitaciones, retroalimentación y apoyo constante hacia la fuerza laboral, tendrá como consecuencia una visión más clara de las competencias requeridas por cada individuo para poder alcanzar el éxito tanto personal como organizacional.

Entonces surge la pregunta, ¿por qué es importante que las empresas inviertan tiempo y recursos en desarrollar de manera integral a sus colaboradores? A continuación, se listará algunas de las ventajas que vienen a ser consecuencias que obtienen las organizaciones una vez que comienzan a gestionar el talento humano de manera correcta:

- Permite reducir significativamente la brecha de las competencias requeridas por el puesto en la organización y las que posee actualmente el colaborador.
- Influye en la mejora continua para lograr una mayor eficiencia y eficacia.
- Permite mejorar la cultura organizacional y un clima de trabajo agradable.
- Fomenta la consecución de objetivos empresariales con un rendimiento superior.
- Disminuye la rotación de personal y permite captar nuevos y mejores talentos, además de retener al personal clave ya capacitado.
- Genera una mayor satisfacción por parte de las personas al momento de realizar sus labores.

Una vez identificadas las ventajas que lograrían las empresas si deciden aceptar el camino de la Gestión correcta del Talento, surge una segunda pregunta: ¿Por qué las empresas deberían invertir en una consultora que Gestione su Talento si en algunos casos, ya cuentan con un departamento de Recursos Humanos?

“Con la tercerización de los procesos de RH, el profesional del área pasa a tener más tiempo para actuar en la retención de talentos. Consecuentemente, contribuye con la obtención del éxito del negocio. Es de suma importancia lograr el desarrollo del personal, así como de las habilidades del profesional de RH, de acuerdo con los ideales de la empresa”⁵ afirma el gerente de desarrollo de Apdata, empresa de gestión de personas, Vagner Santana.

La frase anterior, aplica significativamente a empresas de países de primer mundo, donde toman la cultura organizacional y la valorización de los talentos como prioridad, incluso encima de las áreas operativas; sin embargo, en nuestro país tradicionalista tanto en educación como en trabajo, en una economía creciente y con profesionales aun re huyentes al cambio, se torna bastante complicado poder implementar un cambio de cultura radical, que torne la organización de cabeza poniendo a los trabajadores por encima de los procesos productivos. Generalmente, las empresas peruanas tercerizan los recursos humanos para “quitarse un peso de encima”, reduce sus costos y le permite enfocarse más en el aspecto productivo, y las personas que entran a trabajar a las empresas, poco a poco van adaptando esas ideologías a su estilo de vida, desviándose totalmente de lo que se quiere lograr con este proyecto. Gestionar el talento desde un punto de vista externo va a permitir que las empresas tengan un análisis crudo y detallado de sus falencias en lo respecta al tema, por lo general las personas somos muy buenos recalcando nuestras virtudes, pero no al momento de buscar falencias y aceptar errores.

¿En qué modo beneficiaría este proyecto al sector empresarial, si la mayoría son PYMES, las cuales muchas no le dan importancia a estos aspectos?

“Cuatro de cada diez PYMES cree que podría crecer entre 25% y 50% al año si tuviera a las personas indicadas en las posiciones clave de su negocio”, comentó Juan José Román, gerente de proyectos de Aprenda. Las PYMES, al ser neófitas en el

⁵ SANTANA, Vagner, (2016). Ventajas de tercerizar recursos humanos en las empresas. Consulta realizada el 19 de Setiembre del 2016. Disponible en: <http://destinonegocio.com/pe/gestion-pe/recursos-humanos-en-la-empresa-cuando-tercerizar/>

sector empresarial, tienden a descuidar el verdadero valor del talento humano que tiene en la organización; y muchas de ellas al ser obviamente empresas conformadas por emprendedores, muchos no tienen conocimiento ni el capital para poder implementar todas áreas necesarias que debe tener una empresa para poder crecer y competir en el mercado. Es por ello que contrata una consultora que les provea de este servicio, no incurrirá significativamente en sus costos y les permitirá tener una visión diferente de la organización.

Sin duda alguna va a ser un proceso largo y tedioso para que por fin la cultura empresarial cambie en nuestro país, sobre todo por estar conformado en mayor parte por PYMES, sin embargo, viéndole el lado positivo, al ser empresas que recién se están conformando, el implantar una idea de cultura diferente y de primer mundo, hará que crezcan con una visión diferente y será contagiosa para otras empresas que quieran seguir el camino del éxito de aquellas que ya lo lograron, sabiendo que el factor principal para que las organizaciones se fortalezcan es la propia fuerza laboral, la cual debe ser capacitada y bien cuidada.

En resumen, los aspectos por los cuales se realizará este estudio son:

- Aspecto Industrial: Establecer una empresa especializada en la capacitación de talentos mediante competencias para generar un cambio organizacional y crear una política de Gestión de Talento en el sector industrial arequipeño.
- Aspecto Social: Al tener una política de Gestión de Talento en las empresas arequipeñas, se podrá mejorar el clima laboral dentro de éstas, eliminando los problemas que acusan los trabajadores hoy en día en cuánto a su valor dentro del negocio.
- Aspecto Económico: Las empresas mediante esta nueva política, permitirá mejorar el desempeño individual y grupal de su fuerza laboral, lo que se reflejará en un futuro al incrementar su rentabilidad y eliminar problemas de aspecto humano.

- Aspecto de Salud: Al tener una mejor Gestión de Talentos, los empleados encontrarán un mejor ambiente laboral, lo que permitirá que desempeñen sus funciones de manera correcta, evitando problemas de estrés, mala energía, enfermedades laborales, etc.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Elaborar un proyecto de inversión para probar la viabilidad de establecer una empresa de consultoría para la Gestión de Talento en la ciudad de Arequipa, a través de un modelo constituido por un análisis de mercado, un análisis técnico y un análisis financiero.

1.4.2. Objetivo Específico

- Desarrollar un estudio de mercado que nos permita ratificar la existencia de problemas en cuanto a la gestión de talento en las empresas de la ciudad de Arequipa y determinar la cantidad de empresas que estarían dispuestos a adquirir y a qué precio, los programas brindados por la consultora para el fortalecimiento de competencias blandas y reestructuración de la cultura empresarial.
- Formular un estudio técnico que permita determinar las condiciones óptimas que debería de tener la empresa consultora para ofrecer sus servicios, su organización, el plan estratégico y un plan de operaciones.
- Realizar un estudio económico y financiero para poder determinar el monto necesario de recursos económicos y un análisis de los indicadores para determinar la viabilidad de este proyecto.

1.5. Hipótesis

“La evaluación de un proyecto de inversión determina la factibilidad para la implementación de una empresa consultora de Gestión de Talento en la ciudad de Arequipa”

1.5.1. Variables

Este proyecto de inversión está compuesto: estudio de mercado, estudio técnico, estudio económico-financiero. Cada uno de ellos estará compuesto por diferentes variables que se detallaran a continuación en las siguientes tablas.

Tabla N° 1: Variables del Estudio de Mercado

VARIABLES	METODOLOGÍA
Análisis de la Demanda	- Diseño y aplicación de una encuesta a jefaturas y gerencias de las empresas arequipeñas, determinadas por un tamaño de muestra. - Interpretación de los resultados por modelos matemáticos.
Análisis de la Oferta	Investigación documental para conocer la cantidad de empresas arequipeñas que se dediquen a la brindar el servicio de la Gestión de Talento.
Análisis de los Precios	- Investigación sobre precios que otras empresas aplican en conceptos similares. - Selección y aplicación de un método de proyección de precios.
Análisis de la Comercialización	Investigación sobre los medios de comercialización que utilizan las empresas consultoras.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 2: Variables del Estudio Técnico

VARIABLES	METODOLOGÍA
Ingeniería del Proyecto	- Describir el proceso de prestación de servicios mediante el desarrollo de diagramas de flujo. - Diseño de herramientas virtuales y escritas para la prestación del servicio. - Determinar las cantidades y características de los equipos que se van a adquirir.
Determinación del tamaño óptimo de planta	- Describir los elementos que serán utilizados durante el proceso de prestación de servicios para determinar los factores que condicionan el tamaño de planta. - Determinar mediante un modelo matemático el tamaño óptimo de planta.
Distribución de Planta	Aplicación de un método para una distribución óptima de planta.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 3: Variables del Estudio Económico – Financiero

VARIABLES	METODOLOGÍA
Inversión mínima estimada necesaria	Se determinará la cantidad mínima necesaria de dinero para la implementación de la empresa, tomando en cuenta los gastos de constitución, la inversión de producción y de activos tangibles.
Financiamiento	- Se realizará un cálculo de financiación con un banco a elección que nos permita mantener un capital de trabajo. - Determinación de los pagos de amortización del financiamiento realizado.
Presupuesto del costo de producción	- Se tomará en cuenta los costos de la materia prima necesaria. - Costo de mano de obra tanto directa como indirecta. - Depreciación. - Gastos de administración. - Gastos de ventas. - Costo total de operación. - Costos variables
Viabilidad del proyecto	- Previsión de ventas. - Tarifas de servicios. - Capital de trabajo. - Balance general. - Estados de resultados por año. - Flujo de efectivo. - Punto de equilibrio. - Costo de capital. - Determinación del VAN y TIR.

Fuente: Elaboración propia

1.6. Marco teórico

Este marco teórico estará principalmente conformado por tres conceptos que le darán forma y objetivo al siguiente trabajo:

- Concepto de evaluación de proyectos.
- Concepto de consultoría.
- Concepto de Gestión de Talento en la empresa.

1.6.1. Evaluación de proyectos de inversión

La elaboración de un proyecto de inversión es la guía que nos permitirá tomar decisiones acerca de la creación de una inversión, el cual nos permitirá observar el diseño organizacional, comercial y económico-financiero de éste. Luego de haber realizado el estudio y encontrarnos con un resultado favorable

al final de éste, el presente documento será utilizado como una guía para la realización de la inversión. En la elaboración de este plan de tesis y futura complementación de la tesis, se utilizará como patrón el libro de Gabriel Baca Urbina para la evaluación de proyectos de inversión, que nos permitirá describir y desarrollar los elementos de este proyecto.

“Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual como antes se menciona tiende a resolver una necesidad humana”. (Baca Urbina, 1990). Esto quiere decir que va a realizar el proyecto deberá tener un plan que le permita solucionar un problema, pudiendo utilizar nuevas tecnologías con enfoque humanista que le permita un eficiente desarrollo. Pueden existir diferentes enfoques y metodologías que nos permitan desarrollar el proyecto, siempre y cuando estén destinados a satisfacer la necesidad existente.

El “proyecto de inversión” es un plan con un monto destinado para su elaboración, el cual tendrá como resultado producir un bien o servicio que será de utilidad para la sociedad. En el caso de este proyecto a desarrollar, se le irán asignando los elementos necesarios para que se presten servicios de consultoría de Gestión de Talento a las PYMES y grandes empresas arequipeñas. De éste estudio, podremos sacar conclusiones en cuanto a rentabilidad social y económica, de manera que nos permita satisfacer una necesidad de manera segura y rentable.

1.6.1.1. ¿Por qué son necesarios los proyectos de inversión?

En nuestro día a día, encontramos a la mano una serie de productos y servicios ofrecidos por el hombre, los cuales fueron evaluados previamente a su venta desde varios puntos de vista, teniendo como objetivo final la satisfacción de la necesidad existente.

Luego de su evaluación, una persona toma la decisión de producirlo en masa lo cual requerirá de una inversión económica. No es de buen criterio realizar una

inversión sin antes ser evaluada, necesita tener una base que la justifique, la cual viene a ser un proyecto debidamente elaborado y estructurado.

1.6.1.2. Decisiones sobre el proyecto

Para realizar la toma de decisiones sobre un proyecto, este deberá ser sometido a un profundo análisis, si bien es cierto no existe una metodología que nos facilite esta toma de decisiones, estas siempre deberán estar debidamente fundamentadas en el análisis de una metodología lógica que tome en cuenta todos los factores que participen en el proyecto.

Por más estudios y análisis que se realice al proyecto, siempre existirá un margen de riesgo, el cual obviamente deberá ser reducido en lo mínimo posible, apoyado por elementos que nos permitan visualizar factores que no suelen ser predecibles y tomar en cuenta que las variaciones del entorno pueden afectar la evaluación.

1.6.1.3. Evaluación de un proyecto

El estudio de las variables desde diferentes perspectivas es lo que llamamos “evaluación de un proyecto de inversión”, es decir toda actividad que nos dará como resultado una base para poder realizar la toma de decisiones. Depende en gran medida el tipo de enfoque que le demos a nuestra evaluación con respecto al objetivo general del proyecto, por ejemplo, en una inversión privada lo que se busca es obtener la mayor rentabilidad posible, en tiempos de crisis se busca la supervivencia de la empresa, diversificar producción, etc.

Es por eso que la realidad económica, política y social del entorno en cual se desea realizar la inversión, definirá los criterios apropiados para la evaluación adecuada. Dado estos, argumentos, los criterios y la evaluación se convierten en la parte fundamental de toda evaluación de proyectos.

1.6.1.4. Partes de la evaluación de un proyecto

Cada estudio de inversión es único y de características diferentes a las demás, sin embargo la metodología que se aplica tiene la particularidad de adaptarse a cada uno de éstos. A continuación, la imagen nos muestra la estructura general de una evaluación de proyecto según Baca Urbina, el cuál seguiremos para el estudio de este proyecto:

Gráfico N° 2: Esquema General Evaluación de Proyectos



Fuente: Baca Urbina, (2010)

1.6.1.5. Estructura general de la evaluación de un proyecto de inversión

Según Baca Urbina, nos comenta que la estructura de la evaluación de un proyecto de inversión se divide en tres niveles de profundidad:

- El primer nivel o también llamado “gran visión”, se elabora a partir de la información existente y la experiencia que nos brindará su opinión.
- El segundo nivel es el estudio de pre factibilidad que se basa en la investigación de mercado, tecnología a utilizar, costos y rentabilidad del proyecto, los cuales servirán de base para la toma de decisión de los inversionistas.

- El tercer y último nivel contiene toda la información del proyecto detalladamente, además se presentará los canales de distribución y contratos de pre venta ya establecidos.

Para efectos del desarrollo de esta tesis, se llegará únicamente hasta el segundo nivel de profundidad, el cuál es el estudio de pre factibilidad.

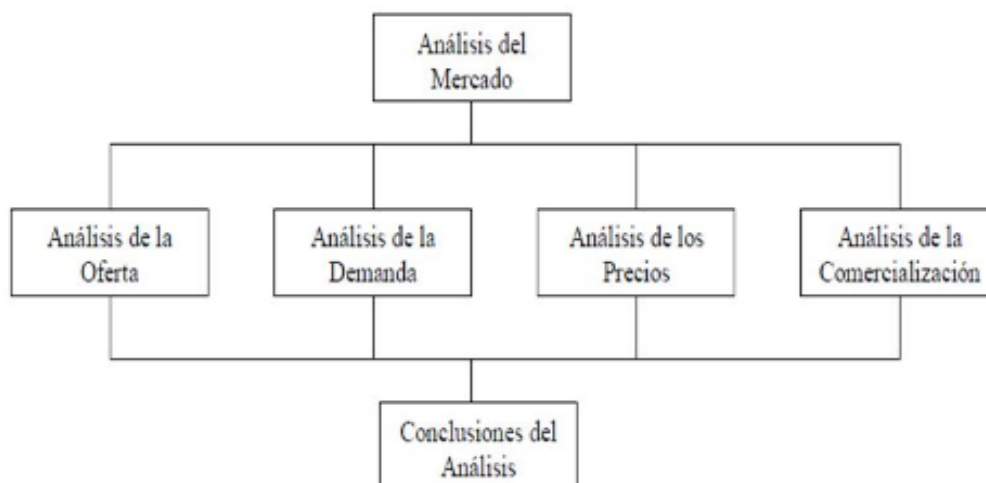
1.6.1.6. El estudio de mercado del proyecto

El estudio de mercado es una de las partes críticas de toda evaluación de proyectos, de aquí sale la pregunta ¿Hay un mercado viable para el producto o servicio que se pretende desarrollar? Si la respuesta es positiva se continúa con el proyecto, en caso de ser negativa, se replantea el estudio más preciso y confiable, en caso de contar con estas características, la recomendación es para el estudio.

Los objetivos de un estudio de mercado son:

- Confirmar que existe una necesidad que se encuentra aún insatisfecha en el mercado.
- Determinar la cantidad de productos o servicios que la población estaría dispuesta a adquirir y a qué precio.
- Conocer los medios por cuáles se harán llegar los productos o servicios a los usuarios finales.

Gráfico N° 3: Estructura Análisis de Mercado



Fuente: Baca Urbina, (2010)

1.6.1.7. Análisis de la Demanda

Para definir la demanda, es la cantidad de un bien o servicio que requiere el mercado. Para esquematizar los tipos de demandas que existen, se presenta la siguiente tabla:

Tabla N° 4: Clasificación de la Demanda

CLASIFICACIÓN DE LA DEMANDA DE ACUERDO A	TIPOS DE DEMANDA	SUBTIPOS
La Oportunidad	Insatisfecha	
	Satisfecha	- Satisfecha saturada - Satisfecha insaturada
La Necesidad	Bienes necesarios	
	Bienes no necesarios	
Su Temporalidad	Continua	
	Cíclica o estacional	
Su uso	Bienes finales	
	Bienes Intermedios	

Fuente: Baca Urbina, (2010)

Cuando decimos “demanda insatisfecha”, nos referimos a la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado llegue a consumir en un futuro determinado, donde la demanda potencial se obtiene de una resta entre la oferta y la demanda utilizando datos proyectados.

1.6.1.8. Análisis de la Oferta

La definición de oferta es la cantidad de bienes o servicios que cierto número de empresas están dispuestas a poner en el mercado a un determinado precio. Los tipos de oferta que encontramos son: competitiva, oligopólica y monopolística.

Se necesita de cierta información importante cuando nos disponemos a realizar el análisis de la oferta, resaltando los factores cualitativos y cuantitativos tanto propios como de la competencia: número de productores, calidad y precio del producto, inversión y número de trabajadores.

1.6.1.9. Análisis de los precios

Es la cantidad de dinero a que los productores de los bienes o servicios están dispuestos a vender y que los consumidores están dispuestos a pagar para adquirirlos cuando la oferta y la demanda se encuentran en un punto de equilibrio. Existen los precios nacionales e internacionales.

1.6.1.10. Análisis de la comercialización

Es la forma en como el productor hace llegar su producto al consumidor en un tiempo y espacio debidamente determinados.

1.6.1.11. El estudio técnico del proyecto

El objetivo de este estudio es el de verificar si existe la posibilidad técnica de que se pueda crear el producto y determinar su tamaño óptimo, la localización de la planta, las instalaciones, los equipos y la organización. Por lo tanto el estudio se divide en:

- Localización del proyecto: Este paso es el primero y uno de los más importantes, ya que aquí lo que se busca es lograr la mayor rentabilidad posible, equilibrando los costos de transporte, materia prima, de arrendamiento, uso de suelo, etc.

- **Tamaño físico del proyecto:** Con esto nos referimos a la capacidad instalada la cual será medida en unidades de producción por año. Definido el tamaño adecuado para el proyecto, es de suma importancia contar con el personal más apropiado, para que de esta manera no incurramos en improductividad por deficiencia o excesos.
- **Ingeniería del proyecto:** El objetivo de esta parte del estudio es el de resolver todo lo relacionado a la instalación y la puesta en marcha de la planta, donde se incluye la distribución de la misma, estructura organizacional, productos, subproductos y la gestión de los residuos.

1.6.1.12. El estudio económico del proyecto

El objetivo de este estudio es el de ordenar la información económica que saldrá como resultado de las etapas anteriores y elaborar cuadros que nos permitan hacer la respectiva evaluación.

Este estudio tiene como base la inversión inicial y los costos totales que vienen luego de haber realizado el estudio de mercado y la ingeniería del proyecto, ya que estos dependerán de la producción planteada y la tecnología a usar. Luego se desarrolla el cálculo de depreciación y amortización de la inversión inicial. En caso de que se seleccione la opción de un financiamiento externo, se seleccionará un plan de éste y se mostrará el cálculo de la forma de pago.

Para poder hacer la determinación de los costos tenemos que dividirlos en tres grupos que englobarán todo lo necesario para la puesta en marcha de la planta:

- **Costo de Administración:** el cual proviene de la administración directa de la empresa como recursos humanos, áreas de investigación, selección de personal y todo lo que llegue a producir la depreciación y amortización en su actuar.
- **Costo de Venta:** es todo costo generado por el área de ventas como investigación y desarrollo de nuevos productos, distribución del producto, publicidad y estudio de tendencias de ventas.
- **Costos Financieros:** son todos aquellos generados por créditos

documentados para la ejecución del proyecto y cuyos intereses deben ser pagados en relación a capitales obtenidos por dicho crédito.

Finalmente, la parte más tediosa una vez obtenido el sistema de costos es la elaboración de presupuestos, los cuales son planes monetarios escritos que determinarán el futuro de la empresa. Los cuatro tipos de presupuestos a elaborar son: de inversión, de ingresos de operación, de egresos de operación y de gastos financieros.

1.6.1.13. El estudio financiero del proyecto

El objetivo principal de este análisis es el de elaborar una estrategia que permita al proyecto los recursos necesarios para su desarrollo ininterrumpido y contar con la suficiente liquidez y solvencia.

Los estados financieros que se utilizarán en este estudio, son aquellos que tienen como objetivo pronosticar un panorama futuro del proyecto, los cuales son: estado de resultados, balance general y estado de cambio en la situación financiera.

A continuación, se presenta un esquema general de los estados de resultados en términos generales:

Gráfico N° 4: Estructura Estados de Resultados, Fuente: Elaboración propia

+ Ingreso por ventas
- Costo de producción
= Utilidad Bruta
- Gastos administrativos y de ventas
= Utilidad de Operación
- Gastos Financieros
= Utilidad Antes de impuestos y repartición de utilidades
- Impuesto y reparto de utilidades
= UTILIDAD NETA

Fuente: Elaboración propia

Para el balance general, estará constituido por los activos y pasivos para realizar el proyecto:

- **Activos:** dentro de los activos se encuentra el activo circulante, que son los recursos que se pueden convertir en efectivo de manera rápida (caja, cuentas por cobrar, inventarios, etc.), el activo fijo, que son los bienes físicos utilizados en la producción (terrenos, equipos, etc.), y por último el activo diferido que son los bienes intangibles necesarios para constituir la empresa.
- **Pasivos:** se encuentra el pasivo a corto plazo, que son las obligaciones a pagar por la empresa en menos de un año (créditos bancarios, reparto de utilidades, etc.), y el pasivo a largo plazo, que son las obligaciones a pagar en plazo mayor a un año.

En cuanto al Estado de Cambio en la situación financiera, su finalidad es prevenir, donde se originan y en que se invierten tales flujos dentro de la operación de la empresa. Si el saldo es positivo, se sumará a los ingresos del siguiente periodo, teniendo en cuenta que sea el mínimo indispensable para afrontar gastos inmediatos; en caso de ser negativo, deberá optarse por incrementar aportaciones de socios o financiarse con más créditos.

La estructura financiera del proyecto determinará cómo se financiará el Activo inicial, o sea, que porcentaje corresponde al pasivo y al capital de tal forma que la suma sea 100% del activo total. La inversión total con que cuenten los socios para invertir, cuantificará la estructura financiera del proyecto, permitiendo visualizar la necesidad de financiamiento que servirá como instrumento para negociar dicho aporte.

1.6.2. La consultoría en empresas

"La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe

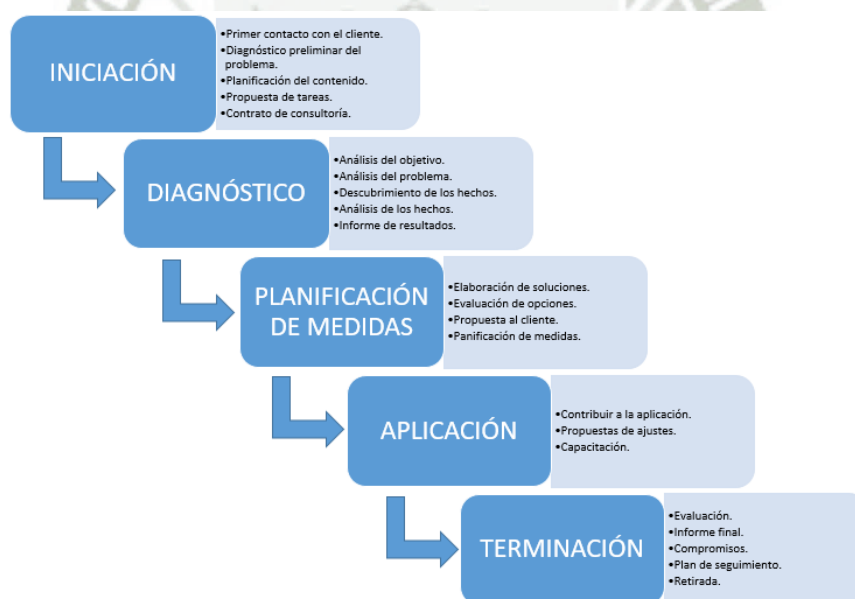
tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo." (Milan Kubr, 2008)

En resumen, los objetivos principales de la consultoría son: la solución de problemas empresariales, descubrimiento y evaluación de nuevas oportunidades y, aprendizaje y práctica de cambios.

1.6.2.1. Proceso de consultoría

Para la elaboración de este proyecto de inversión, se tomará en cuenta los elementos del proceso de consultoría como parte del estudio técnico, tomando como guía la consultoría de empresas como profesión publicada por la organización internacional del trabajo.

Gráfico N° 5: Etapa Proceso de Consultoría



Fuente: Organización Internacional del Trabajo, (2008)

La consultoría puede ser aplicada a cualquier tipo de empresa, independientemente de su tamaño, rubro o condición, creando estrategias de consulta que se adapten a cada una de ellas.

1.6.2.2. La consultoría en las grandes empresas y PYMES

Para mantener una posición de liderazgo dentro del mercado, las empresas de todos los sectores industriales enfrentan continuamente retos en su crecimiento. Entre los principales factores que las grandes empresas consideran al momento de contratar una consultoría es la necesidad de entender los desafíos de mercado, cambios de la cultura organizacional y búsqueda de aliados estratégicos entre otros.

Un consultor debe ser visto como un facilitador de conocimientos y estrategias, que le permitan a las empresas un sano crecimiento y desarrollo para posicionarla y consolidarla en el mercado, logrando su permanencia y contribuir con su estabilidad económica.

Muchas empresas en la ciudad de Arequipa piensan que la consultoría es un “gastos” innecesario, sin embargo el costo-beneficio con el apoyo de ésta debe ser entendido como una “inversión” de la cuál al final de su aplicación ya deberíamos obtener beneficios.

Entre los beneficios que podemos obtener de las consultorías son:

- Tener un punto de vista imparcial y novedoso para solucionar problemas.
- Utilizar expertos con conocimiento y capacidades especiales.
- Recibir ayuda intensiva transitoria.
- Facilitar acceso y adaptación a nuevas tecnologías.

1.6.3. Gestión de talento en las empresas

La gestión del talento humano es un proceso que surgió en los años 20 y sigue siendo adoptado por empresas que tienen claro el concepto de que le dará el éxito al negocio son las habilidades de sus empleados. El problema actual de las empresas es que se enfocan bastante en la atracción de nuevos talentos pero hacen muy poco para retenerlos y su desarrollo dentro de la empresa. Esta gestión debe ser tarea de todas las áreas que conforman la empresa, no se

debe de dejar la responsabilidad únicamente al área de recursos humanos, todas las áreas deben de trabajar de manera conjunta para que todos los empleados tengan una visión clara de los objetivos de la organización en su totalidad.

1.6.3.1. Actualidad de la Gestión de Talento

Para algunas organizaciones hoy en día, la gestión de talento significa gerencia a los trabajadores de alto nivel, mientras que otras toman el concepto de manejo de talento en general el cual debe de ser identificado en cada empleado y ser desarrollado.

La nueva gestión de talento no sólo se basa en la evaluación del desempeño que ha tenido el empleado durante sus labores, sino también busca reconocer el potencial que tiene la persona, lo que implica el desempeño futuro si se fomenta el desarrollo de sus habilidades.

Los aspectos principales de la gestión de talento que deben incluir las empresas son:

- Desarrollo de liderazgo.
- Gestión del desempeño.
- Identificación de brechas de talento.
- Reclutamiento.

Las decisiones de gestión de talento se basan en un sistema de competencias blandas o generales, como técnicas propias del cargo que desempeñan en la organización. Este sistema debe incluir los conocimientos, las habilidades, la experiencia y los rasgos personales de cada trabajador.

1.6.3.2. Beneficios de la Gestión de Talento

- La persona adecuada en el puesto de trabajo adecuado: Esto es muy importante para la productividad de una empresa, ya que un empleado en el puesto de trabajo adecuado, la productividad y la satisfacción en el

trabajo se incrementan.

- Mantener a los mejores talentos: Retener el talento es importante para el liderazgo y el crecimiento en el mercado. Las organizaciones que no logran retener su mejor talento están en riesgo de perder ante sus competidores.
- Contratación correcta: La calidad de una organización está en la fuerza laboral que posee. La mejor manera de tener talento en la parte superior es tener talento en la parte inferior.
- Mejor comprensión de los empleados: Mediante las evaluaciones se podrá conocer las necesidades de desarrollo de los empleados, las aspiraciones profesionales, fortalezas y debilidades, capacidades y deseos. De esta forma es más fácil determinar qué motiva a quién y esto ayuda a mejorar el entorno laboral.

1.6.3.3. Complicaciones de la Gestión de Talento

Si bien es cierto este sistema de gestión ayuda mucho al crecimiento de la empresa, no se puede asegurar al 100% que la implementación de éste garantizará el éxito absoluto de las empresas, pero también es cierto que si se siguen utilizando los métodos tradicionales de administración de personal, lo más probable es que aumenten los niveles jerárquicos y fuentes de mandos rígidas que limitarán la expansión y fortalecimiento de las habilidades de los trabajadores.

Las ventajas de este sistema pueden ser numerosas, sin embargo hay existen algunas limitaciones con las cuales podrían enfrentarse los altos directivos al momento de implementar este modelo de gestión por el hecho de que al iniciar la implementación del mismo, requerirá de mucho tiempo y recursos que por lo general no están dispuestos a ceder. A esto se le puede adicionar la falta de compromiso ya que si no se tienen claros los objetivos, las expectativas que se generan van a ser vanas y puede llevar al fracaso del proceso de gestión e implementación.

1.6.3.4. Gestión de Talento en el Perú

Según un estudio realizado por la escuela de negocios IMD, ubico al Perú en el puesto 59 de un total de 61 países, tomando como criterios de evaluación la educación del empleado, fuga de talentos, motivación del trabajador, calidad de vida, remuneración, etc.

“El simple poder económico no va muchas veces de la mano con el talento. La característica fundamental entre todos los países que figuran en la parte alta de nuestra clasificación es la agilidad, como demuestra su capacidad para conformar estrategias que mantengan el flujo constante de talento”. (Arturo Bris, 2015)

Al ser Perú un país de economía creciente y de cambios constantes en tecnología e innovación, implica un verdadero reto la implementación de una política de Gestión de Talentos. Un estudio de las tendencias del capital humano, realizado por la empresa Deloitte Perú, en el año 2014, identificó 12 tendencias críticas a nivel mundial, de las cuales 4 se adaptan a la realidad empresarial peruana:

- La primera de ellas nos dice que existe una necesidad urgente de desarrollo contante de líderes, debido al cambio casi continuo de las expectativas de la fuerza laboral y los desafíos que enfrentan las empresas.
- La segunda nos habla sobre la necesidad de atraer talento y mantenerlo comprometido a la empresa, ya que esto servirá de base para el valor diferenciado de las empresas y su competitividad.
- La tercera tendencia es la de transformar el área de Recursos Humanos, llevándola a un modelo integral que facilite estrategias alineadas a los objetivos de la organización.

- La última tendencia nos habla sobre la importancia del área de Recursos Humanos como estrategia y análisis de data, ya que es la única área que entiende los negocios y la estrecha relación que existe con los líderes.



CAPÍTULO N° 2. ESTUDIO ESTRATÉGICO

Para la realización de este proyecto, es muy conveniente realizar un planeamiento estratégico luego de haber realizado el análisis de competencia, que nos permita poder satisfacer las necesidades de nuestros potenciales clientes con servicio de calidad a un precio razonable. Se analizarán las diferentes variables del entorno que .tengan una influencia directa o indirecta hacia el proyecto.

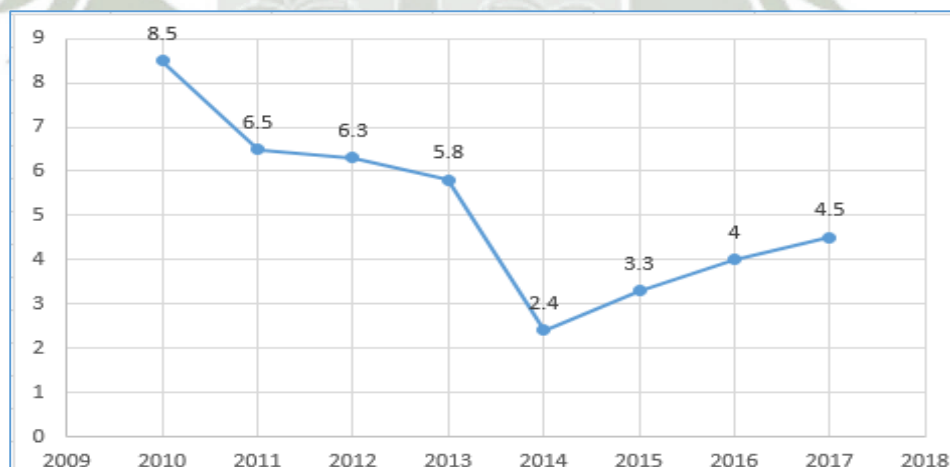
2. Análisis del macroentorno

2.1. Análisis económico

En el 2015, el crecimiento económico del Perú fue de 3.3% debido al incremento del consumo público y privado, a pesar de que la inversión y las exportaciones se redujeron en un 6.6% y 13.5%.⁶

Se espera que para el año 2017, la variación del PBI alcance un 4.5%⁷ por incremento de las producciones mineras y exportaciones, por lo tanto se mantienen buenas expectativas de crecimiento para los siguientes años.

Gráfico N° 6: Variación anual de PBI (%)



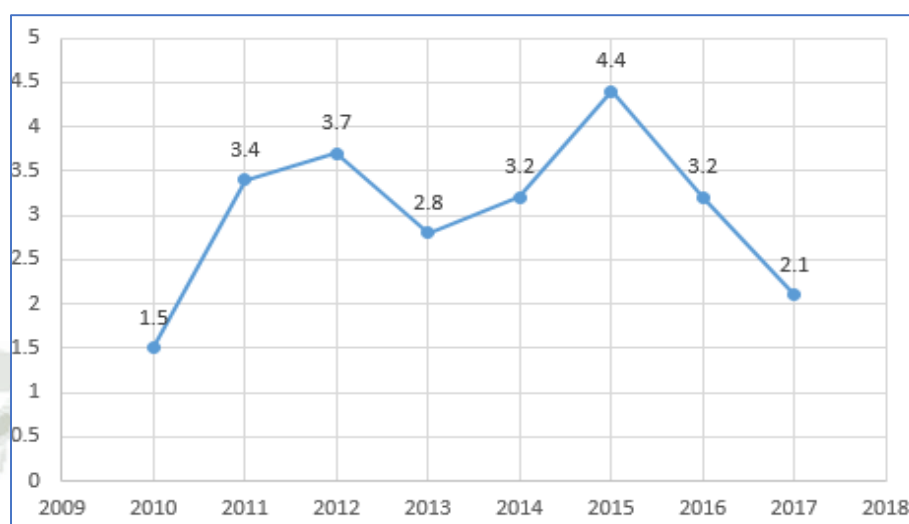
Fuente: BCRP

⁶ Diario Gestión, (2016). Crecimiento Económico en el Perú 2015. Consulta realizada el 17 de noviembre del 2016. Disponible en: <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2016/02/crecimiento-economico-en-el-peru-2015-una-sorpresa.html>

⁷ Diario Gestión, (2016). BCR rebajó su proyección del PBI a 4.5% para el 2017. Consulta realizada el 17 de Noviembre del 2016. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/bcr-rebaja-proyeccion-pbi-45-2017-2170321>

La estabilidad económica y la baja inflación son factores que ponen actualmente al país en condiciones estables para el desarrollo de las consultorías, teniendo en consideración que inicia un nuevo gobierno donde convergen la situación actual de proyectos y su replanteamiento.

Gráfico N° 7: Índice de precios al consumidor (%)



Fuente: INEI, BCRP

Según el representante del MTPE agregó que fomentar la inversión en capital humano permitirá generar un mayor crecimiento de la economía, en un contexto en el cual el empleo se expandió 0,7% en el 2015. *"Por décadas, este ministerio fue conocido como una instancia donde se discutían solo los conflictos laborales y, además, el que imponía multas, pero debo decir con satisfacción que ahora se le mira como el promotor del empleo, la capacitación, el capital humano y de la articulación entre la oferta y la demanda laboral. Eso es un trabajo cuyos resultados lo veremos en el mediano y largo plazo."*⁸

⁸ Diario El Comercio, (2016). MTPE: inversión en capital humano favorecerá mayor crecimiento. Consulta realizada el 17 de Noviembre del 2016. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/peru/mtpe-inversion-capital-humano-favorecera-mayor-crecimiento-noticia-1875615>

2.2. Análisis político

A partir del 1 de Enero del 2011, entró en vigencia la Ley N° 29498 “Ley de Promoción a la inversión en capital humano”, que estable las condiciones para deducir los gastos incurridos en capacitación de personal hasta por 5% total de sus gastos.⁹

Esto demuestra un interés por parte del Estado, el cual comienza a notar la importancia del desarrollo del capital humano dentro de las empresas peruanas, sin embargo, algunos especialistas indican que debería hacerse una revisión de dicha ley para que se convierta en un real incentivo para las empresas, ya que para contar con los beneficios de esta ley se tendrá que realizar trámites burocráticos que generarán un mayor costo debido a la contratación de abogados laboralistas que estén capacitados para realizar este tipo de trámites.¹⁰

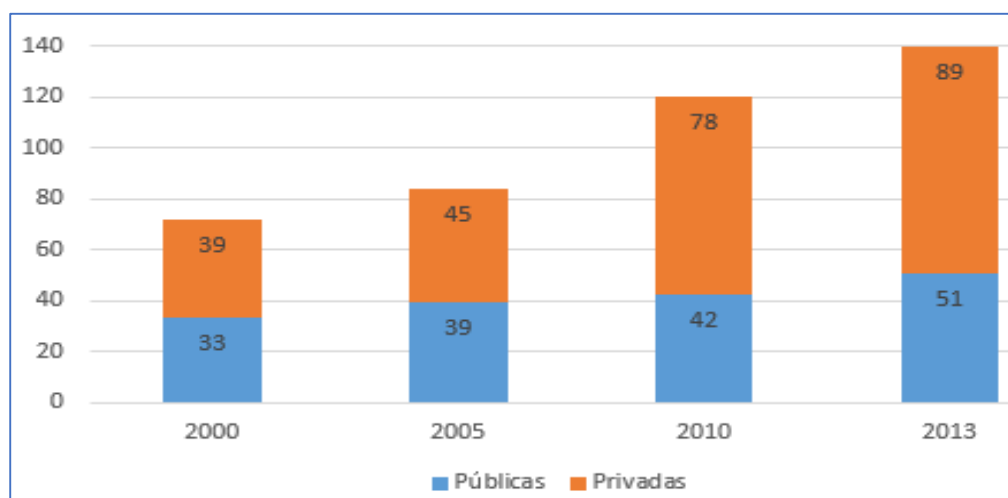
2.3. Análisis social

Según datos de la Asamblea Nacional de Rectores, la creación de universidades ha crecido de manera exponencial en los últimos años. En el año 2000 se contaban con 72 universidades, mientras que para el año 2013 ya se habían incrementado a 140 prácticamente duplicándose.

⁹ Congreso de la República. Ley 29498. Ley de Promoción a la Inversión de capital Humano. Consulta realizada el 17 de Noviembre del 2016.

¹⁰ VARGAS, Carlos, (2011). Ley de Promoción a la Inversión en Capital Humano. Boletín Gestión Empresarial. Consulta realizada el 17 de Noviembre del 2016. Disponible en: <http://bge.zoomblog.com/archivo/2010/02/23/ley-de-Promocion-a-la-Inversion-en-Cap.htm>

Gráfico N° 8: Número de universidades por año



Fuente: ANR

Según el II Censo Universitario¹¹, existe un alto grado de estudiantes que se encuentran realizando estudios de post grado, teniendo una tasa de crecimiento del 16.6% desde el año 1996 a 2010 en Arequipa, donde la mayor concentración de alumnos se encuentran entre las edades de 25 a 25 años (49%) y el porcentaje por sexo va de 57% para mujeres y 43% para hombres. La distribución de los estudios de post grado se distribuyen en 22% para estudios de II Especialización, 67% para estudios de maestría y 11% en estudios de doctorado.

Según la encuesta realizada por GRM¹², revela que el 18% de peruanos han hecho una inversión en capacitación en el año 2011 y 19% en el año 2012. Además, cerca de un 40% de encuestados desean tener más estudios y capacitación.

Con estos datos podemos concluir que la demanda por tener estudios superiores y servicios de capacitación que permitan incrementar la competitividad de las personas ha tenido un alza en los últimos años con

¹¹ INEI & ANR, (2011). Perú: II Censo Nacional Universitario 2010

¹² Diario Gestión, (2010). Los peruanos están priorizando su capacitación y estudios. Diciembre 2010. Consulta realizada el 17 de Noviembre del 2016. Disponible en: <http://gestion.pe/noticia/685050/limenos-estan-priorizando-su-capacitacion-estudios>

tendencia al crecimiento. Además la proyección al año 2020, nota que la frecuencia de buscar cursos complementarios tiene un mayor porcentaje en las edades de 15 y 29 años, por lo que la demanda por cursos de formación ejecutiva se incrementará una vez que ingresen al mercado laboral.

2.4. Análisis tecnológico

Existen diversas herramientas tecnológicas en la actualidad para administración de personal y gestión de talento. Estas se han vuelto en fuentes de cambios positivos debido a los distintos enfoques que brindan permitiendo lograr una visión más amplia sobre las herramientas disponibles para el desarrollo del capital humano. Las herramientas más usadas son: e-learning, donde se siguen cursos de post grado a través de internet, herramientas web como la intranet y páginas web de empresas, y software de desarrollo de capital para evaluación y seguimiento de resultados.

Según Nilton Socón, Gerente de Desarrollo Organizacional de GMI, señala que *“la tecnología ayuda de manera importante a transmitir la cultura a las personas que conforman la organización, ya que el grupo humano puede estar disperso geográficamente”*.¹³ Estos avances tecnológicos, han permitido una mejora en la comunicación con el trabajador y un flujo de información en tiempo real, reduciendo costos y cargas administrativas para las organizaciones.

Con esta información se concluye que existe una variedad de softwares de RRHH que facilitan la labor del área, siendo especialmente relevantes para el proyecto las que se encuentran asociadas al desarrollo del capital humano.

¹³ Zocón, Nilton, (2010). La tecnología es fundamental en la gestión de personas. Consulta realizada el 17 de Noviembre del 2016. Disponible en: <http://www.infocapitalhumano.pe/entrevistas.php?id=10&t=la-tecnologia-es-fundamental-en-la-gestion-de-personas>

2.5. Análisis del microentorno

2.5.1. Análisis de los competidores

Para poder identificar la competencia asociada al proyecto en estudio, se utilizó como fuente la Expo Capital Humano y el Portal del Capital Humano el cual contiene información sobre todos los proveedores de Recursos Humanos a nivel nacional, categorizándolos y brindando pequeñas reseñas de su negocio.

La competencia está compuesta por consultoras de Recursos Humanos que brindan los servicios de evaluación de competencias y capacitación en competencias en la localidad de Arequipa, siendo algunas de estas: Kaizen Consulting, MBS Perú, Team Work, etc. También se considerará como competencia a las empresas consultoras de Lima, ya que si alguna empresa de Arequipa requiere de sus servicios, ellos no tienen ningún problema en brindarlo sólo que el costo del servicio será mucho más elevado. Las consultoras de Lima que brindan este tipo de servicio son: VMN Solutions, HB In, Humanitae, Supera, etc.

De acuerdo a la investigación realizada a través de entrevistas y análisis de servicios, se concluye que en la actualidad no existe ninguna empresa consultora de RRHH en la ciudad de Arequipa que brinde un servicio integral que abarque la evaluación, capacitación seguimiento y medición de resultados. Si bien es cierto, empresas consultoras de Lima bien posicionadas si abarcan este tipo de servicio, por lo general el precio de adquisición es bastante elevado debido al cambio de localidad y reconocimiento de sus marcas, convirtiéndose en un servicio de difícil adquisición para las PYMES o el sector empresarial arequipeño en general.

Es por eso que la propuesta de negocio planteada busca diferenciarse de los servicios regulares que actualmente existente en el mercado de Arequipa, implementando un servicio que abarque de principio a fin el desarrollo de

las competencias evidenciando un cambio cultural y un desarrollo personal y profesional de los participantes al final del programa, utilizando técnicas internacionales de alto nivel y a un precio accesible para el conglomerado empresarial arequipeño.

2.5.2. Análisis de los proveedores

Los proveedores a utilizar para la propuesta de negocio son de dos tipos: proveedores de conocimiento y proveedores de materiales. Los proveedores de conocimiento son fundamentales debido a que nos brindarán las técnicas necesarias para emplearlas en el servicio integral de gestión de talento, las cuales nos diferenciarán de la oferta actual. Es muy importante mantener una relación cercana a estos proveedores, ya que la gestión de talento tiende a cambiar o a incursionar nuevas técnicas en corto tiempo, por lo que esta relación permitirá que se tenga acceso a estas nuevas herramientas de manera rápida y a un costo no muy elevado.

Para los proveedores de materiales, existen bastantes en la ciudad de Arequipa, ya que los materiales a utilizar para las capacitaciones se pueden encontrar generalmente en una librería, sin embargo, se realizarán convenios que permitan la disponibilidad al 100% de estos materiales en cada parte del desarrollo del servicio.

Tabla N° 5: Proveedores del negocio

Tipo	Herramienta	Proveedor
Conocimiento	Herramienta de evaluación 360° y monitoreo de participantes	The Leadership Circle
Conocimiento	Metodología Aprendizaje Experiencial	APEX
Conocimiento	Metodología para medición de resultados	ROI Institute
Materiales	Materiales de capacitaciones	Librerías San Francisco

Fuente: Elaboración propia

2.5.3. Análisis de los clientes

Primeramente, para definir a los potenciales clientes se hizo una investigación a las consultoras de RRHH actualmente en Arequipa e información brindada por Info Capital Humano. Actualmente, el mercado está compuesto por empresas corporativas que son las que invierten más en desarrollo de capital humano, sin embargo la idea de negocio y estructura de costos está dirigida hacia los mandos medios de las PYMES y grandes empresas de la ciudad de Arequipa, el cual es un mercado deseoso de invertir en capacitación de talento pero sin exceder a sus presupuestos.

Como se explicó anteriormente, la idea del negocio es brindar un servicio integral a las empresas arequipeñas, que abarque desde la evaluación de competencias y cultura organizacional, el desarrollo mediante capacitaciones, un monitoreo de los participante y por último como valor agregado, una medición de resultados que permita tangibilizar la inversión. Este servicio está dirigido a mandos medios de las empresas, ya que es personal que cuenta con personal a su cargo y es importante que cuenten con una base de habilidades blandas bien fuerte, pero también, se ofrecerá un servicio que se basa en la evaluación de personal y capacitación mediante un taller de una sola sesión, el cual está dirigido más para personal obrero para que se tenga noción sobre sus habilidades y además obtengan un reforzamiento sobre Liderazgo o Motivación los cuales serán nuestros temas principales de capacitación obtenidos en la investigación.

Al ser este un servicio diferente al que se ofrece actualmente en el mercado arequipeño, no se encuentran evidencias de que los potenciales clientes elijan otro a empresa para adquirir un servicio de consultoría en Gestión de Talento, si bien es cierto todavía no se puede hablar de fidelización, los clientes buscan obtener el servicio más completo sin que exceda sus presupuesto, además que se les permitirá obtener indicador de retorno de su inversión.

2.6. Visión

Ser reconocido como la empresa líder de consultoría de Gestión de Talento en Arequipa, que contribuye activamente al desarrollo personal y colectivo de profesionales con la calidad exigida por nuestros clientes, forjando relaciones a largo plazo.

2.7. Misión

Participar del crecimiento y desarrollo de las organizaciones, proporcionando estrategias de calidad, innovadoras y eficientes que permitan una mejora continua en las habilidades intrapersonales e interpersonales del personal, con el propósito de maximizar el desempeño superando las expectativas de nuestros clientes.

2.8. Valores

- Compromiso y Dedicación: Trabajar y desarrollar estrategias de capacitación que permita superar las expectativas de los clientes.
- Integridad y Confidencialidad: Lograr las metas trazadas, de manera honesta y respetando nuestra relación con los clientes.
- Orientación al cliente: Orientar todo el esfuerzo en brindar un servicio superior que permita la satisfacción y fidelización de los clientes.
- Orientación a Resultados: Lograr los objetivos trazados inicialmente con el cliente, a un alto nivel de calidad superando los estándares propios de excelencia.

2.9. Análisis FODA

A continuación se desarrollará el análisis FODA, donde se podrá identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto, tomando en cuenta los factores económicos, demográficos, etc. El procedimiento a realizar, será la realización de las matrices de factores

internos y externos, posteriormente se realizará la matriz FODA con estrategias y por último se realizará la matriz cuantitativa de estrategias que nos permitirá colocarlas en orden de importancia.

MATRIZ EFI

Para realizar la matriz EFI, se evaluará los factores internos de la Tabla N° 3 y se calificarán con los puntajes de la Tabla N° 2. A cada factor interno se le otorgará un peso de acuerdo a su relevancia, y la ponderación obtenida por el producto del peso y la calificación de cada factor interno será sumada para obtener un valor total que nos permita determinar el cuadrante al que perteneces el servicio.

Tabla N° 6: Calificación para factores internos

Puntaje	Nivel
4	Fuerza mayor
3	Fuerza menor
2	Debilidad mayor
1	Debilidad menor

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 7: Matriz EFI

Factores Internos	Peso	Puntaje	Ponderación
Fortalezas			
Consultores de gran nivel y capacitados en entrenamiento de personal.	12%	4	0.48
Flexibilidad de la capacitación.	14%	4	0.56
Medición de resultados y seguimiento post-capacitación.	10%	3	0.3
Reconocimiento en el mercado como empresa especializada en Gestión de Talento en Arequipa.	4%	3	0.12
Aplicación de técnicas innovadoras para la Gestión de Talento.	12%	4	0.48
Debilidades			
Vulnerabilidad a la alta rotación de personal.	10%	1	0.1
Precio de venta del servicio ligeramente alto al mercado.	6%	1	0.06
Alta inversión en capacitación y marketing.	14%	2	0.28
Introducción al mercado y no tener un posicionamiento existente.	10%	2	0.2
Vulnerabilidad de no estar a la expectativa del cliente y perderlo.	8%	1	0.08
Total	100%		2.66

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ EFE

Para realizar la matriz EFE, se evaluará los factores externos de la Tabla N° 5 y se calificarán con los puntajes de la Tabla N° 4. A cada factor interno se le otorgará un peso de acuerdo a su relevancia, y la ponderación obtenida por el producto del peso y la calificación de cada factor interno será sumada para obtener un valor total que nos permita determinar el cuadrante al que perteneces el servicio.

Tabla N° 8: Calificación para factores externos

Puntaje	Nivel
4	Respuesta superior
3	Respuesta buena
2	Respuesta media
1	Respuesta mala

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 9: Matriz EFE

Factores Internos	Peso	Puntaje	Ponderación
Oportunidades			
Crecimiento de nuestro mercado objetivo.	12%	3	0.36
Aumento de la inversión en capacitación.	14%	4	0.56
Mayor reconocimiento a la Gestión de Talento.	10%	4	0.4
Desarrollo de capacitación utilizando tecnología.	12%	3	0.36
Diversidad de consultores (proveedores).	8%	3	0.24
Amenazas			
Aparición de nuevas consultoras en Gestión de Talento en Arequipa.	10%	2	0.2
Situación económica del país.	6%	1	0.06
Incursión de consultoras de Gestión de Talento de Lima en Arequipa.	12%	2	0.24
Escepticismo de las empresas en cuanto al servicio.	12%	2	0.24
Desarrollo de nuevas metodologías de enseñanza.	4%	1	0.04
Total	100%		2.7

Fuente: Elaboración propia

Basándonos en las ponderaciones obtenidas después de haber realizado las matrices EFI y EFE, utilizando la matriz Interna-Externa podremos identificar el tipo de estrategias a realizar enfocándonos en nuestro FODA.

Gráfico N° 9: Matriz interna - eterna



Fuente: Elaboración propia

MATRIZ FODA DE ESTRATEGIAS

Luego de haber realizado las matrices de factores internos y externos, se desarrollarán estrategias que nos permita maximizar nuestras fortalezas y oportunidades, y minimizar nuestras debilidades y amenazas. Se plantea la matriz FODA de estrategias en la Tabla N° 6.

Tabla N° 10: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Matriz FODA	Consultores de gran nivel y capacitados en entrenamiento de personal.	Vulnerabilidad a la alta rotación de personal.
	Flexibilidad de la capacitación.	Precio de venta del servicio ligeramente alto al mercado.
	Medición de resultados y seguimiento post-capacitación.	Alta inversión en capacitación y marketing.
	Reconocimiento en el mercado como empresa especializada en Gestión de Talento en Arequipa.	Introducción al mercado y no tener un posicionamiento existente.
	Aplicación de técnicas innovadoras para la Gestión de Talento.	Vulnerabilidad de no estar a la expectativa del cliente y perderlo.

OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
Crecimiento de nuestro mercado objetivo.	1. Desarrollar una estrategia de publicidad dirigida a pequeñas, medianas y grande empresas. 2. Resaltar el valor agregado de nuestro servicio que contará con una medición de resultados y servicio post-venta. 3. Adoptar las nuevas tecnologías disponibles para expandir la capacitación.	4. Creación de promociones del servicio los primeros meses para atraer a los clientes y fidelizar a los actuales. 5. Publicidad constante sobre Gestión de Talento y sus beneficios a todo el sector empresarial de Arequipa.
Aumento de la inversión en capacitación.		
Mayor reconocimiento a la Gestión de Talento.		
Desarrollo de capacitación utilizando tecnología.		
Diversidad de consultores (proveedores).	6. Trabajar con los mejores capacitadores de Gestión de Talento en la ciudad de Arequipa y fidelizarlos. 7. Investigar sobre las nuevas tendencias de Gestión de Talento y actualizar nuestro contenido de capacitación.	8. Crear un programa de incentivos para el personal y desarrollo profesional en la empresa. 9. Establecer en la mente de los clientes que el precio del servicio incluye un servicio post-venta, evidenciando un servicio de calidad y de constante atención hacia la necesidad del cliente.
AMENAZAS		
Aparición de nuevas consultoras en Gestión de Talento en Arequipa.		
Situación económica del país.		
Incurción de consultoras de Gestión de Talento de Lima en Arequipa.		
Escepticismo de las empresas en cuanto al servicio.		
Desarrollo de nuevas metodologías de enseñanza.		

Fuente: Elaboración propia

Luego de haber identificado las estrategias posibles de realizar en la Matriz FODA, éstas serán analizadas a continuación en la Matriz Cuantitativa de Planificación de Estrategias en la tabla N° 8, las cuales serán calificadas bajo la puntuación de impacto especificada en la Tabla N° 7. Este resultado ponderado nos brindará un ranking de las estrategias para obtener las principales a aplicar para el éxito de nuestra empresa¹⁴.

¹⁴ El análisis detallado de la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica se encuentra en el anexo 1.

Tabla N° 11: Puntuación de Impacto

Puntaje	Nivel
4	Muy Alta
3	Alta
2	Media
1	Baja
0	Ninguna

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 12: Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica

Estrategias	Puntaje
Primarias	
2. Resaltar el valor agregado de nuestro servicio que contará con una medición de resultados y servicio post-venta	203
1. Desarrollar una estrategia de publicidad dirigida a pequeñas, medianas y grande empresas.	178
10. Establecer en la mente de los clientes que el precio del servicio incluye un servicio post-venta, evidenciando un servicio de calidad y de constante atención hacia la necesidad del cliente.	172
6. Trabajar con los mejores capacitadores de Gestión de Talento en la ciudad de Arequipa y fidelizarlos.	168
Secundarias	
4. Creación de promociones del servicio los primeros meses para atraer a los clientes y fidelizar a los actuales.	167
5. Publicidad constante sobre Gestión de Talento y sus beneficios a todo el sector empresarial de Arequipa	164
8. Investigar sobre las nuevas tendencias de Gestión de Talento y actualizar nuestro contenido de capacitación.	153
3. Adoptar las nuevas tecnologías disponibles para expandir la capacitación.	149
9. Crear un programa de incentivos para el personal y desarrollo profesional en la empresa.	104

Fuente: Elaboración propia

2.10. Estrategia Genérica

Luego de haber realizado la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica y haber ordenado de forma prioritaria las estrategias planteadas para el éxito, según las estrategias genéricas de Michael Porter¹⁵, se optará por una estrategia genérica de Diferenciación. Lo que se buscará es enfocarnos en captar clientes en los cuales se pueda notar el impacto de la realización de este servicio y estén en la capacidad de adquirirlo. Al ser este un servicio

¹⁵ PORTER, Michael, (2009). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.

nuevo o poco explotado en la ciudad, una de las estrategias planteadas es el de realizar un diagnóstico empresarial en cuánto a Gestión de Talento, para poder identificar las falencias que actualmente tiene la empresa e informar a los clientes los beneficios que obtendrán luego de haber adquirido el servicio, recalcando que el servicio es personalizado de acuerdo a los requerimientos del cliente tomando como base la evaluación previa, y continuo debido a la plataforma en línea con la que contaremos para que puedan realizar consultas, esto nos permitirá un monitoreo constante de las necesidades del cliente para poder ofrecerle un mejor servicio, y una medición de resultados que permita visualizar al cliente el impacto que se obtiene luego de haber contratado el servicio. Además contaremos con consultores capacitados internacionalmente por institutos de prestigio en Estados Unidos, dedicados a la formación de profesionales en capacitación de habilidades blandas, evaluación organizacional y medición de resultados.

2.11. Objetivos Empresariales

Objetivos Estratégicos

- Ser considerados como primera opción para adquirir cursos de capacitación de Gestión de Talento en Arequipa.
- Desarrollar y mantener un servicio de calidad tanto en las capacitaciones como en la atención al cliente.
- Brindar un servicio post-venta de calidad, actualizando contenidos y absolviendo las dudas de los clientes.
- Lograr en los primeros 5 años un buen posicionamiento de marca en el mercado de consultorías de Arequipa.

Objetivos Financieros

- Recuperación total de la inversión en un plazo no mayor a 8 años.

CAPÍTULO N° 3. ESTUDIO DE MERCADO

3. Objetivos Del Estudio de Mercado

3.1. Objetivo General

Lo que se quiere lograr con este estudio de mercado es evaluar la viabilidad comercial de la implementación de una empresa consultora de Gestión de Talento en la ciudad de Arequipa, para lo cual se realizará un análisis y procesamiento de datos de los consumidores potenciales, la competencia y el mercado actual.

3.1.1. Objetivos Específicos

- Conocer el crecimiento del mercado de consultoría de RRHH en la ciudad de Arequipa.
- Identificar los sentimientos y pensamientos de los clientes hacia los servicios de consultoría.
- Determinar el tamaño de mercado.
- Cuantificar los rangos de precios.
- Identificar los programas que los potenciales clientes estén más predispuestos a adquirir.

3.2. Metodología de Investigación

El tipo de investigación que se realizará en este proyecto será mixta, ya que se realizará un enfoque cuantitativo para el cual se aplicarán encuestas. Y por otro lado se realizará un enfoque cualitativo donde se aplicarán entrevistas de profundidad con expertos y personas que desempeñan sus labores en el área de Recursos Humanos para obtener puntos de vista que den soporte a los resultados cuantitativos que obtendremos de las encuestas. Esta entrevista está segmentada en 3 partes, la primera busca identificar como es que actualmente las empresas desarrollan la Gestión de Talento, la segunda busca información sobre la oferta actual de consultoría de Gestión de Talento en Arequipa, y la última parte busca opiniones y

recomendaciones sobre la propuesta de negocio planteada en este estudio. Además, a través de una observación, podremos complementar los datos obtenidos de las entrevistas asistiendo a cursos de capacitación de competencias blandas y asistencia a la Expo de Capital Humano 2016.

3.3. Técnicas de Investigación

3.3.1. Investigación a través de fuentes secundarias

Para la investigación de mercado a través de fuentes secundarias, se recopiló toda información proveniente de páginas web institucionales como el Ministerio de la Producción, Diario Gestión, Diario Semana Económica y la Municipalidad de Arequipa. Entre los documentos físicos se recopiló información de encuestas realizadas por Ipsos Apoyo, ranking anual del IMD y extractos de entrevistas a ejecutivos de RRHH en revistas empresariales.

El desarrollo de esta parte de la investigación lo vamos a dividir en 3 diferentes tipos de investigación que se realizó, siendo consideradas las más incisivas en lo que a nuestro estudio respecta. Primeramente, se necesitó recopilar información sobre las unidades económicas que existen actualmente en la ciudad de Arequipa, para poder tener una idea clara sobre nuestro público objetivo y poder así determinar la muestra significativa para poder realizar nuestro estudio de mercado. Como segunda parte, se recopiló información sobre la carencia que existe sobre la Gestión del Talento a nivel nacional y nivel local, determinando así los problemas que conlleva la carencia de este rubro en las organizaciones económicas de nuestra ciudad. Y finalmente, se investigó sobre las repercusiones que existen debido a la falta de gestión de Talento en el país, determinando bajo estadísticas esta deficiencia de cultura de Gestión de Talento de calidad o en algunos casos, totalmente inexistente en las empresas nacionales.

3.3.2. Investigación a través de fuentes primarias

Para la investigación de mercado a través de fuentes primarias, se utilizaron 3 técnicas de recopilación de data la cuales se explicarán a continuación:

- Encuestas: Se realizaron encuestas durante la última semana de Septiembre y todo el mes de Octubre, en las cuales se solicitó información respecto a la consultoría de Gestión de Talento a las pequeñas, medianas y grandes empresas de Arequipa.

Para determinar el tamaño de muestra a encuestar, se determinó a través de la fórmula de muestra finita, para la cual utilizamos como número de empresas la cantidad sumada de pequeñas, medianas y grandes empresas en la ciudad de Arequipa, que fue de 3517 unidades económicas. Todas las empresas de este estudio han declarado renta de 3ra categoría, por lo cual son empresas que cuentan con las características con las que podemos trabajar ya que se estaría evitando los pequeños negocios los cuales no requieren de este servicio debido a su estructura, además la aplicación del cuestionario fue dirigida hacia los gerentes generales o gerentes o jefes de recursos humanos de las empresas que estén encargados de los presupuestos de capacitación, dado a que cuentan con mayor capacidad de responder debido a la experiencia que poseen. El tamaño de muestra que se determinó fue de 346 unidades económicas¹⁶.

- Entrevistas de profundidad: debido a que la idea de negocio es un intangible no estandarizado, hacer una investigación

¹⁶ Ver Anexo N° 2: Determinación del Tamaño de muestra a encuestar.

solamente por encuestas no brindaría la información suficiente para poder verificar el potencial de esta idea, por eso es que se aplicó la metodología de Indagación Apreciativa, la cual busca identificar los elementos faltantes dentro del sistema. Esta metodología se basa en la realización de entrevista de profundidad las cuales brindan la información para conocer las necesidades y preferencias del desarrollo de este caso, la Gestión del Talento en las empresas. Para la realización de las entrevistas, se optó por entrevistar a gerentes o jefes de Recursos Humanos de las empresas arequipeñas y gerentes generales de consultoras de Recursos Humanos nacionales debido a su experiencia y su mayor conocimiento de mercado debido a la posición en que trabajan. Se utilizó un formato de entrevista¹⁷ dividido en 3 partes, las cuales se enfocaban en: la situación de Gestión de Talento actual en su organización, la situación de consultorías de Gestión de Talento en Arequipa y por último su opinión sobre la propuesta de estudio.

Tabla N° 13: Entrevistas a Gerentes/Jefes de Empresas

Empresa	Puesto
Southern Perú	Jefe de Capacitación
Southern Perú	Jefe de Sistema de Competencias
Go Digital	Gerente de RRHH
Sociedad Minera Cerro Verde	Jefe de Desarrollo de Personal
Grupo Gloria	Gerente de RRHH
Nestle	Jefe de Desarrollo Organizacional
Komatsu	Gerente RRHH
Southern Perú	Jefe de Selección y desarrollo de personal
Laive	Gerente de Gestión Humana

Fuente: Elaboración propia

¹⁷ Ver Anexo N° 3: Formato de Entrevista.

Tabla N° 14: Entrevistas a Gerentes de Consultoras de RRHH

Empresa	Puesto
HR In	Director
Career Partners	Presidente
Conexión Insights	Gerente General
Kaizen Consulting	Director
Team Work	Gerente General

Fuente: Elaboración propia

- Observación: para la técnica de observación se asistió a cursos de capacitación de Liderazgo y Trabajo en Equipo de la empresa Southern Perú¹⁸, de las cuales se observó las técnicas de enseñanza empleadas por los consultores y el esquema de trabajo que utilizan. Al final de cada sesión, se repartió una encuesta de satisfacción para medir la aceptación de este tipo de capacitaciones por parte de los empleados de la empresa. También se asistió a las conferencias gratuitas de la “Expo Capital Humano”¹⁹ realizada en la ciudad de Lima, para recopilar información de los principales ejecutivos del área de Recursos Humanos en empresas peruanas, sobre las nuevas tendencias de gestión de Recursos Humanos y las necesidades que actualmente tienen las empresas.

3.4. Aspectos Generales

Para los aspectos generales de la investigación de mercado, primeramente se analizará el mercado objetivo utilizando los datos obtenidos de la investigación realizada. Posteriormente, se analizará a los potenciales consumidores conociendo sus preferencias; y por último, se hará un análisis de la idea de negocio que quedará definida una vez realizado el análisis de los dos puntos anteriores.

¹⁸ Southern Perú Copper Corporation. Cuajone, 2015. Visita realizada 26 de Enero del 2016.

¹⁹ “Expo Capital Humano”. Lima, 20 y 21 de Setiembre del 2016. <http://www.expocapitalhumanoperu.com/expo2016/index.html>

3.4.1. El Mercado

3.4.1.1. Problemática en temas de Gestión de Talento en Perú

Para poder realizar un estudio confiable y que permita realizar un desarrollo óptimo del mismo, se requiere de información previamente obtenida por estudios estadísticos que corrobore e intensifique la necesidad del mercado.

En la *segunda edición de la encuesta de talento*²⁰, realizada por Semana económica con apoyo de Ipsos Perú en el año 2014, se recopiló información de más de 300 empresas que marcan la agenda de la gestión de Talento. En la primera edición de este estudio se identificó como primer resultado alarmante la escasez de profesionales en puestos ejecutivos que cuenten con capacidades y habilidades blandas.

En la encuesta se preguntó por habilidades duras: capacidad de análisis, dominio de idiomas, dominio de informática; y habilidades blandas: liderazgo, trabajo en equipo, empatía. Más del 80% de las respuestas identificaron una mayor necesidad de potenciar las habilidades blandas, puesto que se puede evidenciar un mayor espacio de mejora en éstas. Sin lugar a duda este es un resultado preocupante, pues evidencia una deficiencia muy clara en las habilidades de los ejecutivos que llevan los rumbos principales de éste país. El desarrollo de habilidades blandas se ha convertido en una tendencia mundial, dado que son las principales herramientas para poder enfrentar los desafíos constantes que se presentan en el mundo.

“Las empresas se tornan cada vez más exigentes, se requieren competencias más globales y para ello se ofrecen esquemas de

²⁰ Semana Económica e Ipsos Apoyo, (2014). Segunda Edición de Encuesta del Talento. Consulta el 25 de Setiembre del 2016. Disponible en: <http://semanaeconomica.com/article/management/gerencia/136073-ii-encuesta-del-talento-los-principales-retos-de-las-empresas-peruanas-para-gestionar-persona/>

compensaciones más atractivos, generando así rotación en estos niveles. Por ello, la mayoría de empresas, sobre todo de origen internacional, ya han interiorizado la necesidad de desarrollar estas habilidades como parte de las estrategias de recursos humanos para sus colaboradores”²¹.

“Si bien las empresas más grandes están mejor preparadas para enfrentar la escasez de talento con estas habilidades, pues tienen estructuras más horizontales y cuentan con mejores prácticas de recursos humanos, incluso éstas no son ajenas al reto que significa el proceso de contratación y retención de ejecutivos. La creciente dificultad radica en el mayor nivel de especialización de funciones y el crecimiento exponencial de ciertos sectores, así como el mayor énfasis en competencias blandas específicas. Las competencias blandas son las que permiten desarrollar e implementar estrategias de retención y sucesión efectivas”²².

Como se pudo apreciar en este estudio, el prestar poca importancia al desarrollo de habilidades blandas por parte del sector empresarial de nuestro país, está pasando factura actualmente, dificultando el desarrollo empresarial. Son éstas las encargadas de fomentar entre sus colaboradores actuales el desarrollo personal a la par del técnico, tomar la capacitación de temas no técnicos como una inversión que a la larga obtendrá frutos, eliminar el pensamiento de que solo importa la parte de producción y comenzar a crear un ambiente y una cultura

²¹ SAN ROMÁN, Carlos, (2014). Segunda Edición de Encuesta del Talento. Consulta el 25 de Setiembre del 2016. Disponible en: <http://semanaeconomica.com/article/management/gerencia/136073-ii-encuesta-del-talento-los-principales-retos-de-las-empresas-peruanas-para-gestionar-personas/>

²² CAILLAUX, Gustavo, (2014). Segunda Edición de Encuesta del Talento. Consulta el 25 de Setiembre del 2016. Disponible en: <http://semanaeconomica.com/article/management/gerencia/136073-ii-encuesta-del-talento-los-principales-retos-de-las-empresas-peruanas-para-gestionar-personas/>

laboral atractiva para que los nuevos profesionales se sientan a gusto de poder desarrollarse sin barreras.

“Esto es un trabajo que se tiene que hacer desde los niveles más básicos, desde los niveles técnicos. Como sabemos hoy en día en el talento tenemos dos categorías: las habilidades duras y las blandas, todavía seguimos enfocados en las habilidades duras. Lo que nos falta y que las empresas demandan hoy en día es un mayor dominio de las habilidades blandas, trabajar en equipo, liderazgo, resiliencia, etc”²³.

3.4.1.2. Repercusiones de la falta de Gestión de Talento en el Perú

Según el *ranking anual de talento*²⁴ del 2015 realizada por IMD, escuela de negocios de Suiza, ubica al Perú en el puesto 59 entre las 60 economías más importantes del mundo, cayendo dos puestos más abajo que el ranking realizado en el año 2014 evidenciando claramente que tanto el sector público como privado no ha tomado las acciones necesarias para mejorar los factores negativos que contaba el país en cuanto a la gestión del talento, poniendo en peligro para el año 2016 ser considerados entre las principales economías del mundo.

Este ranking elaborado por IMD toma 3 factores principales: Inversión y Desarrollo, que mide mediante indicadores la inversión que se realiza en educación y desarrollo de infraestructura para cubrir las necesidades de salud; el factor Atracción, analiza el costo y calidad de vida en el país, atracción de talentos extranjeros, fuga de talentos, motivación laboral,

²³ LIZÁRRAGA, Juan, (2016). En el Perú hay una evidente escasez de talento. Consulta el 29 de Setiembre del 2016. Disponible en: <http://larepublica.pe/economia/805658-en-el-peru-hay-una-evidente-escasez-de-talento>

²⁴ IMD Business School, (2015). Ranking de Talento Mundial. Consulta el 01 de Octubre del 2016. Disponible en: https://gcu.universia.net/net/files/2015/10/19/folleto_gestion_del_talento_final_impresión.pdf

etc.; y por último está el factor Preparación, el cual mide el crecimiento de la fuerza laboral y la calidad de las habilidades. Cada uno de estos factores se subdivide en varios criterios, los cuales para propósito de este estudio, serán explicados a continuación en lo que respecta a Perú.

En el factor de Inversión y Desarrollo, un criterio a resaltar es el “Entrenamiento a los Empleados”, el cual describe que este entrenamiento es de prioridad alta para las compañías, sin embargo el Perú actualmente se encuentra en el puesto 55, esto quiere decir que las empresas actualmente hacen muy poco o nada en lo que respecta a la capacitación de su personal tanto en lo técnico como en habilidades blandas.

En el factor de Atracción, Perú ha decaído un total de 7 puestos comparado al año anterior. En el criterio de “Atracción y Retención de Talento” y “Motivación al Trabajador” son los principales factores del decaimiento de este rubro, reafirmando que las estrategias de las compañías para buscar que el talento joven y en busca de desarrollo profesional quieran ser integrantes de las empresas son muy simples o nulas.

Por último en el factor de Preparación, el Perú sigue ocupando el puesto 57, entre sus criterios podemos identificar “Trabajadores Capacitados” y “Habilidades de Lenguajes” como dos de los más bajos dentro de este factor haciendo que el criterio de “Altos Mandos Competentes” se vea damnificado debido a la falta de desarrollo personal y profesional del trabajador.

“Las capacidades blandas son muy importantes porque las organizaciones no priorizan los talentos excepcionales, sino que - además – priorizan el trabajo en equipo. Las empresas necesitan a personas que tengan talento duro pero que a la vez que sean

capaces de interactuar con sus pares, con sus subordinados y sus superiores”²⁵.

Como podemos apreciar en el estudio, no basta sólo con que exista una educación de calidad, la parte personal del trabajador debe de ser desarrollada por la empresa, para alinearla a su cultura de trabajo y así motivarlo para que tenga un mejor rendimiento en sus labores y vea a la empresa como una institución que vela por su desarrollo. Si bien es cierto las empresas actualmente están enfrentando una escasez de talento, éstas actualmente no tienen implementado un sistema que sea novedoso y tentador para que los profesionales se puedan desarrollar, por lo que muchos van cambiando en periodos muy cortos de tiempo de empleos, evitando que se consoliden y fomentando que varios quieran tomar la vía de abrir su propia empresa sin mucha experiencia, por eso es de suma importancia que las empresas peruanas inviertan en lo que respecta a capacitaciones técnicas y blandas, especialmente cuando existe un mercado tan competitivo en el que la rotación de personal es alta y las empresas necesitan trabajadores identificados que velen por el crecimiento de la empresa.

3.4.2. El Consumidor

Para llegar a conocer más a fondo a los potenciales consumidores del servicio, se realizaron encuestas y entrevistas a las distintas áreas de Recursos Humanos de las empresas arequipeñas. Estas dos técnicas tuvieron como objetivo conocer la aceptación que tiene el servicio dentro de los encargados de Recursos Humanos de las

²⁵ LIZÁRRAGA, Juan, (2016). ¿Qué competencias demandan las empresas por parte de sus profesionales? Consulta el 01 de Octubre del 2016. Disponible en: <http://gestion.pe/empleo-management/que-competencias-demandan-empresas-parte-sus-profesionales-2160625>

empresas de Arequipa. Para ser más específicos, los objetivos fueron:

- Conocer la aceptación de la capacitación de Gestión de Talento en las empresas.
- Conocer la necesidad de las empresas para capacitar a sus empleados en competencias blandas.
- Conocer la actualidad de la oferta de consultoras de Gestión de Talento en Arequipa.
- Conocer la posibilidad de adquirir este tipo de servicio, cuánto estarían dispuestos a pagar, en que modalidad les es preferente y que temas son de mayor interés.

Para la aplicación de las encuestas, se utilizó el tamaño de muestra anteriormente obtenido, todas fueron realizadas a gerentes o jefes de recursos humanos. Como se podrá observar en el modelo de encuesta²⁶, la totalidad de preguntas fue de 12, cada una de ellas orientadas a los distintos objetivos anteriormente mencionados, es por ello que a continuación en la Tabla N° 11, se detallarán las variables que se midieron con los números de pregunta correspondiente.

Tabla N° 15: Variables y preguntas de la encuesta aplicada

Variables	# Pregunta
Aceptación	1, 2
Oferta actual	8
Factibilidad	3, 4, 5, 6, 7
Modalidad del servicio	9, 10
Costos y temáticas	11, 12

Fuente: Elaboración propia

Los resultados que se obtuvieron con la aplicación de esta encuesta, permitió medir el grado de aceptación que tendría el

²⁶ Ver Anexo N° 4: Formato de encuesta.

servicio de Consultoría de Gestión de Talento en el mercado empresarial arequipeño²⁷ y las características que debería tener.

La investigación reveló que un 76,3% de los encuestados consideran la Gestión de Talento como un factor Muy Importante para el desarrollo de la empresa, el otro 23,7% lo consideró solamente Importante. Con esto se puede evidenciar que nuestro mercado potencial tiene conocimiento sobre esta tendencia mundial y es altamente valorada, por lo que ofrecer un servicio de este tipo será bien recibido por los clientes.

Gráfico N° 10: Pregunta # 2 cuestionario - Variable Aceptación



Fuente: Elaboración propia

El proyecto en estudio consiste en implementar una empresa consultora que brinde las técnicas necesarias para una correcta Gestión de Talento en las empresas arequipeñas, para ello es necesario conocer cómo es que actualmente se lleva a cabo esta gestión en las empresas. La investigación reveló que un 42% de encuestados consideran que la gestión de talento en su empresa

²⁷ Ver Anexo N° 5: Listado de empresas encuestadas.

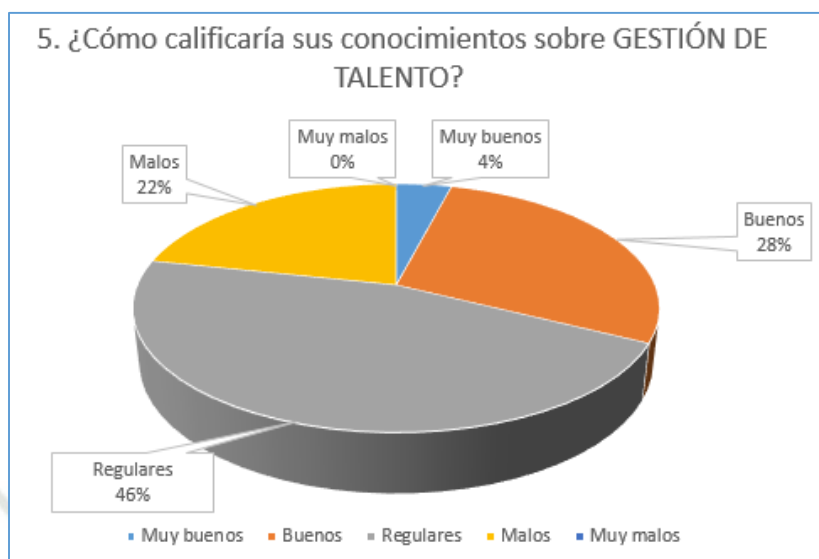
es regular, un 38% la considera mala, un 11% buena, 6% muy mala y sólo el 3% la considera muy buena. Como podemos apreciar, existe más del 80% de encuestados que se encuentran disconformes con las técnicas empleadas en su organización para la Gestión del Talento, además se les preguntó cómo es que ellos mismos calificarían sus conocimientos sobre técnicas de gestión de talento a lo que la investigación reveló que el 46% de encuestados considera que sus conocimientos son regulares, 28% buenos y 22% malos. Contrastando estas dos preguntas se puede concluir que a pesar de que existe un buen porcentaje de empleados con conocimientos buenos a regulares de gestión de talento, la gestión en general dentro de las empresas no es del todo buena, ya que la gestión de talento es de manera conjunta y no individual, por lo que es necesario que todos estén en la misma sintonía para generar cambios que verdaderamente impacten en la organización.

Gráfico N° 11: Pregunta # 3 cuestionario – Variable Factibilidad



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 12: Pregunta # 5 cuestionario – Variable factibilidad



Fuente: Elaboración propia

Continuando con la investigación, se les preguntó si es que alguna vez habían recibido capacitación certificada en Gestión de Talento y si es que les gustaría recibir actualmente. Para la primera interrogante, un 74% de encuestado contestaron que no habían recibido ninguna capacitación sobre el tema, y en la segunda interrogante un 94% de encuestados respondió que Si les gustaría recibir capacitación sobre Gestión de Talento, esto da a entender que a pesar de que existe un buen porcentaje de personas con conocimientos regulares y buenos sobre el tema, aún se encuentran dispuestos a seguir capacitándose ya que la Gestión del Talento es un aprendizaje continuo y lleno de nuevas experiencias y retos año tras año que permiten fortificar las relaciones laborales. El gran porcentaje negativo sobre la gestión de talento actual en las empresas se ve reflejado con la gran cantidad de empleados de Recursos Humanos que no han recibido este tipo de capacitación. Se considera el área de Recursos Humanos como el núcleo de la Gestión del Talento ya

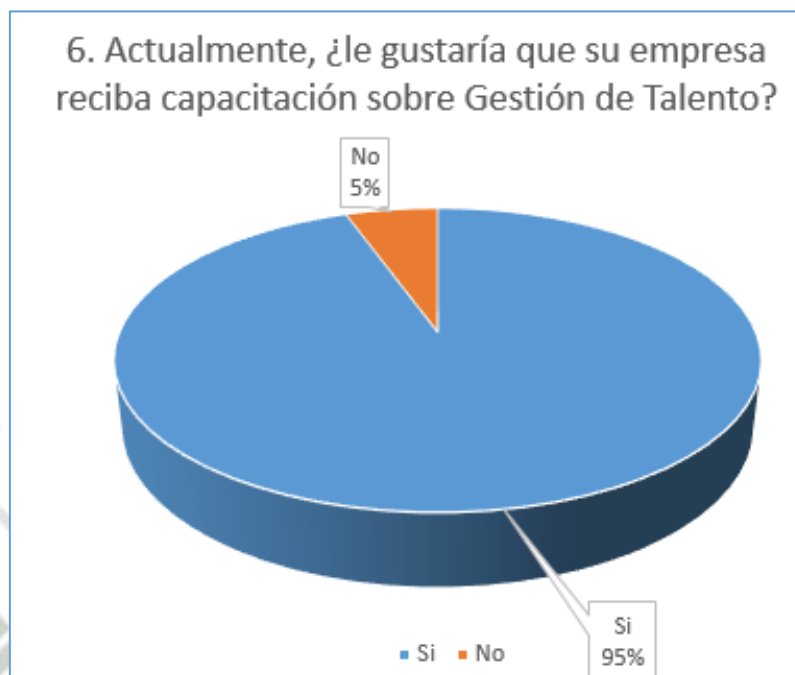
que son los encargados de velar por el bien del personal en la empresa y por lo tanto ellos deberían ser los primeros en tener conocimiento del tema, sin embargo la Gestión del Talento es una tarea de todos, por lo que pueda existir personal en otras áreas que se encuentren capacitados sobre el tema en estudio sin embargo sin el apoyo del área principal resulta bastante difícil que se implemente de manera correcta en toda la organización.

Gráfico N° 13: Pregunta # 4 – Variable factibilidad



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 14: Pregunta # 6 – Variable factibilidad



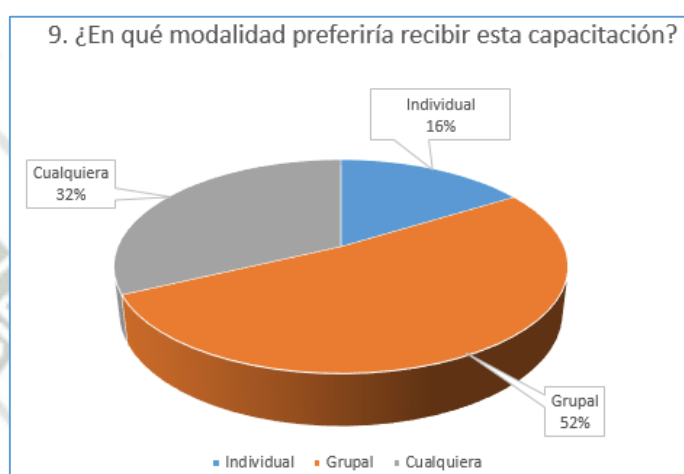
Fuente: Elaboración propia

Como ya se ha podido verificar, existe un gran potencial para que el proyecto se lleve a cabo de manera correcta, existe una gran aceptación sobre la propuesta y un deseo de adquirir un servicio de este tipo. Realizando los cálculos, habría alrededor de 3,341 empresas de la ciudad de Arequipa dispuestas a adquirir servicios de capacitación en Gestión de Talento, un número bastante favorable ya que estamos hablando de empresas como forma general, sin embargo la metodología planteada por el servicio que se explicará a continuación, permitirá que las empresas adquieran más de una vez los servicios de la empresa consultora por lo que el número de potenciales clientes se eleva mucho más.

Como parte final de la investigación a través de encuesta, se les planteó preguntas sobre la modalidad que les parecía más favorable para recibir el servicio, el medio utilizado y las

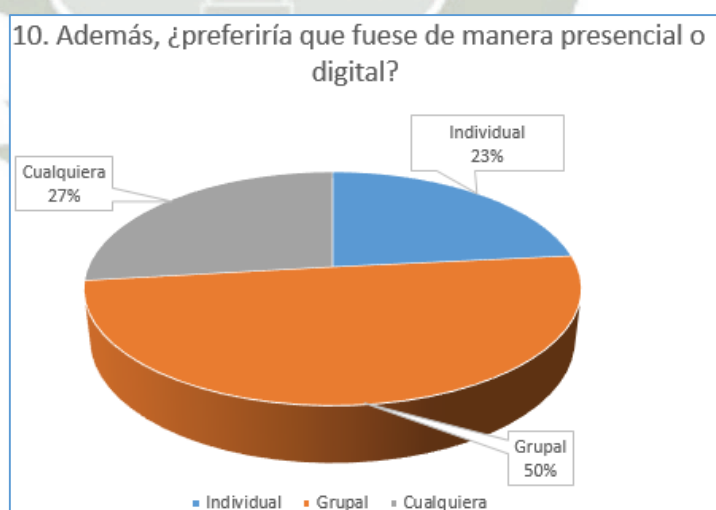
temáticas que consideraban más importantes. Un 52% de encuestados respondieron que preferían recibir la capacitación de forma grupal y para un 32% les era indiferente; además, un 50% indicó que preferiría que la capacitación fuese de manera presencial y solo un 23% de manera digital.

Gráfico N° 15: Pregunta # 9 – Variable modalidad



Fuente: Elaboración propia

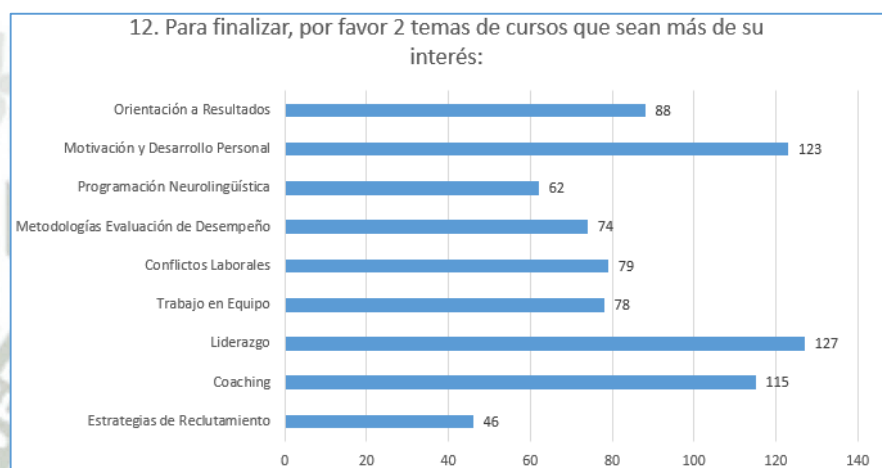
Gráfico N° 16: Pregunta # 10 – Variable modalidad



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, con respecto a las temáticas, se les pidió que elijan 2 temáticas de su preferencia entre una serie de temáticas propuestas. Las que obtuvieron mayor aceptación fueron los temas de Liderazgo y Motivación para el Desarrollo, siguiendo muy de cerca el tema de Coaching. A continuación se pueden ver los porcentajes en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 17: Pregunta # 12 – Variable temática



Fuente: Elaboración propia

3.4.3. El Servicio

Para el desarrollo del servicio, primero se tuvo que identificar la necesidad haciendo un análisis de información recolectada a través de entrevistas, talleres prácticos, opiniones de expertos y asistencia a conferencias. La necesidad de las empresas en lo que respecta a capital humano ha ido aumentando con el transcurso de los años, ya no solo es necesario contar con empleados que tengan buenos conocimientos teóricos y prácticos, sino también personas innovadoras y líderes en sus labores.

Los expertos nacionales resaltan la necesidad de desarrollar el talento humano en las empresas. Oswaldo Chong, Jefe del Departamento de Competencias de Southern Perú, menciona que *“la gestión del talento humano es una pieza clave para que las*

compañías sean exitosas, ya que contarán con personas más talentosas y desarrolladas que impedirán que la organización llegue a la extinción”. Del mismo modo, Eduardo Castillo, Gerente de Recursos Humanos de Ripley-Perú, menciona que “Si ya conocemos muy bien el plan estratégico, el enfoque del negocio y además sabemos cómo funciona la empresa por dentro [...] hay que desarrollar a las personas dentro de la organización y brindarles la misma orientación. Es importante el desarrollo del talento orientado hacia los objetivos de la empresa y a la cultura de la empresa.”²⁸

Una de las competencias blandas más valoradas por los expertos de RRHH de las empresas nacionales es el liderazgo. Según Claudia Valdivia, Gerente de Desarrollo Humano de Interseguro menciona que *“el área de Recursos Humanos brinda las directrices, da la pauta, pero son los líderes los que tienen que transformar la organización y son ellos los que tienen que capitanear el proceso.”²⁹*

Con la información recolectada se pudo apreciar la necesidad del desarrollo de competencias blandas por parte de las empresas, además de una necesidad de una oferta de desarrollo de habilidades blandas de manera integral que permita lograr resultados medibles para las compañías. Según Alejandro Robatti, Directo de la Consultora HR In, menciona que *“la necesidad de cuantificar las capacitaciones mediante indicadores, permite observar de manera concreta los conocimientos adquiridos por los participantes comparados con un perfil previo a la capacitación.”* Finalmente, Abel

²⁸ CASTILLO, Eduardo, (2009). El área de RRHH debe orientarse a la creación de valor. Consulta realizada el 16 de Noviembre del 2016. Disponible en: http://www.infocapitalhumano.pe/recursos_humanos/entrevistas/el-area-de-rrhh-debe-orientarse-a-la-creacion-de-valor-2/

²⁹ VALDIVIA, Claudia, (2011). Alinear a los líderes es esencial para mejorar el clima laboral. Consulta realizada el 16 de Noviembre del 2016. Disponible en: <http://www.infocapitalhumano.pe/entrevistas.php?id=35&t=alinear-a-los-lideres-es-esencial-para-mejorar-el-clima-laboral>

García Gerente de Riesgos de BBVA, menciona que los servicios de capacitación de competencias blandas son muy valorados actualmente por el sector empresarial, pero que no basta con solo adquirir la enseñanza, *“no solo es necesario brindar y aprender técnicas de mejora, hace falta un seguimiento que permita visualizar el desarrollo de cada participante.”*

La investigación permite evidenciar dos necesidades en el mercado, la primera se basa en el desarrollo de competencias blandas que permitan una correcta gestión de talento en las empresas, siendo el liderazgo la que más resalta debido a que condensa gran parte de las competencias. Y como segunda necesidad, se evidencia una necesidad en la oferta de consultoras dedicadas al desarrollo de talento, ya que actualmente brindan una oferta limitada de sólo capacitación, dejando de lado la parte de monitoreo y medición de resultados que permita cuantificar el impacto de las capacitaciones.

Tras los resultados obtenidos basados en las investigaciones realizadas, se optó por ofrecer un servicio de capacitación de talento diferente al mercado, que logre satisfacer las necesidades de los potenciales clientes y que sea accesible al sector empresarial arequipeño. Este servicio tiene como objetivo la consecución de resultados tangibles para los clientes y sostenibles en el tiempo, utilizando capital humano altamente capacitado que asegure la funcionalidad del programa.

Para la elaboración del servicio, se investigó la oferta actual del mercado arequipeño de consultoría, la cual consta de un servicio de evaluación de competencias, capacitación y desarrollo de las mismas, y en algunos casos se incluye el seguimiento de

participantes. Como se puede apreciar, la oferta actual carece de un elemento que es considerado muy importante para las empresas, la medición de resultados. De esta manera se logró definir el tipo de servicio a brindar, el cual consta de un servicio integral que comience con una evaluación de personal, una capacitación y desarrollo de competencias, un seguimiento del personal participante, y como valor agregado al servicio se hará la respectiva medición de resultados que permita a través de indicadores, visualizar las mejoras obtenidas por el servicio. Este servicio está dirigido a mandos medios de las empresas arequipeñas. A continuación se presenta la estructura del servicio integral propuesto.

Gráfico N° 18: Modelo de servicio integral



Fuente: Elaboración propia

Además del servicio integral ofrecido, también se tendrá un servicio regular del mercado que consiste en la evaluación del personal y desarrollo de un taller de capacitación para staff.

En cuanto a la evaluación ofrecida en el servicio integral, se realizará con el objetivo de tener una imagen de la situación cultural actual de la empresa y las competencias con las que actualmente cuentan sus trabajadores. La primera etapa de la evaluación estará basada en la

metodología 360° que permita conocer el perfil de habilidades blandas del participante. Seguido, se evaluará la cultura organizacional de la empresa y un análisis de la misma, que permita conocer el ambiente en el que los trabajadores se desarrollan y cuáles son los factores que influyen en las operaciones de las organizaciones. Este tipo de evaluación permitirá identificar los motivos de éxito o fracaso de la gestión de talento en las empresas, la cual servirá de insumo para realizar el diagnóstico y la estructura de la capacitación.

El desarrollo de las competencias mediante capacitaciones se basa en ofrecer sesiones capacitación utilizando la metodología de aprendizaje experiencial, la cual busca concientizar a los participantes sobre sus fortalezas y debilidades, brindándoles estrategias que permitan maximizar sus capacidades. Además, las sesiones estarán vinculadas a sus actividades laborales y personales para generar un impacto en su productividad.

Después de haber realizado las sesiones de capacitación, se desarrollará un Plan de Acción, que brindará estrategias y recomendaciones a cada uno de los participantes para que sean aplicadas en el día a día y permita la sostenibilidad de niveles altos de las competencias desarrolladas. Este Plan de Acción vendrá acompañado por un seguimiento a los participantes, los cuales tendrán acceso a sesiones uno a uno con el consultor, que permitirá despejar dudas y consultar sobre posibles soluciones a problemas reales.

Como parte final del servicio y valor agregado brindado por la empresa, se procederá a la Medición de Resultados, que tiene como objetivo tangibilizar mediante indicadores el desarrollo de las competencias utilizando la metodología ROI.

Esta propuesta de negocio está basada en la necesidad actual del mercado, donde las empresas muestran una necesidad de desarrollar las competencias de su personal, sobre todo de mandos medios, que permitan mejorar su productividad y lograr los objetivos empresariales. Es por ello que se plantea un servicio integral que abarque desde la primera imagen (Evaluación) hasta la medición de resultados que muestre de manera tangible los beneficios de la inversión en capacitación realizada.

3.5. Análisis de la Demanda

3.5.1. Demanda Histórica

Actualmente la ciudad de Arequipa cuenta con 79,067 empresas³⁰, entre las cuales el grueso de estos números está conformados por Microempresas siendo el 95,17% del total de empresas en la provincia de Arequipa como se podrá observar a continuación en la siguiente tabla.

Tabla N° 16: Número de empresas en la provincia de Arequipa y su clasificación

Tipo de empresa	# de empresas	Porcentaje
Microempresas	79,067	95,71%
Pequeñas empresas	3,158	3,82%
Medianas empresas	97	0,12%
Grandes empresas	262	0,35%
Total	82,603	100%

Fuente: Ministerio de la producción

Para propósitos de este estudio, sólo tomaremos en cuenta a pequeñas, medianas y grandes empresas (Segmentación por Naturaleza del Negocio), siendo nuestro mayor objetivo las PYMES, debido a que primeramente las microempresas son generalmente empresas nuevas con muy poca cantidad de trabajadores en algunos

³⁰ Ministerio de la Producción, (2015). Anuario estadístico de MYPES e Industria. Consulta el 15 de Setiembre del 2016. Disponible en: <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>

casos solo el dueño, por lo tanto no pertenece a nuestro público objetivo; segundo, las grandes empresas actualmente en Arequipa, por lo general tienen su base en Lima, por lo que cualquier cambio debe ser coordinado previamente con ellos o por otro lado tienen un departamento de Recursos Humanos mejor establecido. Las PYMES son nuestra fuente de trabajo, dado que son empresas un poco más desarrolladas que las microempresas y aspiran a más debido a lo bien que les ha ido desde el comienzo hasta la posición actual en la que están, pero generalmente este grueso de empresas se concentra únicamente en lo que son los procesos productivos mas no los administrativos (como es el caso de Recursos Humanos), y crear un departamento especialmente para estos trabajos les genera mucha inversión y le tienen muy poca fe, por lo cual tercerizar se convierte en la mejor opción para poder fortalecer los temas no productivos, en este caso la Gestión de Talento, el cual les permitirá tener una identidad y una cultura organizacional establecida en la empresa que les permitirá crecer y destacar por sobre las demás a futuro (Segmentación Conductual).

3.5.2. Proyección de la demanda

Según el estudio *Las Mipymes en cifras 2015*³¹, en el año 2010 había un total de 1, 202,053 empresas entre microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas. Para el año 2015, este número se incrementó a 1, 691,462 con una tasa de crecimiento promedio anual de 7,06%. Para efectos de este estudio, sólo nos enfocaremos en las pequeñas, medianas y grandes empresas que para el año 2010 había un total de 63,962 empresas formales, y en el año 2015 un total de 82,603, teniendo una tasa de crecimiento promedio anual de 5,25%.

³¹ Ministerio de la Producción, (2016).

Para la región de Arequipa, en el año 2010 había un total de 2,857 empresas entre pequeñas, medianas y grandes, y para el año 2015 este número incrementó a 3,517 teniendo tasa de crecimiento promedio anual de 6,35%.

Las pequeñas empresas formales pasaron de 2,585 en el año 2010 a 3,158 en el año 2015 teniendo una tasa de crecimiento promedio anual de 4,1%; las medianas empresas formales pasaron de 72 en el 2010 a 97 en el 2015, con una tasa de crecimiento promedio anual de 6,63%; y por último las grandes empresas formales pasaron de 218 en el 2010 a 262 en el 2015 teniendo una tasa de crecimiento promedio anual de 3,81%.

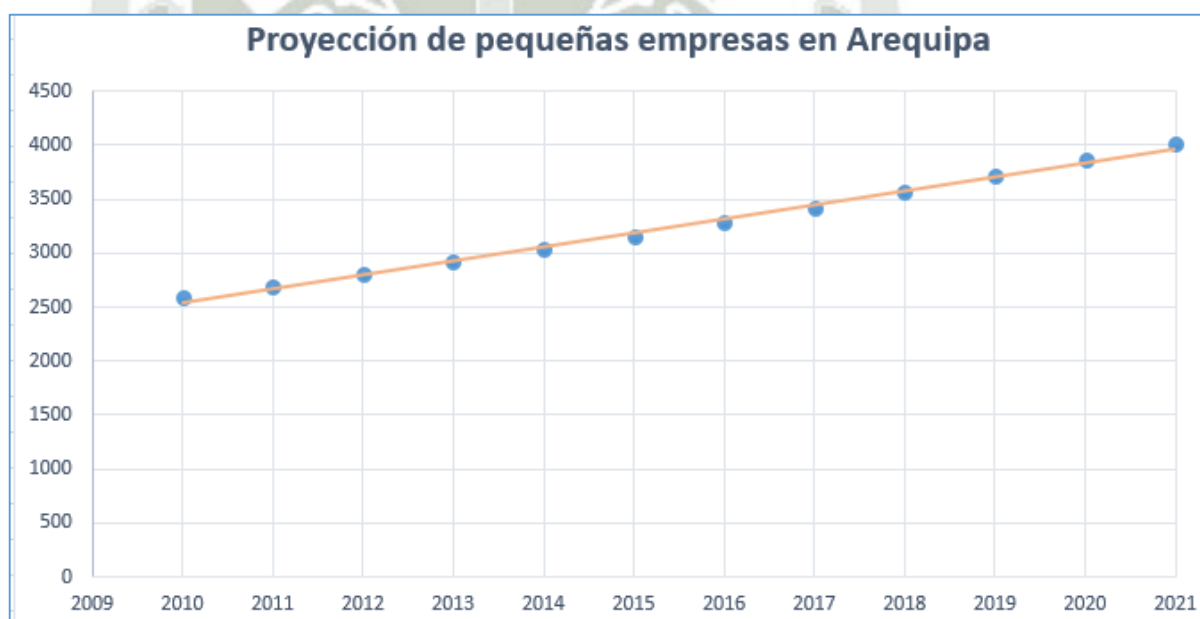
Según los datos obtenidos por el Ministerio de la producción, la conformación del mercado en la región de Arequipa estima un 89,47% de pequeñas, medianas y grandes empresas situadas en la provincia de Arequipa la cuál será nuestra zona de estudio (Segmentación Geográfica). Por lo tanto, según la información recopilada de los anuarios estadísticos del Ministerio de la Producción, podremos realizar una tabla estimando la demanda desde el año 2010 hasta el año 2021.

Tabla N° 17: Proyección de pequeñas empresas en Arequipa

Año	# empresas
2010	2585
2011	2691
2012	2801
2013	2916
2014	3036
2015	3160
2016	3290
2017	3425
2018	3565
2019	3711
2020	3863
2021	4022

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 19: Proyección de pequeñas empresas en Arequipa



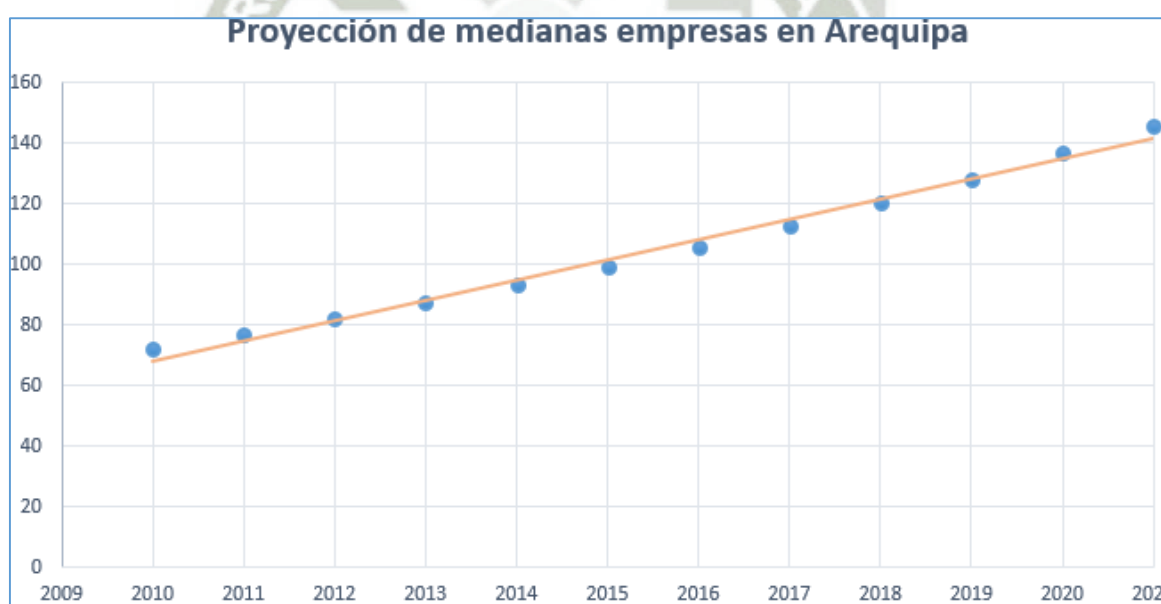
Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 18: Proyección de medianas empresas en Arequipa

Año	# empresas
2010	72
2011	77
2012	82
2013	87
2014	93
2015	99
2016	106
2017	113
2018	120
2019	128
2020	137
2021	146

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 20: Proyección de medianas empresas en Arequipa



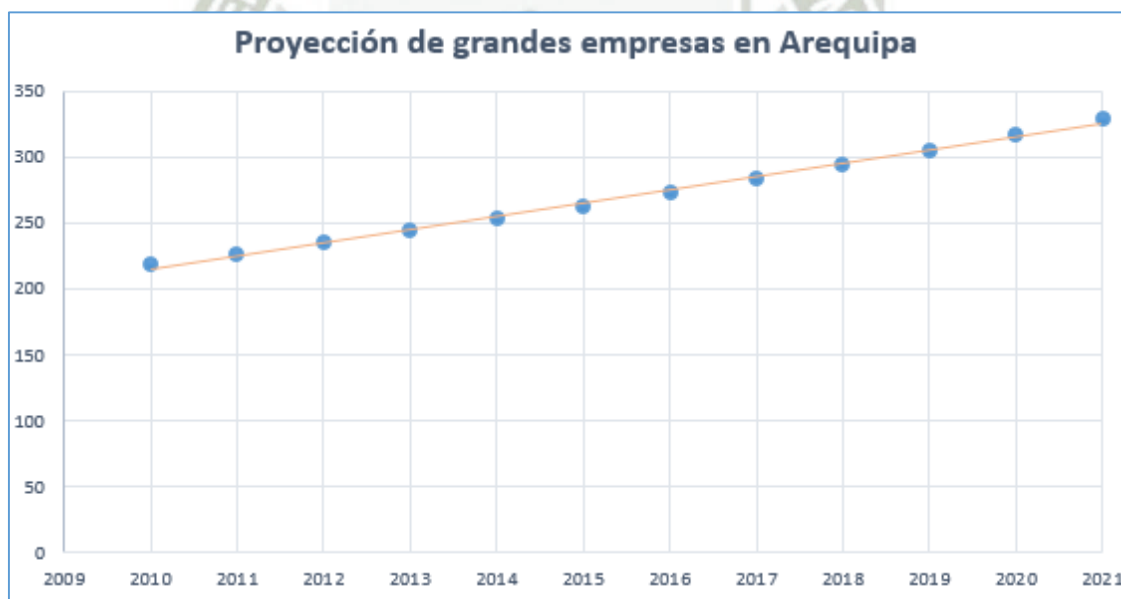
Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 19: Proyección de grandes empresas en Arequipa

Año	# empresas
2010	218
2011	226
2012	235
2013	244
2014	253
2015	263
2016	273
2017	283
2018	294
2019	305
2020	317
2021	329

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 21: Proyección de grandes empresas en Arequipa



Fuente: Elaboración propia

3.6. Análisis de la Oferta

Actualmente no existen diversas consultoras de Recursos Humanos que se dediquen a la capacitación en Gestión de Talento, por lo general estas consultoras brindan servicios de selección de personal, descripción de puestos, evaluaciones de desempeño, etc. Por otro lado, se podría considerar parte de la oferta a las escuelas de capacitación como ProAvance y Omar Ordoñez, que brindan cursos cortos sobre competencias blandas, estas empresas realizan convocatorias a nivel local y cada persona se apersona para inscribirse luego de haber realizado un pago, sin embargo estas empresas no realizan capacitaciones a nivel empresarial ni realizan servicios de evaluación y medición de resultados. Sí se podría considerar como oferta a las consultoras que existen actualmente en Lima, que si brindan capacitaciones empresariales, sin embargo el costo de este tipo de servicios es bastante elevado para las empresas de la ciudad de Arequipa, además de cubrir los gastos de transporte y demás. La oferta del sector de consultoría en Perú es baja. Existe un mínimo número de empresas consultoras locales (totalmente peruanas), ya que la mayor parte de las consultorías en Perú han sido creadas por empresas internacionales instaladas en el país a través de franquicias.³²

3.6.1. Oferta Actual

Como la consultoría en gestión de talento es una tendencia nueva que poco a poco se viene implementando en el sector empresarial del país, no existen estudios que puedan cuantificar la oferta existente sobre todo en la ciudad de Arequipa, por lo que a continuación se pasará a listas todas las empresas de consultoría

³² Embajada de España en Perú, (2014). El Mercado de la Consultoría en el Perú. Consulta realizada el 16 de Noviembre del 2016.

que participan en el rubro de clima organizacional y formación y desarrollo de personal.³³

Tabla N° 20: Lista de empresas consultoras

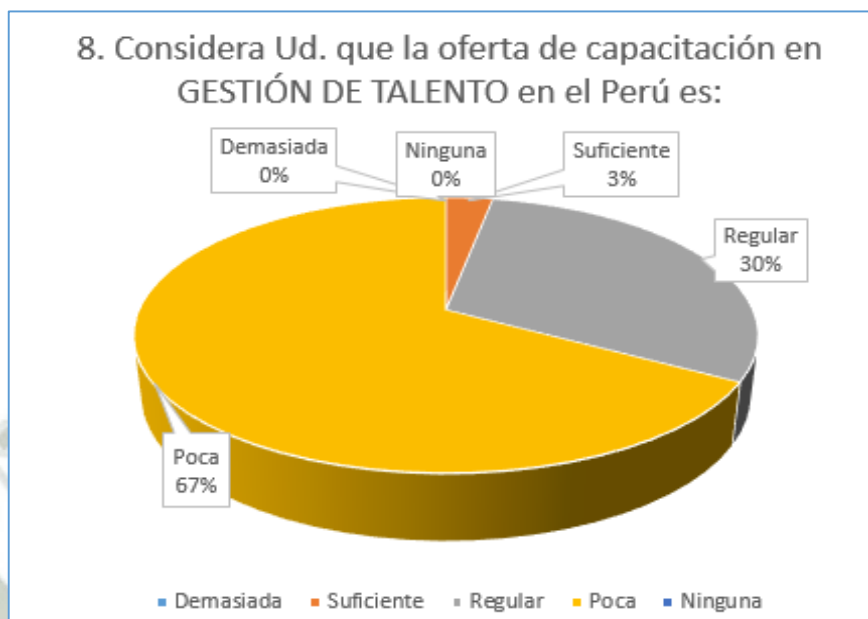
Empresa	Ciudad
Target DDI Perú	Lima
3C Consultores	Lima
BDO	Lima
ESE Consulting	Lima
Inizia	Lima
Talent Consulting	Lima
USMP	Lima
Universidad de Lima	Lima
Quantic Developent	Lima
MBS Consulting	Lima
ASC Consultores	Arequipa
Kainzen Consulting	Arequipa
Team Work	Arequipa
Universidad San Pablo	Arequipa

Fuente: Elaboración propia

Como parte de la encuesta realizada a las empresas arequipeñas, una de las preguntas estuvo asociada a la oferta actual dela consultoría en Gestión de Talento a lo que los resultados indicaron que para un 67% la oferta actual les parece que es poca, para un 30% la oferta era regular y solo un 3% indicó que la oferta era suficiente. Con esto evidenciamos que si bien es cierto existe oferta de consultoría en la ciudad, cada una emplea distintas metodologías de enseñanza, por lo que las empresas siempre buscan variación para no crear un sistema de capacitación que resulte tedioso para los empleados.

³³ <http://www.infocapitalhumano.pe/empresas-recursos-humanos/consultoria-en-gestion-humana/consultoria-en-formacion-y-desarrollo/>. Consulta realizada el 16 de Noviembre del 2016.

Gráfico N° 22: Pregunta # 8 – Variable Oferta



Fuente: Elaboración propia

3.7. Demanda para el Proyecto

Como se pudo evidenciar en la investigación mediante encuestas, existe una demanda bastante alta para adquirir capacitación en gestión de talento. Alrededor de un 95% de los encuestados respondieron que si les gustaría que en su empresa se lleve a cabo capacitación en Gestión de Talento, además que este tipo de consultoría año a año va introduciendo nuevas metodologías y nuevos conceptos haciendo que este tipo de capacitación es de carácter continuo por lo que la demanda del servicio de capacitación, aumentando el factor de que la oferta es escasa en la ciudad, difícilmente vaya a decrecer. A continuación, utilizando la demanda proyectada, se mostrará en la Tabla N° 9 la demanda del servicio de capacitación hasta el año 2021.

Tabla N° 21: Demanda del proyecto hasta el año 2021

Año	Tipo	Demanda Proyectada	Demanda del Proyecto
2017	Pequeña	3425	3254
	Mediana	113	107
	Grande	283	269
2018	Pequeña	3565	3387
	Mediana	120	114
	Grande	305	290
2019	Pequeña	3711	3525
	Mediana	128	122
	Grande	294	279
2020	Pequeña	3863	3670
	Mediana	137	130
	Grande	317	301
2021	Pequeña	4022	3821
	Mediana	146	139
	Grande	329	313

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se realizó un análisis de la cantidad de trabajadores en planilla que posee cada tipo de empresa, para ello se tomaron como muestra empresas referentes de los distintos sectores empresariales y se buscó la información en la Superintendencia de Mercado de Valores.³⁴

Tabla N° 22: Estructura Organizacional de potenciales clientes (Grandes empresas)

Sector	Empresa	Ejecutivos	Mandos Medios	Operativos	Total
Alimentos	Alicorp	18 – 1%	836 – 26%	2367 – 73%	3221 - 100%
Bebidas	Backus	62 – 2%	201 – 7%	2517 – 91%	2780 – 100%
Cemento	Yura	24 – 12%	86 – 42%	94 – 46%	204 – 100%
Comercio	Supermercados peruanos	10 – 0%	434 – 4%	10057 – 96%	10501 – 100%
Construcción	Graña y Montero	41 – 0%	921 – 8%	11000 – 92%	11962 – 100%
Minería	Southern	858 – 21%	1141 – 29%	2003 – 50%	4002 – 100%
Servicio Financiero	Scotiabank	161 – 4%	1033 – 27%	2614 – 69%	3808 – 100%
Telecomunicaciones	Telefónica	279 – 25%	160 – 15%	657 – 60%	1096 – 100%

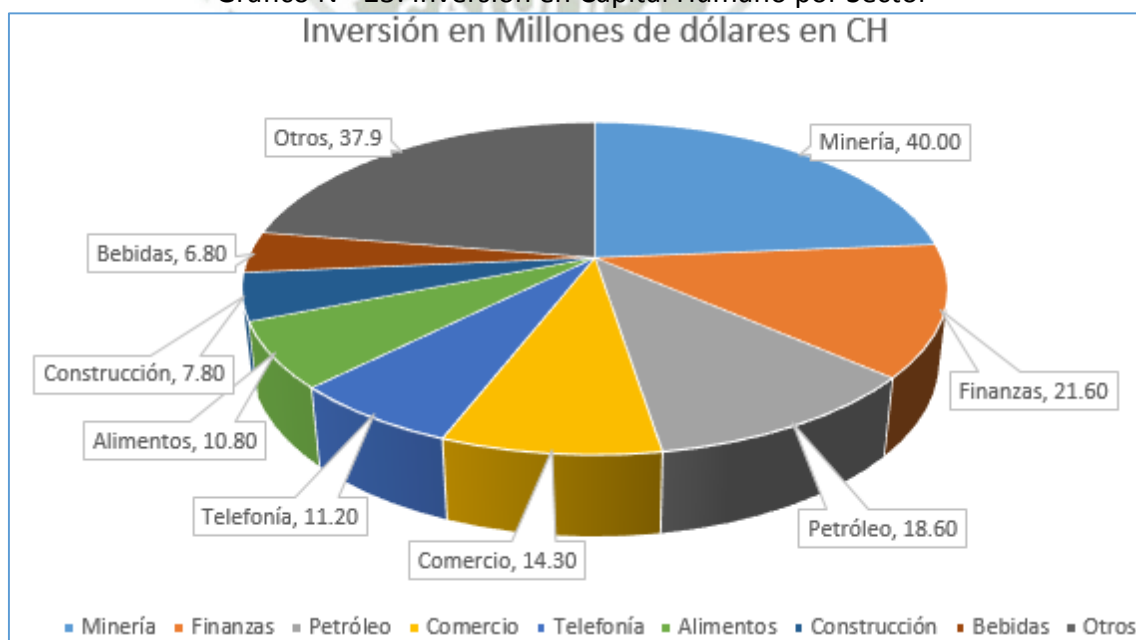
Fuente: Elaboración propia

³⁴ Superintendencia de Mercado de Valores. Consulta realizada el 17 de Noviembre del 2016. Disponible en: https://www.smv.gob.pe/Frm_VerArticulo.aspx?data=10322E29C4FDE5CE771085A5A711CC3D6F8F16BB4A_C268F3E19C34050517A540F40BE46E91AA1ABD

Además, según el Ministerio de la Producción, existe actualmente en Arequipa 993 pequeñas empresas que cuentan entre 20 y 50 trabajadores, 445 pequeñas empresas que cuentan con 50 a 100 trabajadores, y todas las medianas y grandes empresas cuentan con más de 100 trabajadores.³⁵

Según el *1er Estudio Sudamericano de Indicadores de Gestión de Capital Humano*³⁶, en el Perú los costos de capital humano por persona son de \$659 al año representando solamente el 0.2% de los ingresos de las compañías estimando alrededor de 169 millones de dólares. Además, muestra la inversión en Capital Humano por Sector en el Gráfico N° 19.

Gráfico N° 23: Inversión en Capital Humano por Sector



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, a pesar de que la proyección de la demanda del proyecto es bastante alta debido a su aceptación, la capacidad del negocio propuesto no permite que se pueda satisfacer en su totalidad, por lo que se optó por cubrir solamente el 4% de la cartera inicial de clientes, la cual se irá

³⁵ MYPES Peruanas. Consulta realizada el 17 de Noviembre del 2016. Disponible en: <https://semanariocomexperu.wordpress.com/mype-peruanas/>

³⁶ PricewaterhouseCoopers, (2009). Consulta realizada el 17 de Noviembre del 2016. <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/inversion-en-el-elemento-humano-cuanto-invierten-las-empresas-en-el-peru-la-ventaja-de-las-transnacionales/>

incrementando en el transcurso de los años debido al plan de marketing que se explicará más adelante. De acuerdo a las entrevistas realizadas a las empresas consultoras, mencionaron que este negocio de consultoría mucho depende de las conexiones que se tiene, así como de los contactos puente que permitirán incrementar nuestra cartera de clientes los cuales nos brindarán una posición sólida en el mercado.



CAPÍTULO N° 4. PLAN COMERCIAL

El siguiente capítulo tiene como objetivo el de explicar y dar a entender cómo es que la empresa Consultora gestionará las ventas del servicio a sus clientes y las estrategias de marketing a emplear para introducirse en el mercado arequipeño.

4. Mix de Marketing

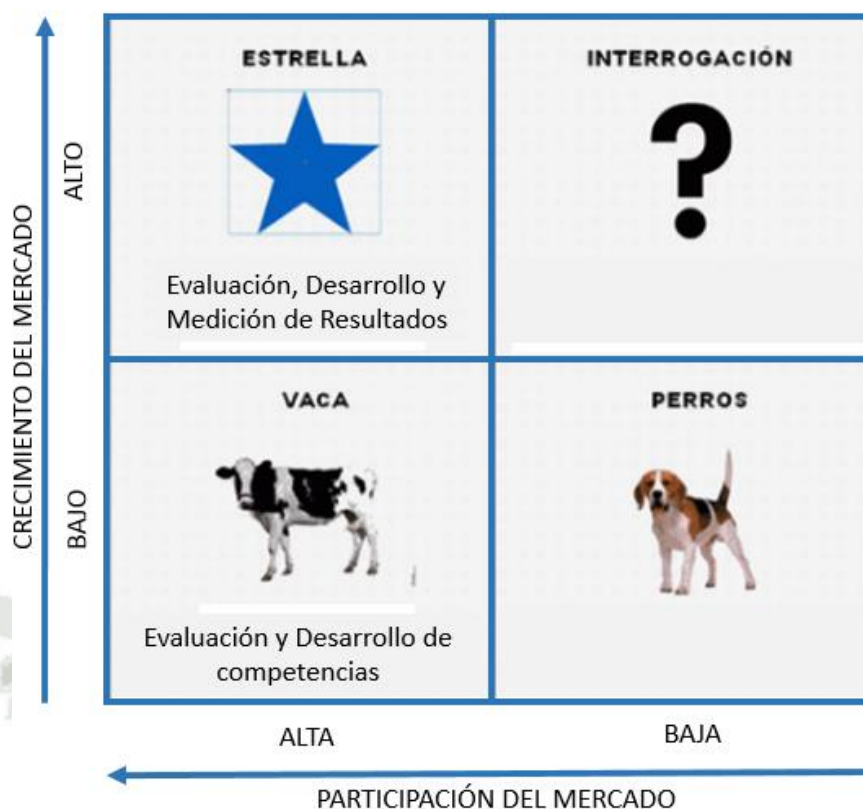
A continuación se detallará el Mix de Marketing, el cual define las estrategias de las 4 P: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

4.1. Producto

La estrategia a emplear se basa en el desarrollo de un nuevo tipo de servicio en el mercado de la consultoría en la ciudad de Arequipa. Nuestro servicio se diferencia del resto debido a la venta integral de un servicio que consta de evaluación de competencias, desarrollo mediante capacitación, seguimiento y medición de resultados; además también existe una diferenciación debido al contacto post-venta que podrá mantener el cliente con nuestra empresa y a las técnicas empleadas por consultores capacitados para desarrollar las distintas etapas del servicio. Para tener una visión más clara de la cartera de servicios que ofrecerá la empresa consultora, en el Gráfico N° 20 se ha realizado un análisis utilizando la Matriz BCG³⁷:

³⁷ HENDERSON, Bruce D. (1973). The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio. Boston Consulting Group

Gráfico N° 24: Matriz BCG de servicios a ofrecer



Fuente: Elaboración propia

El servicio completo que se ofrece en la empresa consultora es el de una evaluación de competencias a nivel individual por cada participante y a nivel empresarial para tener una visión global del entorno de trabajo; el desarrollo de una capacitación personalizada para cada cliente en base al desarrollo de Liderazgo y de Motivación, las cuales serán vinculadas a la productividad para que el participante pueda aplicar en su ambiente laboral; y un valor agregado que será la medición de resultados para la cual previamente se realizarán evaluaciones y entrevistas de seguimiento a los participantes y a sus clientes internos, los cuales nos servirán como insumos para poder hacer la respectiva medición de impacto del programa de capacitación mediante la metodología ROI. Todo este servicio completo viene a ser nuestro producto estrella, ya que actualmente la oferta de consultoría en Gestión de Talento en Arequipa se basa únicamente en desarrollar las habilidades blandas mediante

capacitaciones teóricas y en algunos casos una evaluación de competencias básicas para conocer al participante. Además, las técnicas empleadas para cada una de las etapas del servicio se han potenciado con técnicas de primer nivel para ser reconocidos dentro de nuestro mercado por lo cual se considera que la participación será alta y tendrá un crecimiento alto de mercado.

El servicio de evaluación de competencias es el producto vaca lechera, ya que en la actualidad es el servicio que más demandan los clientes, y debido a que nuestra propuesta de negocio ofrece un método diferente en el desarrollo de este servicio, se considera que este será un producto vaca lechera. El servicio de desarrollo de competencias posee una alta participación en el mercado y un bajo crecimiento de mercado. Nuestra empresa no tendrá productos perro o incógnita debido a nuestra estrategia de diferenciación.

4.2. Precio

Para la estrategia de precio, ésta se elaboró tomando como base el estudio de mercado que se realizó mediante encuestas a los potenciales clientes, y también en base a las entrevistas realizadas a las empresas de consultoría en la ciudad de Arequipa.

Nuestra estrategia se basó en liderazgo en costos en relación al servicio de evaluación de competencias y al desarrollo de la capacitación. Actualmente la competencia de Gestión de Talento en Arequipa cotiza la evaluación de competencias en un promedio de \$ 200.00 por persona aproximadamente, mientras que nuestro servicio de evaluación de competencias con una técnica 360° lo cotizaremos en \$ 100.00 por persona aproximadamente. Y en cuanto al desarrollo de la capacitación de Gestión de Talento, la competencia cotiza solamente el programa de capacitación en \$250.00 por sesión por persona aproximadamente, mientras que nosotros cotizaremos el servicio en \$240.00 por sesión por persona aproximadamente, el cual constará en el servicio de evaluación y capacitación, y además tendrá un valor agregado que será el de

medición de resultados y servicio post-venta. Cabe recalcar que en los primeros años del negocio, las empresas que primeramente solo adquirieron el servicio de evaluación y luego obtén por el servicio completo, tendrán una devolución del 10% de lo invertido en el servicio de la evaluación como parte de pago del nuevo servicio a adquirir.

4.3. Plaza

Debido a que el modelo de negocio planteado es un servicio, para generar la venta de éste a nuestro mercado objetivo será de vital importancia una buena gestión de redes, la cual estará a cargo principalmente del Gerente General. A continuación se describirán las estrategias que se implementarán para la correcta gestión de redes:

- a. Determinar contactos “puente”: la cual consiste en determinar dentro de nuestra base de datos inicial, a todos aquellos contactos que sirvieron como “puente” para poder obtener nuevos contactos con el propósito de mantener una relación estable.
- b. Desarrollo de mejores medio de conexión: el propósito de ésta estrategia es el de ampliar nuestra red de contactos, para lo cual se enviará al Gerente General a 3 de los eventos empresariales más importantes de nuestro país como son: PERUMIN, CADE y el Congreso de Capital Humano.

4.4. Promoción

Para la promoción de nuestro servicio se aplicarán 3 estrategias que se detallarán a continuación:

- Mantenimiento de la red de contactos y fortalecimiento de las relaciones con los clientes, la cual consistirá en reuniones periódicas con dichas personas para mantener un vínculo cercano que generen un valor adicional a las publicidades que se realizarán, ya que según

los datos recopilados en las entrevista realizadas, los expertos o consultores nos mencionaron que para fidelizar a los clientes debemos evitar el envío de publicidad masiva como lo hace la mayoría y no genera ningún valor para ellos. El costo de este mantenimiento será de S/. 500.00 mensuales aproximadamente.

- Una estrategia de Marketing Directo, la cual consistirá en hacerle envío de cartas personalizadas³⁸ a los Gerentes de nuestro mercado objetivo (en este caso serían las 300 empresas que se utilizaron para el estudio de mercado), donde explicaremos quienes somos, cual es nuestra misión y visión, y adicionalmente, se adjuntará un *brochure* con los datos de contacto de la empresa y el *staff* de la empresa, los servicios que brindamos y sus beneficios para llamar la atención del cliente. Se hará el primer envío de cartas en el primer semestre a un total de 150 potenciales clientes, y el segundo envío se hará en el segundo semestre a los otros 150 clientes que contamos inicialmente. A continuación se detallará en la Tabla N° 19 los costos que incurre este tipo de marketing:

Tabla N° 23: Costos de Marketing Directo

Elemento	Costo unitario	Costo total (300 unidades)
Costo papel bond	S/. 0.10	S/. 30.00
Costo impresión	S/. 0.10	S/. 30.00
Costo brochure	S/. 11.20	S/. 3,360.00
Costo envío	S/. 0.50	S/. 150.00
Total	S/. 11.90	S/. 3,570.00

Fuente: Elaboración propia

- Y por último, se realizará una publicidad constante en los medios de comunicación que nuestro público objetivo tiende a adquirir, donde se publicarán notas y gráficos publicitarios acerca de la empresa de

³⁸ Ver Anexo N° 6: Modelo de carta de presentación a clientes.

consultoría en los principales medios de la ciudad y del país como Suplemento Aptitus de El comercio³⁹ (8.54 cm alto x 12.27 cm ancho), Diario Gestión⁴⁰ (8.90 cm alto x 12.20 cm ancho) y la Guía del Capital Humano⁴¹ (11 cm alto x 15 cm ancho).

Tabla N° 24: Cotización de publicidad en medios de comunicación

Medio de comunicación	Costo
Suplemento Aptitus	S/. 4980.00
Diario Gestión	S/. 7,350.40
Guía del Capital Humano	S/. 3,270.30
Total	S/. 15,600.7

Fuente: Elaboración propia

4.5. Relaciones Públicas y Gestión de Redes

La gestión de redes de contacto es una de las partes fundamentales para nuestra empresa de servicio dentro del Plan Comercial, ya que es ésta la que asegurará que exista una demanda de nuestros servicios en el tiempo, y permitirá al Gerente General tener un mejor acercamiento a los clientes y segmentar mejor la red de contactos. Las 3 ventajas de la Gestión de Redes de contacto son⁴²:

- Información privada: que significará una ventaja para los ejecutivos debido a su mejor posicionamiento que la competencia, sin embargo es subjetiva debido a la percepción de la persona. La calidad de ésta información aumentará su nivel según el vínculo que relaciona al cliente con el ejecutivo.
- Poder: al ser la empresas cada vez más horizontales, transfieren el poder que antes tenían los más altos ejecutivos a los mandos medios, permitiendo que compartan la visión de la empresa entre sus redes obteniendo mejoras en la empresa a través de distintos puntos de vista.

³⁹ Ver Anexo N° 7: Cotización Suplemento Dominical Aptitus.

⁴⁰ Ver Anexo N° 8: Cotización Diario Gestión.

⁴¹ Ver Anexo N° 9: Cotización Guía de Capital Humano.

⁴² UZZI, Bryan & DUNLAP, Shannon, (2005). How to build your network . Harvard Business Review.

- Acceso a recursos: al tener una red de contactos diversa y segmentada por categorías (laboral, edad, área, etc.) y en distintos niveles de relación, ayudará a tener una visión más amplia de diversos problemas y/o necesidades.

La gestión de las redes estará a cargo del Gerente General, pues será la imagen y representación de la empresa en las distintas reuniones con los clientes debido a su trayectoria profesional.

A continuación, se detallarán las estrategias descritas anteriormente en el Mix de Marketing para la promoción de nuestro servicio de consultoría:

- Determinar contacto puente: primeramente se ordenará la lista de contactos con la que se cuenta actualmente bajo un formato. Luego se marcarán las relaciones entre los contactos para determinar quién fue el contacto “puente” que permitió conocer al otro cliente, y luego de algún tiempo en el mercado, también se identificarán las relaciones en las que la empresa sirvió como “puente” para que un cliente conozca a otro. Una vez identificados los contactos “puente”, se procederá a segmentarlo con el propósito de fidelizarlos y mantener una relación laboral estable. Para esto, se realizarán visitas al centro de trabajo del cliente, actividades extracurriculares, desayunos, almuerzos, etc.; el costo de este mantenimiento de relación con el cliente será de S/. 500.00 mensuales.
- Desarrollo de mejores medios de conexión con los clientes: bajo esta estrategia se busca ampliar nuestra red de contactos, evitando una red cerrada y de características similares, ya que lo que se quiere es tener una visión general de todos los potenciales clientes. Para esta estrategia, se enviará al Gerente General a 3 de los eventos empresariales más importantes de nuestro país, para que a través de los contactos “puente”, permita conocer nuevos clientes y forjar relaciones.

Los 3 eventos a asistir son: PERUMIN⁴³, CADE⁴⁴, Expo Capital Humano⁴⁵, para los cuales se detallarán los costos en el Tabla N° 3:

Tabla N° 25: Cotización de Eventos Empresariales 2017⁴⁶

Evento	Costo
PERUMIN	S/. 4,150.00
CADE	S/. 5,142.00
Expo Capital Humano	S/. 1000.00
Total	S/. 10,292.00

Fuente: Elaboración propia

Gestionar y mantener nuestras redes de contacto son una parte vital para la empresa debido a la naturaleza del negocio, ya que el reconocimiento que nos brinden nuestros clientes por el servicio brindado más la comunicación del mismo, podrá asegurarnos una demanda constante y posicionamiento dentro del mercado de consultoría de RRHH en Arequipa.

4.6. Posicionamiento

Para lograr destacar frente a la competencia de consultorías de RRHH en Arequipa, la empresa consultora deberá buscar una identidad definida que permita generar una ventaja, por lo que a continuación se procederá a explicar que es “DTM Development Talent Management”, nombre elegido para la empresa de consultoría en Gestión de Talento.

“DTM Development Talent Management, es una empresa consultoría en Gestión de Talento que se especializa en el desarrollo de soft skills a través de metodologías reconocidas como The Leadership Circle, Metodología ROI y Aprendizaje Experiencial, que permiten obtener un beneficio concreto para el negocio del cliente.

⁴³ Ver Anexo N° 10: Cotización PERUMIN

⁴⁴ Ver Anexo N° 11: Cotización CADE

⁴⁵ Ver Anexo N° 12: Expo Capital Humano

⁴⁶ Para el caso del CADE y Expo Capital Humano, se incrementó el costo en S/. 1,000.00 debido a que se realizan en otras ciudades y se requiere transporte, alojamiento y viáticos. En el caso de PERUMIN, se mantiene el costo de la inscripción ya que mayormente se realiza en Arequipa. Para Expo Capital Humano, la entrada es gratuita para trabajadores del rubro de RRHH.

La empresa al ser nueva en el mercado deberá buscar una posición en la mente de sus potenciales clientes, como una empresa diferente líder en producto y líder en su relación con los clientes⁴⁷. Ser líder en producto ya que se busca ser la consultora con el mejor servicio y metodología para el desarrollo de los soft skills del capital humano, y líder en relación con el cliente ya que el servicio se basa en un seguimiento de los participantes y una comunicación abierta y fluida con el cliente.

Para poder tener un mejor posicionamiento en la mente de los potenciales clientes, es necesario poseer una marca con un valor simbólico y fuerza de impacto que ayude al posicionamiento de la empresa. A continuación se presenta el logo de la empresa:

Gráfico N° 25: Marca de la empresa consultora



Fuente: Elaboración propia

- Logotipo:
 - ✓ Es un logotipo original ya que no existe en el mercado y al acortar el nombre a sólo las iniciales, permite una fácil pronunciación y un mayor nivel de recuerdo en la mente del cliente.

⁴⁷ KOTLER, Phillip & LANE, Kevin, (2009). Dirección del Marketing. Editorial Pearson. Pág. 311. Consulta 03 de Noviembre de 2016.

- ✓ El nombre completo “Development Talent Management” significa: Gestión del Talento para el Desarrollo, enfocándonos en el desarrollo general de Soft Skills en base al Liderazgo y Motivación. Se utiliza el nombre en inglés debido al origen de las técnicas empleadas para el servicio.
- Isotipo:
 - ✓ Valor simbólico de la marca: confianza, desarrollo y excelencia.
 - ✓ Diseño: el diseño elegido es un gráfico de barras con tendencia al crecimiento, ya que lo que se busca con el servicio que brindamos es el desarrollo profesional y crecimiento personal de los participantes generando beneficios en sus labores.
 - ✓ Colores: se utilizó colores pasteles para demostrar seriedad y los significados de cada color son: naranja, que suscita sentimientos de ambición, determinación y triunfo; en tanto que el color azul representa el conocimiento, fidelidad e inteligencia.

CAPÍTULO N° 5. ESTUDIO TÉCNICO

En el desarrollo de este capítulo, se analizará las condiciones y los requerimientos que sean necesarios para la implementación de una oficina de consultoría de Gestión de Talento, que según el libro *Consultoría de Empresas. Guía para la profesión*⁴⁸, indica que si bien es cierto la mayor parte del trabajo de consultoría se realiza en el campo, es necesario tener disponible un local u oficina donde se puedan realizar los trabajos administrativos respectivos de la consultoría, con un archivador o biblioteca que permita guardar los informes y expedientes de los clientes, además de disponer de una sala de reuniones de equipo o con clientes, que a la vez servirá como sala de capacitación cuando el cliente no cuente con un lugar disponible dentro de su empresas para poder dar la capacitación.

Los puntos a analizar serán: la ubicación de la planta, el tamaño óptimo de planta, infraestructura y los recursos necesarios. Para poder realizar este análisis de manera correcta, es necesario tener una visión clara sobre las actividades a realizar por la empresa.

5. Localización

Para poder localizar de manera correcta la oficina administrativa de la empresa consultora, se hará un estudio macro y micro que determinarán en conjunto la mejor alternativa entre los locales investigados que se adecuen a las características necesarias para establecerla.

5.1. Macro localización

Como se pudo apreciar anteriormente en el estudio de mercado, la mayor concentración de empresas del departamento de Arequipa se da en la provincia de Arequipa con 89,47% del total, por lo que tomaremos esta provincia como la más indicada para la localización de la oficina de la empresa consultora.

⁴⁸ OIT (1986). Consultoría de Empresas. Guía para la profesión.

5.2. Micro localización

El objetivo de este punto es el de determinar qué zona dentro de la ciudad de Arequipa, es la más apropiada para poder establecer la oficina administrativa de la empresa de consultoría. Para esto se describirán a continuación las posibles alternativas de selección, las cuáles serán descritas en la Tabla N°22; y en la Tabla N° 23, se describirán los factores determinantes a considerar para que la ubicación sea la correcta.

Tabla N° 26: Factores determinantes de micro localización

Factores	Descripción
Precio de alquiler	Al ser solamente la implementación de una oficina, la opción de comprar un terreno y construir aumentaría nuestro monto de inversión inicial en gran medida, por lo que alquiler un espacio y adecuarlo a nuestras necesidades es la mejor opción.
Tamaño de Local	La oficina contara con una oficina de gerencia, un área de recepción un área de analistas y una sala de reuniones que a su vez servirá como sala de capacitación en caso el cliente no tenga donde realizar la sesión.
Accesibilidad	Se debe buscar una zona que tenga avenidas o calles transitadas especialmente por transporte público, ya que para asistir a las reuniones con clientes y dar apoyo a las capacitaciones, es necesario contar con transporte constante. Además, cuando se vaya a realizar las capacitaciones en la oficina, también es necesario que los participantes puedan llegar al local sin problema alguno.
Cercanía a Clientes	Hemos considerado este factor como un apoyo hacia nosotros para reducir los costos de transporte hacia los clientes, sin embargo la actividad empresarial en Arequipa está distribuida por toda la ciudad, por lo que se tratará de ubicar de la mejor manera.
Instalaciones	Este factor incluye los servicios básicos (agua, luz y desagüe) en excelente estado, además de una buena cobertura en los servicios de telecomunicación.
Seguridad	Es necesario que nos ubiquemos en un sitio seguro debido a la cantidad de equipos con los que contaremos, la información confidencial que manejaremos y la seguridad para nuestros trabajadores al momento de entrar y salir de la oficina.

Fuente: Elaboración propia

Ahora que tenemos los factores de localización determinados, se procederá a realizar la puntuación de estos utilizando los puntajes de la Tabla N° 3, obteniendo matriz de ponderación de los factores (Ver Tabla N° 24).

Tabla N° 27: Puntuación de los Factores

Preferible	3
Igual	2
No preferible	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 28: Matriz de ponderación de Factores de Localización

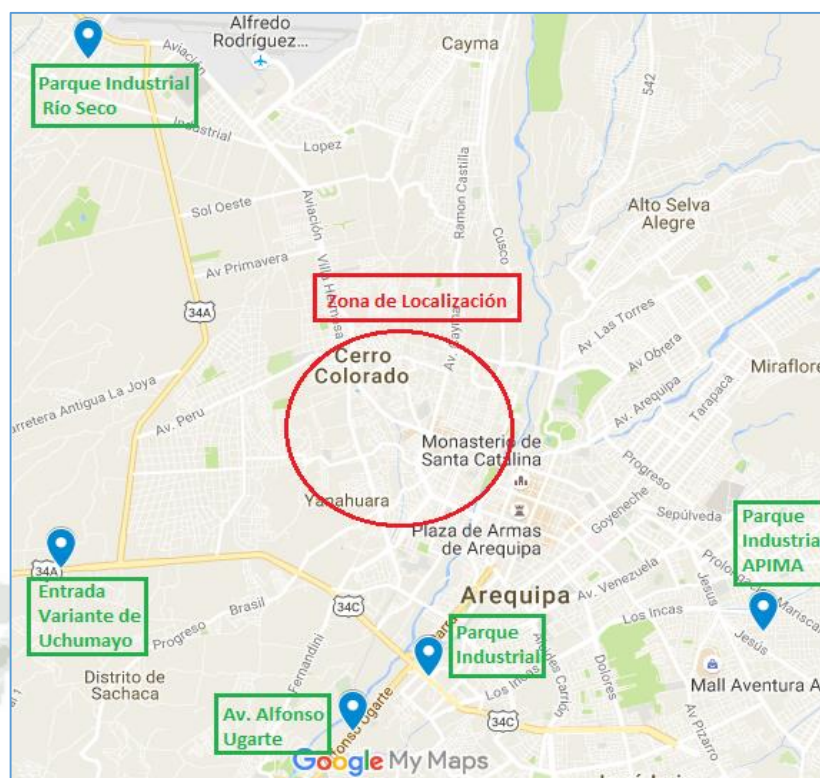
FACTOR	Precio	Tamaño	Accesibilidad	Cercanía a Clientes	Instalaciones	Seguridad	Peso	Ponderación
Precio		2	2	3	3	2	12	0.2
Tamaño	2		2	3	3	3	13	0.22
Accesibilidad	2	2		3	2	3	12	0.2
Cercanía a Clientes	1	1	1		1	2	6	0.1
Instalaciones	1	1	2	3		3	10	0.17
Seguridad	2	1	1	2	1		7	0.12
TOTAL							60	1

Fuente: Elaboración propia

Según el Plan de Desarrollo de Arequipa⁴⁹, la densidad empresarial e industrial en la ciudad se concentra en 5 grandes focos (Gráfico N° 1): Parque Industrial, Avenida Alfonso Ugarte, entrada Variante de Uchumayo, Parque Industrial Río Seco y Parque Industrial de APIMA.

⁴⁹ Municipalidad Provincial de Arequipa (2016). Plan de Desarrollo Local Concentrado de Arequipa 2016 - 2021

Gráfico N° 1: Mapa de ubicación de Zonas Industriales en Arequipa



Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia, las zonas están ubicadas en media luna en el mapa, por lo que la ubicación de la oficina de la empresa consultora deberá ubicarse en un punto medio, para de esa forma tener una cercanía a los clientes y poder movilizarnos fácilmente. Las zonas centrales que se ubican en el círculo rojo del mapa son el distrito de Yanahuara, Cayma y Cerro Colorado. El centro de la ciudad también podría tomarse como posible ubicación dado que la mayoría de oficinas se concentran ahí, sin embargo la difícil accesibilidad y la poca oferta de locales de alquiler, dificulta la localización en esa área.

Para poder determinar el área necesaria para implementar la oficina con todos los equipos y muebles necesarios, se ha utilizado el método de Guerchet⁵⁰ (Anexo N° 1), el cual nos dio como resultado un área total de 74.7 m², por lo que se buscarán oficinas que sean de 70m² para arriba.

⁵⁰Ver Anexo N° 13. Las áreas obtenidas por esta metodología son de índole teórico, por lo que las áreas pueden variar en el plano.

Con los datos anteriormente descritos, se han elegido 3 alternativas de ubicación, una por cada distrito (Tabla N° 25). A continuación se evaluará cada una de estas alternativas, utilizando los factores de localización previamente ponderados (Tabla N°24), los cuales serán puntuados utilizando los puntajes de la Tabla N°26 para cada alternativa de localización.

Tabla N° 29: Alternativas de Localización

Distrito	Dirección	Área	Precio de Alquiler
Yanahuara	Av. Ejército 710	72 m2	S/. 2300
Cayma	Urb. Valle Escondido	105 m2	S/. 3000
Cerro Colorado	Urb. Aduca	98 m2	S/. 2000

Fuente: urbania.pe

Tabla N° 30: Puntuación de Alternativas

Muy Favorable	5
Favorable	4
Igual	3
Desfavorable	2
Muy Desfavorable	1

Fuente: Elaboración propia

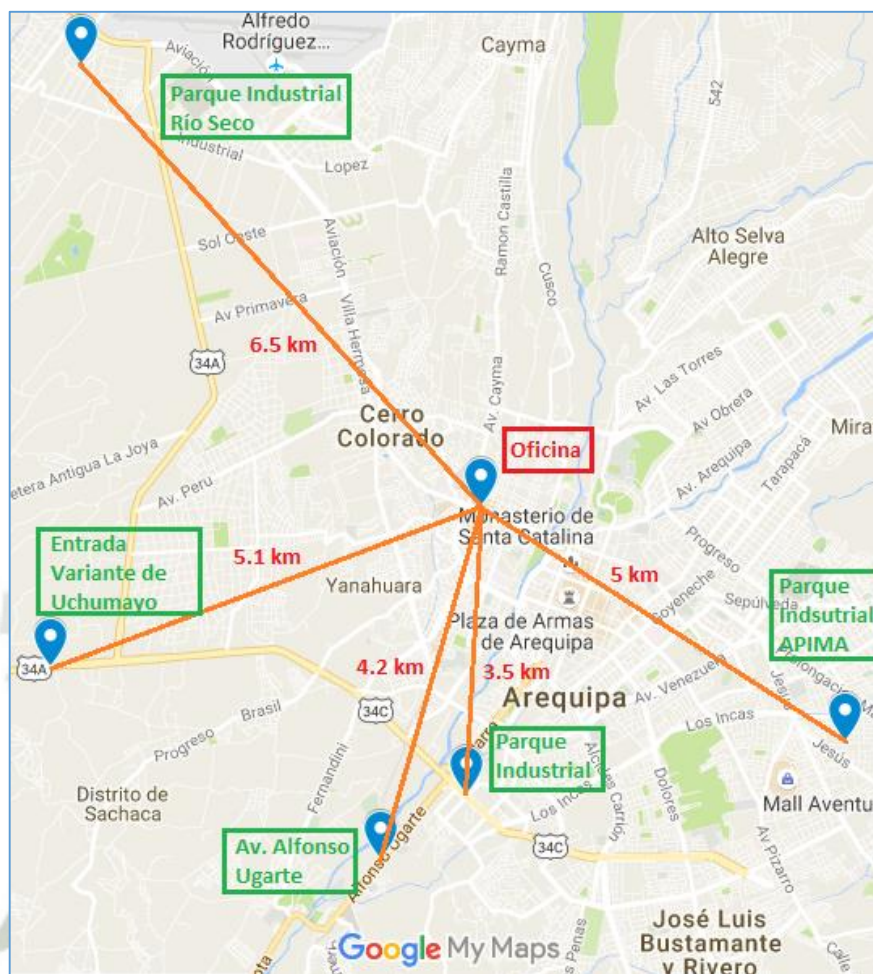
Tabla N° 31: Matriz de evaluación de Alternativas de Localización

FACTORES	Ponderación	Alternativas de Localización					
		Yanahuara		Cayma		Cerro Colorado	
Precio	0.2	4	0.8	2	0.40	5	1
Tamaño	0.22	5	1.1	3	0.66	3	0.66
Accesibilidad	0.2	5	1	4	0.80	4	0.8
Cercanía a Clientes	0.1	4	0.4	4	0.40	4	0.4
Instalaciones	0.17	5	0.85	4	0.68	3	0.51
Seguridad	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
TOTAL	1		4.51		3.42		3.85

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Tabla N°27, la localización que obtuvo mayor puntaje es la del distrito de Yanahuara, la cual sobresale sobre todo por el tamaño, la accesibilidad y las instalaciones.

Gráfico N° 26: Mapa de Ubicación de oficina con distancias



Fuente: Elaboración propia

5.3. Características Físicas

5.3.1. Instalaciones

En este punto, se describirán las condiciones necesarias para que la implementación de la oficina administrativa sea correcta, determinando los espacios necesarios.

La oficina debe ser de un solo piso, con ventilación y acceso de luz.

Las características interiores que incluirán son:

- Pisos alfombrados que permitan una rápida limpieza por aspiración y paredes con pintura lavable.

- Contará con servicio de luz, agua, telefonía fija e instalaciones de internet de alta velocidad para poder realizar de manera correcta nuestras actividades.
- Deberá contar con una habitación que servirá como oficina personal del jefe o gerente, un espacio a la entrada para el asistente administrativo a la entrada de la oficina para la recepción de los clientes, una habitación de mayor tamaño que servirá como el pool de analistas y una sala de reuniones para aproximadamente 10 personas, que servirá a su vez como sala de capacitación cuando el cliente no disponga del espacio para realizar la capacitación en sus instalaciones. Para todas las habitaciones y espacios, deberán contar con escritorios, mesas, estantes y archivadores, además de tener conexiones habilitadas para los equipos de cómputo, ventilación y luz directa. Para la sala de reuniones, se equipará con una mesa grande, sillas, un mueble donde se equipará una pequeña cafetería.
- La oficina tendrá una habitación especial que servirá como SSHH, deberá contar con los servicios de luz, agua y desagüe en buen estado, sólo deberá estar equipado con un inodoro, urinario y un lavamanos.

5.3.2. Equipamiento

Para la implementación de la oficina administrativa, es necesario contar con muebles y equipos que sean de utilidad para desarrollar las actividades laborales de la manera correcta.

✓ Muebles de Oficina:

En la Tabla N° 28 se listarán los muebles necesarios para la oficina con sus especificaciones. Estos elementos son los que se utilizaron

para la realización del método Guerchet (Anexo N°1) para determinar el área requerida para la oficina.

Tabla N° 32: Tabla de muebles de oficina

Tipo	Especificación	Cantidad	Área
Escritorio de Oficina	Melamina 20 mm, 111 cm largo x 47 cm ancho x 70 cm alto.	4	Pool Analistas
Escritorio de Oficina	Melamina 20 mm, 111 cm largo x 47 cm ancho x 70 cm alto.	1	Gerencia
Escritorio de Oficina	Melamina 20 mm, 186 cm largo x 47 cm ancho x 70 cm alto.	1	Asist. / Recep.
Mesa de Trabajo	Melamina 30 mm, 196 cm largo x 122 cm ancho x 80 cm alto.	1	Sala Reunión
Sillas de oficina	Sillas de cuerina, giratorias, 55 cm largo x 50 cm ancho x 80 cm alto.	1	Asist. / Recep.
Sillas de oficina	Sillas de cuerina, giratorias, 55 cm largo x 50 cm ancho x 80 cm alto.	1	Gerencia
Sillas de oficina	Sillas de cuerina, giratorias, 55 cm largo x 50 cm ancho x 80 cm alto.	4	Pool Analistas
Sillas de oficina	Sillas de cuerina, giratorias, 55 cm largo x 50 cm ancho x 80 cm alto.	10	Sala Reunión
Archivador	Cajones de lata, con ruedas, 40 cm largo x 40 cm ancho x 165 cm alto.	2	Asist. / Recep.
Archivador	Cajones de lata, con ruedas, 40 cm largo x 40 cm ancho x 165 cm alto.	1	Gerencia
Archivador	Cajones de lata, con ruedas, 40 cm largo x 40 cm ancho x 165 cm alto.	2	Pool Analistas
Estante	Melamina 18 mm, 110 largo x 40 cm ancho x 195 alto.	1	Asist. / Recep.
Estante	Melamina 18 mm, 110 largo x 40 cm ancho x 195 alto.	1	Gerencia
Estante	Melamina 18 mm, 104 largo x 40 cm ancho x 195 alto.	1	Pool Analistas
Estante	Melamina 18 mm, 140 largo x 35 cm ancho x 210 alto.	1	Sala Reunión
Sillón Recepción	Forrados en tela, respaldo corto, 56 cm largo x 50 cm ancho x 65 cm alto.	2	Asist. / Recep.
Mesa Recepción	Melamina 18 mm, 81 cm largo x 40 cm ancho x 50 alto.	1	Asist. / Recep.
Mesa Cafetería	Melamina 18 mm, 86 cm largo x 30 cm ancho x 60 alto.	1	Sala Reunión
Armario Utillería	Armario de lata, 100 cm largo x 40 cm ancho x 210 cm alto.	1	Asist. / Recep.
Armario Limpieza	Armario de lata, 66 cm largo x 28 cm ancho x 180 cm de alto.	1	Baño

Fuente: Elaboración propia

✓ Equipos de Oficina:

En la Tabla N° 9 se listarán los equipos de oficina necesarios para la realización de las labores.

Tabla N° 33: Equipos de Oficina

Equipos	Especificación	Cantidad	Área
Computadora de Escritorio	PC Lenovo C20-00F0BB - All In One Celeron	1	Asist. / Recep.
Computadora de Escritorio	PC Lenovo C20-00F0BB - All In One Celeron	1	Gerencia
Laptop	Laptop Lenovo G50-80 15,6" Intel Core i3 5005U	4	Pool Analistas
Proyector	Generic - Mini Proyector Portatil LED	1	Sala Reunión
Proyector	Generic - Mini Proyector Portatil LED	1	Pool Analistas
Impresora	HP - Impresora Multifuncional Deskjet Ink Advantage 1515	1	Pool Analistas

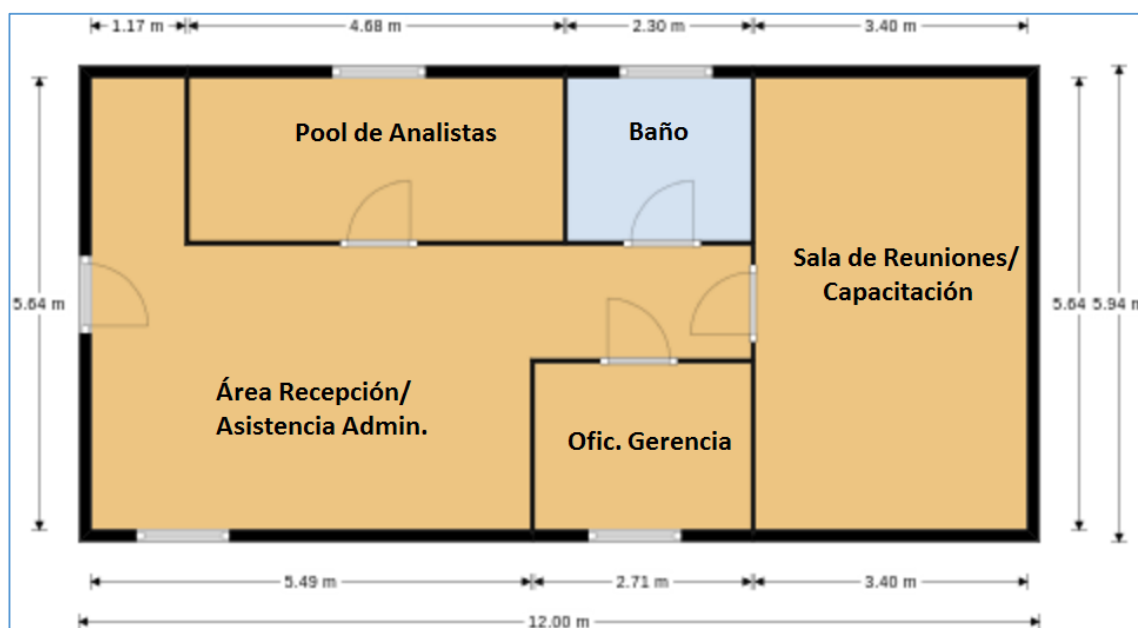
Fuente: Elaboración propia

5.3.3. Distribución

La distribución de los muebles y equipos requeridos para la oficina no siguen un patrón determinado y tampoco interrumpe el desenvolvimiento de las actividades de los trabajadores, además debido a la poca cantidad de elementos, es muy difícil que generen algún desorden o pérdida de tiempo.

Por lo tanto luego de haber calculado el área requerida, haber listado los elementos necesarios de oficina y habiendo ubicado la localidad óptima para la implementación de la oficina, a continuación en el gráfico N° 3, se podrá apreciar la distribución de las áreas de la oficina de Yanahuara, y en el gráfico N° 4, se podrá apreciar la oficina ya instalada con los equipos y muebles listado.

Gráfico N° 27: Distribución de áreas de la oficina de Yanahuara



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 28: Oficina de Yanahuara con muebles y equipos



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO N° 6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6. Estructura organizacional de la empresa consultora

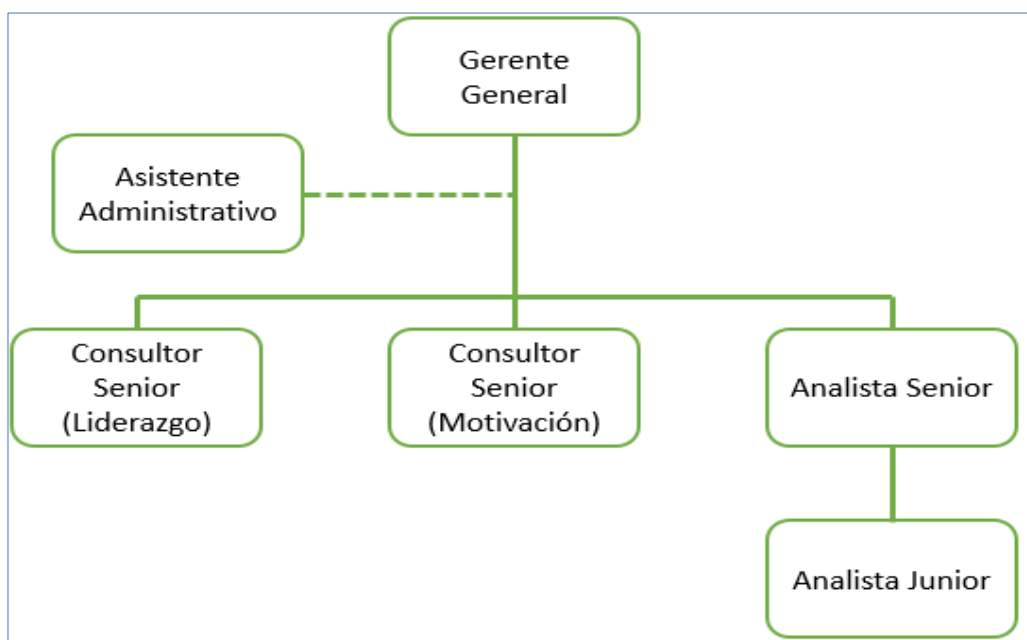
Toda organización empresarial debe contar con una estructura organizacional de acuerdo a las actividades que realizará, esto ayudará a repartir las funciones de manera ordenada y adecuada con el fin de lograr los objetivos empresariales.

La estructura organizacional estará conformada de la siguiente manera:

- En primer lugar estará el Gerente General, esta persona será la encargada de reunirse con los potenciales clientes y tratar de que adquieran el servicio, además de realizar las presentaciones de los reportes y a su vez velar por el bienestar de la empresa en aspectos legales.
- En segundo lugar se contará con 2 Consultores Senior, los cuales serán capacitados para poder realizar la evaluación inicial que obtendrán los clientes, y además también serán capacitados para poder desarrollar los programas de capacitación. Cada uno se especializará en un solo tema, uno será en Liderazgo y otro en Motivación.
- En tercer lugar se contará con un Analista Senior, el cual estará encargado de recopilar la data necesaria para poder realizar el monitoreo y seguimiento de los participantes, además estará capacitado para realizar el análisis del impacto de la capacitación brindada y realizar los informes finales.
- También se contará con un analista Junior, el cual se enfocará en manejar la intranet de la empresa, actualizando los contenidos de los clientes y avocándose a contestar y resolver las dudas que tengan los clientes. Además también servirá de apoyo a los consultores cada vez que lo requieran.
- Y por último, se contará con un Asistente Administrativo el que estará encargado de solicitar la información necesaria de los participantes al cliente, realizar las cotizaciones de los cursos, coordinar la asistencia de los

participantes y coordinar todos los requerimientos logísticos necesarios para llevar a cabo la capacitación.

Gráfico N° 29: Estructura Organizacional de la empresa de consultoría



Fuente: Elaboración propia

6.1. Selección de Personal

En este caso, debido a experiencia se contratará un Gerente General, el cual deberá ser titulado en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o carreras afines, además deberá contar con estudios complementarios en gestión de proyectos y gerencia de proyectos; también deberá contar con mínimo 5 años de experiencia liderando equipos de trabajo.

En el caso de los demás puestos de trabajo en la empresa consultora, será el Gerente General el encargado de realizar las entrevistas y seleccionar a los distintos profesionales que postulen a las ofertas de trabajo que serán publicadas en las diversas plataformas en internet de bolsa de trabajo como: Bumeran⁵¹ y Computrabajo⁵².

⁵¹ Empresa digital orientada a la búsqueda de personas para cubrir puestos de trabajo.

⁵² Ofrece a las empresas herramientas avanzadas para la gestión de los procesos de selección y facilita a los profesionales el acceso a nuevas oportunidades de trabajo.

A continuación, se indicarán los puestos de trabajo y sus respectivos perfiles para obtener una idea clara del tipo de talento que se requiere para la consultora. Cabe resaltar que por el momento sólo se contará con el servicio de Liderazgo y Motivación, ya que fueron los cursos que fueron considerados más importantes por los encuestados y entrevistados en el estudio de mercado. Se plantea ampliar la gama de cursos en un futuro una vez ya estemos establecidos en el mercado y la demanda comience a subir.

Tabla N° 34: Perfil del puesto Gerente General

Puesto de Trabajo:	Gerente General
Descripción del puesto:	
- Encargado de gestionar la base de datos de clientes, pactar reuniones con nuevos clientes y responsable de mantener y fortalecer las relaciones con clientes activos. Además será el encargado de realizar la presentación de los reportes obtenidos en cada paso del programa de capacitación y velar por el bienestar de la empresa de consultoría.	
Requisitos del puesto:	
- Titulado en Ing. Industrial, Adm. de empresas o carreras afines. - De 5 a 8 años liderando grupos de trabajo. - Diplomado en Gestión y Gerencia de Proyectos (indispensable). - Conocimientos sobre aspectos legales empresariales. - Manejo de herramientas de cómputo avanzadas. - Manejo de idioma Inglés Avanzado.	
Competencias requeridas:	
- Liderazgo. - Trabajo en Equipo. - Habilidades de comunicación. - Capacidad de negociación. - Toma de Decisiones. - Capacidad de análisis. - Orientación al cliente.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 35: Perfil del puesto Consultores Senior

Puesto de Trabajo:	Consultor Senior
Descripción del puesto:	
- Encargado de la evaluación inicial de competencias a los clientes que acepten los servicios de consultoría. Encargado de diseñar y llevar a cabo el programa de capacitación. También elaborará los planes de Acción y Seguimiento y brindará a los participantes las herramientas necesarias para efectuar la mejora.	
Requisitos del puesto:	
- Titulado en Ing. Industrial, Adm. de empresas o carreras afines con Especialización en RRHH. - 3 a 5 años de experiencia realizando consultorías de RRHH. - Conocimientos de planificación y realización de programas de desarrollo. - Manejo de herramientas de cómputo avanzadas. - Manejo de idioma Inglés Avanzado.	
Competencias requeridas:	
- Facilidad de comunicación. - Liderazgo. - Trabajo en Equipo. - Capacidad de Análisis. - Iniciativa y creatividad. - Toma de decisiones. - Orientación al cliente.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 36: Perfil del puesto Analista Senior

Puesto de Trabajo:	Analista Senior
Descripción del Puesto:	
- Encargado de la evaluación post-capacitación a los participantes, para medir las variables de mejora y el retorno de inversión del curso de capacitación. También será el encargado de elaborar el informe final que será presentado a los clientes, y también brindará toda la información necesaria para colgarla en la intranet de la empresa.	
Requisitos del puesto:	
- Titulado en Ing. Industrial, Adm. de empresas o carreras afines con Especialización en RRHH. - 3 a 5 años desempeñándose en el puesto de Analista de RRHH. - Conocimiento de evaluaciones y manejo de indicadores de RRHH. - Manejo de herramientas de cómputo avanzadas. - Manejo de idioma Inglés Avanzado.	
Competencias requeridas:	
- Alta capacidad de análisis. - Trabajo en Equipo. - Orientación al Cliente. - Trabajo bajo presión.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 37: Perfil del puesto Analista Junior

Puesto de Trabajo:	Analista Junior
Descripción del puesto:	
- Encargado de mantener actualizada la intranet para cada cliente que requiera obtener más información sobre el servicio adquirido. Subir la data de cada participante, así como los informes estadísticos obtenidos después de haber realizado la capacitación. También será el encargado de notificar y atender las dudas o consultas que tenga el cliente a través de su usuario de intranet. Brindará soporte a las actividades de consultores y analista.	
Requisitos del puesto:	
- Egresado en Ing. Industrial, Adm. de empresas o carreras afines. - cursos de especialización en diseños web y manejo de intranets. - 2 a 3 años de experiencia utilizando softwares informáticos. - Manejo de herramientas de cómputo avanzadas. - Manejo de inglés nivel avanzado.	
Competencias requeridas:	
- Alta capacidad de análisis. - Facilidad de Comunicación. - Orientación al Cliente. - Trabajo en equipo.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 38: Perfil del puesto Asistente Administrativo

Puesto de Trabajo:	Asistente Administrativo
Descripción del puesto:	
- Encargado de solicitar la información requerida a los clientes sobre los participantes de las capacitaciones y proporcionársela a los consultores para su análisis. También estará encargado de recordar y coordinar la asistencia de los participantes a las sesiones de capacitación, así como coordinar todos los temas logísticos (aula, instrumentos, snack, etc.). Además se encargará de la recepción y orientación a los clientes que se acerquen personalmente a la oficina.	
Requisitos del puesto:	
- Estudios de administración, ingeniería industrial o carreras afines (estudiantes a partir del 6to ciclo). - Mínimo 6 meses de experiencia en puestos similares. - Conocimiento de paquetes de informática avanzados. - Manejo del idioma inglés avanzado.	
Competencias requeridas:	
- Facilidad de Comunicación. - Orientación al Cliente. - Trabajo en equipo.	

Fuente: Elaboración propia

6.2. Inducción y capacitación de personal

Una vez realizada la contratación del personal por parte del Gerente General, el mismo con apoyo del realizador de esta tesis, serán los encargados de dar una pequeña introducción a los nuevos integrantes que consistirá en la explicación clara sobre el negocio y los objetivos empresariales que tenemos trazados, además de las metodologías y las capacitaciones respectivas para cada integrante.

En cuanto a los consultores senior, ambos serán sometidos a dos capacitaciones. La primera será la capacitación en *The Leadership Circle*⁵³ la cual se realizará en Los Ángeles, California del 17 al 19 de Enero del 2017 por la empresa Leadership Circle, la cual tendrá una duración de 3 días desde las 08:00 a.m. hasta las 05:00 p.m. Luego de haber asistido a todo el programa de capacitación, los consultores serán certificados por la empresa como evaluadores de competencias en 360° (The Leadership Circle Profile) y también recibirán el programa de monitoreo de participantes (The Leadership Survey) que se aplicará para el proceso de seguimiento y monitoreo de participantes. Los costos de transporte, comidas, alojamiento y capacitación serán pagados en su totalidad por la empresa consultora. A continuación en la Tabla N° 35 se detallarán los costos de ésta capacitación.

Tabla N° 39: Costos capacitación The Leadership Circle⁵⁴

The Leadership Circle	
Costo Capacitación	\$ 5,590.00 ⁵⁵
Pasajes Aéreos	\$ 1,594.00
Seguro de Viaje	\$ 30.00
Alimentación	\$ 320.00
Alojamiento	\$600.00
Transporte	\$ 40.00
TOTAL	\$ 8,174.00

Fuente: Elaboración propia

Continuando con las capacitaciones de los consultores senior, luego de haber asistido a la primera capacitación en California, retornarán a Perú a la ciudad de Lima, para recibir la certificación de *Practitioner en APEX*⁵⁶ brindada por la Asociación Internacional de Aprendizaje Experiencial, la cual se especializa en la capacitación e investigación de nuevas técnicas de aprendizaje. La certificación se realizará los días 24, 25, 26 y 27 de enero del 2017, todos los días serán de 08:00 a.m. a 05:00 p.m. Los costos de

⁵³ Ver anexo N° 14: The Leadership Circle

⁵⁴ Ver Anexo N° 15. Los costos estimados son para los dos consultores senior.

⁵⁵ Por inscribir a dos personas se recibe un descuento de \$ 400.00.

⁵⁶ Ver Anexo N° 16: Practitioner en APEX.

transporte, comidas, alojamiento y capacitación serán pagados en su totalidad por la empresa consultora. A continuación en la Tabla N° 36 se detallarán los costos de ésta capacitación.

Tabla N° 40: Costos certificación Practitioner en APEX⁵⁷

Certificación Practitioner en APEX	
Costo Capacitación	\$ 3,105.00
Pasajes Aéreos	\$ 150.00
Seguro de Viaje	\$ 30.00
Alimentación	\$ 80.00
Alojamiento	\$150.00
Transporte	\$ 40.00
TOTAL	\$ 3,555.00

Fuente: Elaboración propia

Y para culminar con las capacitaciones de personal, el Analista Senior recibirá una capacitación en *ROI Institute*⁵⁸, la cual se llevará a cabo del 23 al 27 de Enero del 2017 en la Universidad Central de Florida por el Instituto ROI. Al final del programa el participante obtendrá un libro de orientación con casos estudio, asistencia virtual con el instituto ROI, y la certificación como Profesional en ROI. Los costos de transporte, comidas, alojamiento y capacitación serán pagados en su totalidad por la empresa consultora. A continuación en la Tabla N° 37 se detallarán los costos de ésta capacitación.

Tabla N° 41: Costos Capacitación ROI Program⁵⁹

ROI Certification Program	
Costo Capacitación	\$ 3,700.00
Pasajes Aéreos	\$ 700.00
Seguro de Viaje	\$ 30.00
Alimentación	\$ 200.00
Alojamiento	\$250.00
Transporte	\$ 40.00
TOTAL	\$ 4,890.00

Fuente: Elaboración propia

⁵⁷ Los costos estimados son para los dos consultores senior.

⁵⁸ Ver Anexo N° 17: ROI Institute

⁵⁹ Ver Anexo N° 18: ROI Certification Program

Además de estas capacitaciones, debido al incremento de clientes que obtendremos a partir del año 4, se capacitará a los consultores y analistas en nuevas metodologías de capacitación para lo cual dispondremos de 6000.00 nuevos soles anuales cada 2 años a partir del año 4.

6.3. Motivación del personal

Según el autor Daniel Pink, nos dice que la motivación que tienen las personas para realizar sus labores es simplemente el hecho de hacerlas, apoyado por un ambiente favorable. Cuando disfrutamos de hacer nuestros deberes, es nuestra motivación intrínseca la que nos lleva a dar lo mejor de nosotros sin necesidad de ser recompensados.⁶⁰

Es por ello que se aplicarán estrategias que ayuden a potenciar esta motivación intrínseca, que involucre a todo el personal de la Consultora. Es necesario crear relaciones amicales entre todos los trabajadores de la empresa, ya que ayudará a fidelización de estos, de esa forma evitaremos buscar talentos con el mismo perfil, cosa que se dificulta bastante por el tipo de capacitaciones que invertiremos en ellos. Para lograr estas relaciones amicales y lazos fuertes, se realizarán actividades de integración como paseos por el campo, cenas por cumpleaños, más oportunidades de capacitación, etc. Para este tipo de actividades se asignará un costo del 3000.00 nuevos soles anuales.

6.4. Remuneraciones del personal

Para estimar las remuneraciones del personal, se comparó con los sueldos que reciben los consultores y analistas de la competencia, de esta manera otorgamos una remuneración equitativa que nos permita ser competitivos.

⁶⁰ PINK, Daniel (2009). La sorprendente verdad de nuestra motivación. New York.

Tabla N° 42: Remuneraciones por puesto de trabajo

Puesto de Trabajo	Remuneración
Gerente General	S/. 3,500.00
Consultor Senior	S/. 2,500.00
Analista Senior	S/. 1,800.00
Analista Junior	S/. 1,200.00
Asistente Administrativo	S/. 850.00

Fuente: Elaboración propia

Para el Gerente General se ha estimado un sueldo mensual de 3,500 nuevos soles, debido a la cantidad de años de experiencia con los que cuenta y por ser un proyecto que recién comienza, su capacidad de toma de decisiones y agilidad para atraer clientes será fundamental para el desarrollo de la empresa. Para los Consultores Senior, se estimó un sueldo de 2,500 nuevos soles, ya que ellos realizarán la primera evaluación de diagnóstico para cada cliente, desarrollarán las capacitaciones y formularán los planes de Acción y Seguimiento para cada uno. Para el Analista Junior se asignó una remuneración de 1,800 nuevos soles, ya que si bien es cierto su labor es medir las variables de las capacitaciones realizadas, sólo será una persona la que ocupe el puesto y se encargará de analizar todos los proyectos que trabajen los consultores senior. Para el Analista Junior, se le asignó 1500 nuevos soles debido a que su labor es la de actualizar contenidos en nuestra página web y el de aclarar las dudas de nuestros clientes; también realizará actividades de apoyo a los consultores y analista pero sólo ocasionalmente. Y finalmente para el Asistente Administrativo se le asignó 850 nuevos soles mensuales, ya que sus labores son solamente de coordinación para las capacitaciones y atención de clientes que se aproximen a la oficina⁶¹. Adicionalmente a estas remuneraciones, se le pagará S/. 250.00 mensuales al encargado de llevar la contabilidad de la empresa (Contador) y S/. 270.00 anual por el mantenimiento del servidor de

⁶¹ Todos los sueldos han sido comparados utilizando páginas web dedicadas a este rubro como: www.tusalarario.org/peru ; además se comparó con puestos similares ofrecidos en las páginas web de bolsa de trabajo: www.computrabajo.com.pe/ y <http://www.bumeran.com.pe/> . Consultas realizadas el 29 de Octubre del 2016.

nuestra web. El horario de trabajo para cada integrante de la empresa será de Lunes a Viernes de 08:00 a.m. a 05:15 p.m. y Sábado de 08:00 a.m. a 12:00 p.m.



CAPÍTULO 7. PLAN DE OPERACIONES

Los servicios que se brindarán en la consultoría de Gestión de Talento van dirigidos a los trabajadores de las pequeñas, medianas y grandes empresas. Estos servicios serán detallados a continuación, pero sólo servirán como modelo ya que de acuerdo a las necesidades de los clientes se podrán realizar ajustes.

Los servicios planteados son:

- Servicio de evaluación de 360°, la cuál será realizada a los potenciales participantes del servicio integral y básico.
- Servicio de capacitación en Liderazgo, el cual se realizará al grupo de 10 personas que previamente fue evaluado por nuestro consultor capacitado. El tema de capacitación fue obtenido por medio de la investigación.
- Servicio de capacitación de Motivación para el desarrollo personal y laboral, el cual se realizará al grupo de 10 personas que previamente fue evaluado por nuestro consultor capacitado. El tema de capacitación fue obtenido por medio de la investigación.
- Los servicios de capacitación anteriormente descritos, se complementarán con el diseño de un plan de Acción y Seguimiento que permitirá a los participantes utilizar herramientas para generar un cambio constante en sus labores, además nos permitirá recolectar información para la última etapa del servicio.
- Y finalmente el servicio de medición de resultados utilizando la *Metodología ROI*, donde un analista capacitado en esta técnica se encargará de definir los indicadores que permitan visualizar los beneficios obtenidos una vez concluida la capacitación.

La idea de negocio se basa en un servicio integral que abarca todos los servicios descritos anteriormente, la cual se brindará para grupos de 10 personas y de preferencia a mandos medios. Por otro lado, también se brindará el servicio básico que consiste en la evaluación de personal operativo más un taller de

capacitación, que ayude a reforzar las competencias del staff. Este servicio será brindado para grupos de 20 persona.

7.1. Contacto con posibles clientes y ventas

La primera actividad que se realizará una vez establecida la oficina físicamente y haber contratado al personal y capacitarlo debidamente, será el de gestionar la base de datos que contamos con los potenciales clientes, los cuales serán las pequeñas, medianas y grandes empresas de la ciudad de Arequipa.

Este contacto lo deberá realizar el Gerente General haciendo uso del tipo de relación que mantenga con los clientes (amistad, familia, laboral, etc.), lo que ayudará a una mejor gestión de venta. A continuación se detallará las actividades a realizar que se encuentran en el diagrama de flujo⁶²:

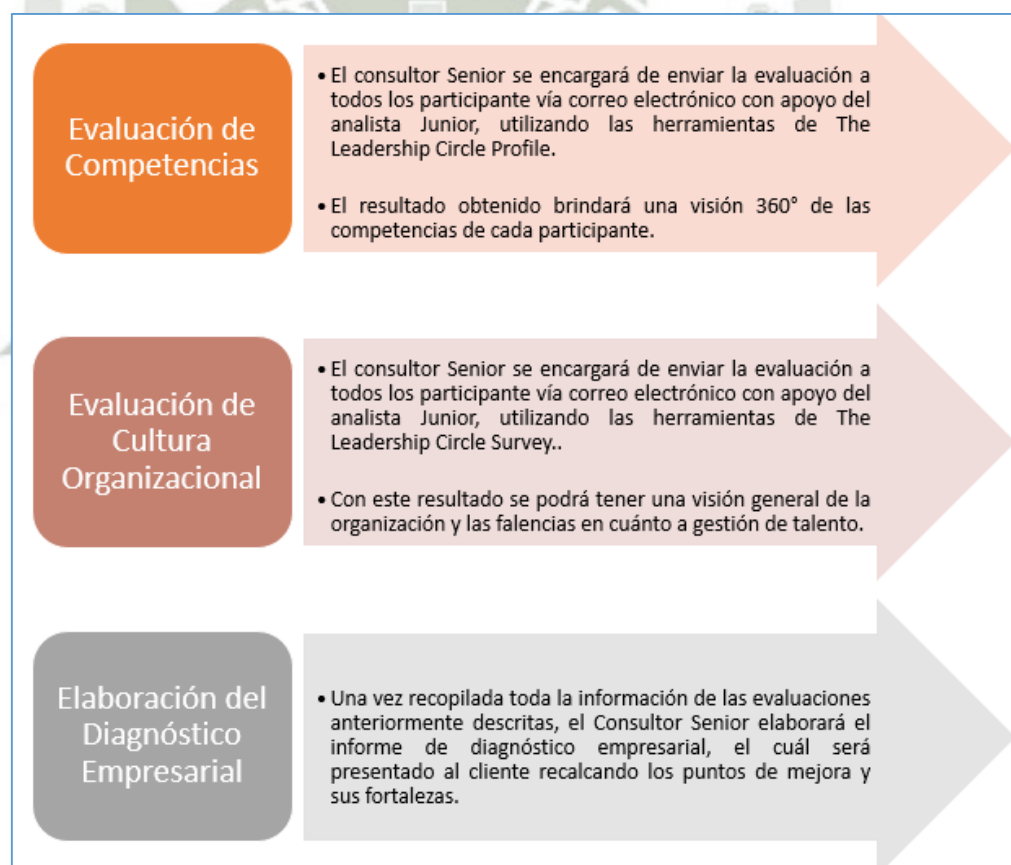
- El Gerente General contactará a los clientes vía telefónica y/o a través de correo electrónico para pactar reuniones con ellos, las cuales se llevarán a cabo por medio de un desayuno, almuerzo o en la propia oficina del cliente.
- En la reunión, el Gerente General se encargará de presentarle al cliente el servicio que ofrece la empresa de consultoría. Para esta presentación, el Gerente podrá valerse de recursos multimedia como tablet, laptop o proyector. La finalidad de la reunión es que el cliente conozca los beneficios y los alcances que obtendrá si decide adquirir el servicio.
- El Gerente General deberá buscar y animar en todo momento la participación del cliente, para que nos brinde la información requerida para realizar la primera evaluación de diagnóstico.
- Una vez recibida la información del cliente, el Asistente Administrativo se encargará de revisarla y proporcionársela a los Consultores Senior, los cuales se encargarán de realizar la primera etapa del servicio.

⁶² Ver Anexo N° 19: Diagrama de Flujo Proceso de Prestación de Servicio de Consultoría

7.2. Evaluación de Diagnóstico

Para esta etapa del servicio, lo que se buscará es tener un diagnóstico de las competencias blandas que actualmente posee cada potencial participante de la capacitación, la cultura organizacional y un análisis empresarial. Esto nos permitirá demostrarle al cliente que existe una necesidad en cuanto a Gestión de Talento en su empresa. Las evaluaciones consistirán en encuestas y entrevista que se realizarán a través de internet mediante la cuenta y contraseña que contará cada participante. En el siguiente Gráfico N° 26, se demostrarán las etapas del servicio de evaluación.

Gráfico N° 30: Proceso del servicio de Evaluación de Diagnóstico



Fuente: Elaboración propia

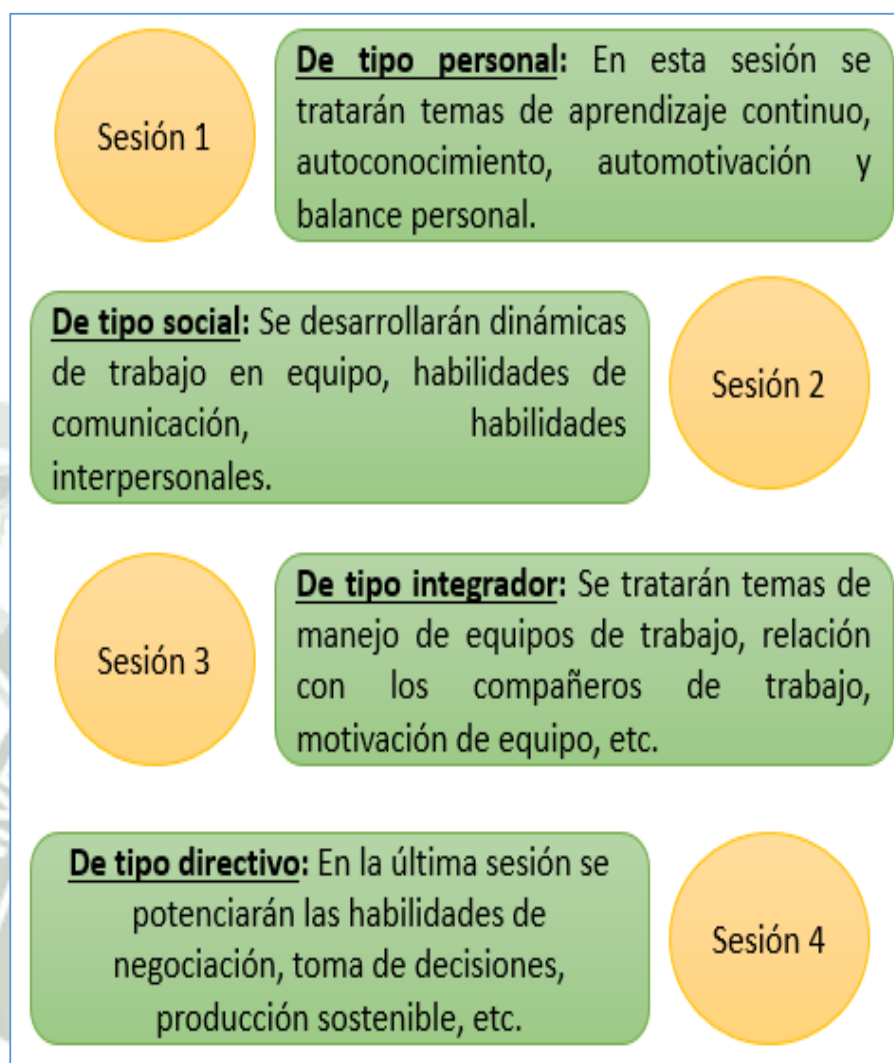
Luego de haber realizado el proceso de evaluación de diagnóstico, en seguida el Consultor Senior elaborará el programa de capacitación respectivo y de acuerdo a las necesidades del cliente. Este programa de capacitación será presentado por el Gerente General junto con los resultados de la evaluación del diagnóstico en una reunión previamente pactada con el cliente.

Para la etapa de evaluación, debido a que la metodología empleada requiere de bastante tiempo y tomando en cuenta la disponibilidad de los participantes para realizar, se ha trazado un periodo de desarrollo de 3 a 4 semanas máximo para completar las evaluaciones de todos los participantes.

7.3. Desarrollo de la capacitación

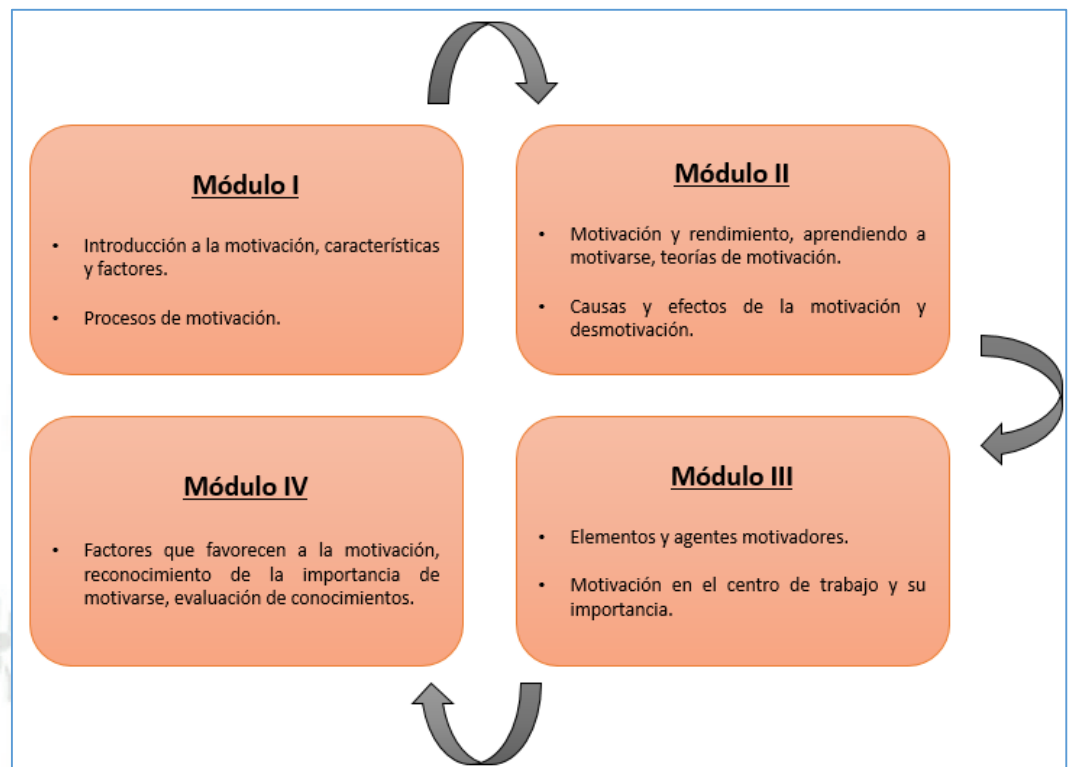
En esta etapa del servicio, se pondrá en marcha el plan de Desarrollo de Capacitación previamente aprobado por el cliente, cuyo objetivo será el de lograr que los participantes desarrollen y potencien sus habilidades blandas, vinculándolas a los objetivos empresariales y ayudando a su desarrollo personal. Cada programa de capacitación tendrá una duración de 16 horas académicas (45 minutos/hora académica) repartidas en un mes en el servicio integral a mandos medios, y el servicio brindado a staff consistirá solamente en un taller de capacitación en , donde se aplicará la metodología de aprendizaje experiencial en ambos casos, desarrollando dinámicas, juegos de rol e instrucción teórica. Cada sesión tendrá una duración de 4 horas académicas repartidas es dos días durante la semana. A continuación se detallarán mediante gráficos el desarrollo estándar de las capacitaciones de Liderazgo (Gráfico N° 27) y Motivación (Gráfico N° 28).

Gráfico N° 31: Desarrollo del programa de Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 32: Desarrollo del programa de Motivación



Fuente: Elaboración propia

El objetivo de la capacitación de Liderazgo es el de reforzar habilidades para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo dichas personas sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros, utilizando distintas herramientas como el carisma y la seguridad al hablar además de la capacidad de socializar con los demás.

El objetivo del programa de Motivación para el desarrollo personal y laboral, es el de motivar a los participantes para lograr los objetivos personales y laborales, así como potenciar la empatía y el desenvolvimiento de personal a cargo usando estrategias de automotivación y cordialidad aplicándolas en situaciones hipotéticas.

En las últimas sesiones de capacitación, los consultores darán alcance a los participantes una encuesta de satisfacción⁶³, la cual servirá de insumo para poder realizar la medición del impacto del programa a través de la metodología ROI.

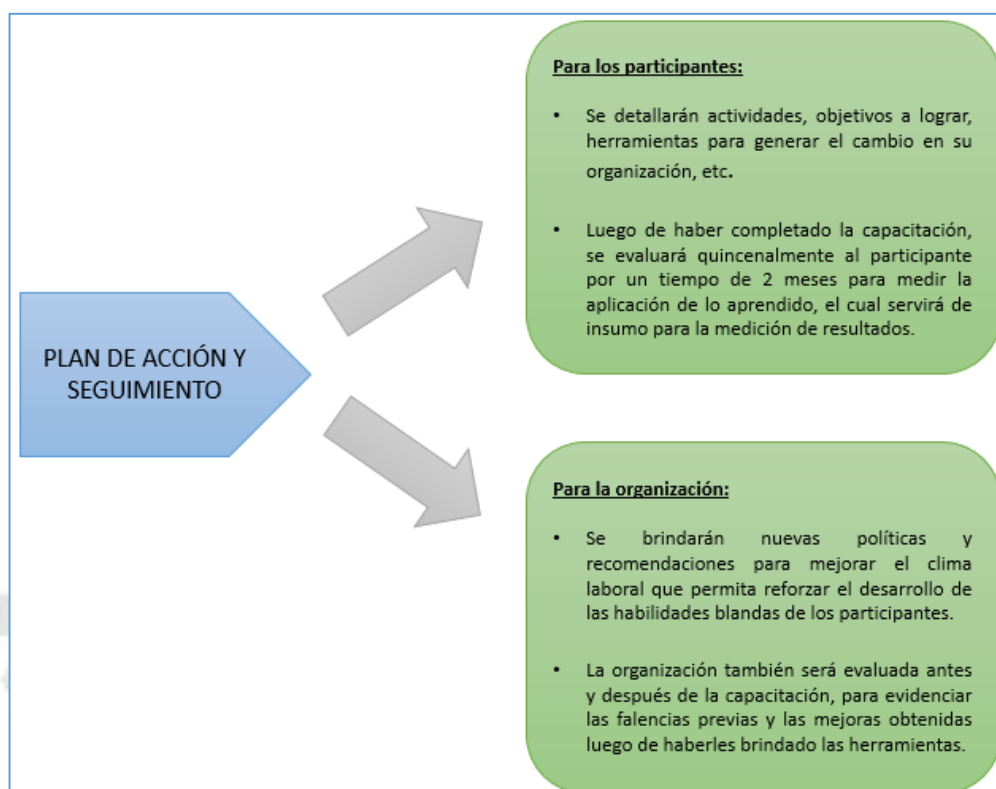
También se les asignará un caso para ser desarrollado por ellos mismo, esto permitirá medir el nivel de aprendizaje que los participantes a través de la metodología ROI.

El Asistente Administrativo estará a cargo de coordinar la asistencia de los participantes mediante recordatorios telefónicos y vía correo electrónico, así como gestionar las salas de capacitación y los materiales necesarios para el desarrollo de esta.

Con los reportes obtenidos por el Analista Senior, de las dos primeras partes de la metodología ROI, el Consultor Senior podrá realizar un Plan de Acción y Seguimiento (Gráfico N° 33).

⁶³ Ver Anexo N° 20: Encuesta de Satisfacción del Participante

Gráfico N° 33: Plan de Acción y Seguimiento



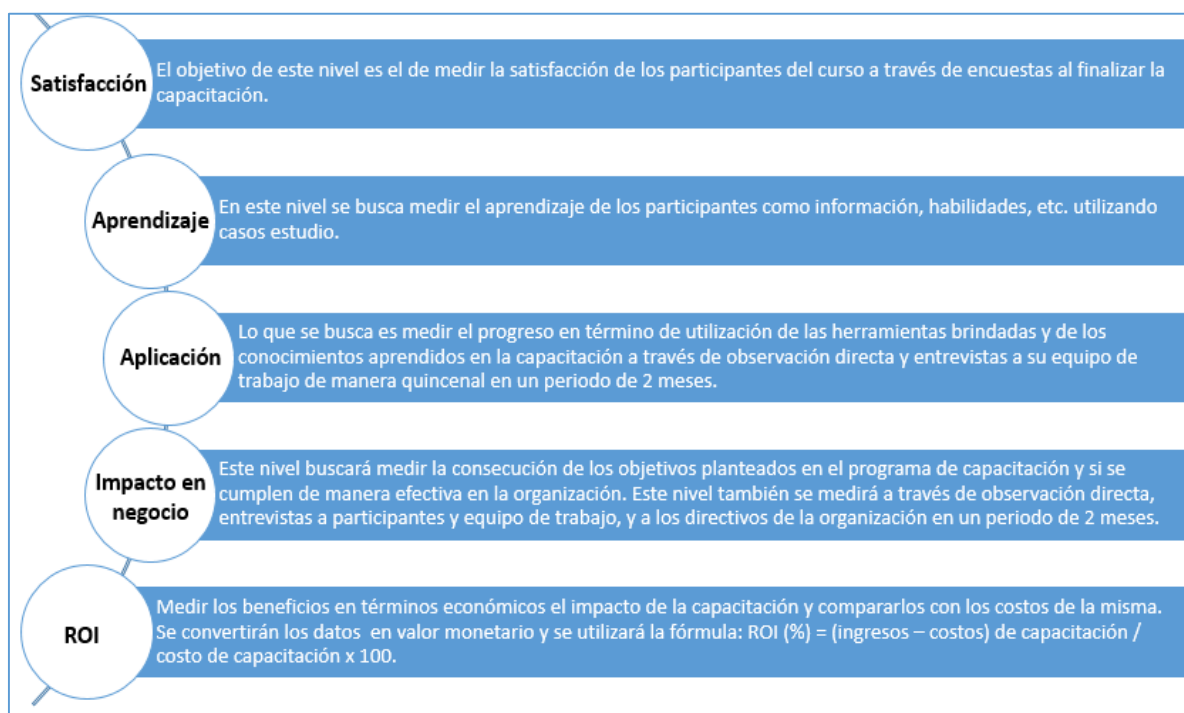
Fuente: Elaboración propia

Para la supervisión y monitoreo de los participantes, se utilizará la intranet para mantener comunicación constante con ellos en caso surja alguna duda o problema en la cual requieran apoyo para poder resolver. Por el mismo medio se brindarán las evaluaciones tanto de casos prácticos como la evaluación de mejora de clima laboral de la empresa. Para poder evaluar a los participantes se coordinará con el cliente una visita a su centro de trabajo para supervisar de manera directa el desempeño del participante y también se entrevistará a las personas que conforman su equipo de trabajo para que nos brinden su punto de vista en cuánto a su mejora. Ésta última parte la desarrollará el Analista Senior el cuál se encarga de recolectar la data necesaria para hacer la medición de resultados.

7.4. Medición de Resultados

Para esta parte del servicio, el Analista Senior utilizará la metodología ROI para medir y evaluar el impacto de los programas de capacitación en la rentabilidad del cliente. En el Gráfico N° 30 se podrá apreciar los niveles de la metodología ROI⁶⁴.

Gráfico N° 34: Niveles de Metodología ROI para RRHH



Fuente: ROI Institute

Para el nivel de Satisfacción, la encuesta la aplicará el Consultor Senior a los participantes en la última sesión de capacitación.

Para el nivel de Aprendizaje, el Consultor Senior brindará un caso estudio a cada participante para su desarrollo en la última sesión.

En el nivel de Aplicación, el Analista Senior entrevistará a los clientes internos del participante y recibirá el informe del Consultor Senior sobre la observación directa y la interacción que haya tenido con el participante.

⁶⁴ Instituto ROI. Evaluación del impacto de la capacitación y programas de recursos humanos.

En el nivel de Impacto en el Negocio, el Analista Senior entrevistará a los clientes internos del participante y a sus jefes inmediatos y recibirá el informe del Consultor Senior sobre la observación directa y la interacción que haya tenido con el participante.

Para el último nivel de medición, el Analista Senior se encargará de hacer el cálculo ROI luego de haber medido el impacto en el negocio.

Para los pasos previos antes del cálculo del ROI, se buscará aislar las variables que sean externas al programa, ya que cuando existe una mejora significativa en el desempeño de un participante, éste puede que esté relacionado con otros factores que también tengan influencia.

Luego de haber recopilado la información necesaria en el Impacto en el Negocio, se establecerán indicadores los cuáles serán duros (incremento de producción, ahorro de costos, etc.) o indicadores blandos (satisfacción del cliente, satisfacción laboral, etc.). a cada una de estas variables se les asignará un valor monetario.

Para finalizar, para medir el retorno de la inversión se tomará en cuenta todos los costos relacionados al programa de capacitación (materiales, consultores, margen de la empresa, etc.), los cuales serán incluidos junto con todos los niveles de medición en el Informe Final, el cual será presentado por el Gerente General al cliente en una reunión previamente pactada.

Todas las actividades de medición de resultados se desarrollarán en un lapso no mayor a un mes, considerando la disponibilidad del cliente y sus participantes para hacer las respectivas mediciones.

7.5. Servicio Post – venta

Para este servicio, cada cliente así como cada participante contará con un usuario dentro de una intranet en la web de la empresa consultora. Este canal tendrá dos funciones:

Servirá como canal de comunicación en donde el cliente o los participantes de los cursos podrán solucionar dudas respecto a los temas de capacitación, también será utilizado por el Consultor Senior para mantener una interacción con cada participante y utilizar como medio de evaluación en algunos casos.

Y finalmente servirá como una fuente de información, donde el cliente podrá visualizar todos los informes brindados por la consultora, así como el estadístico por cada participante de las capacitaciones. También podrá ser utilizado por los participantes para reforzar los temas aprendidos en las capacitaciones visualizando los contenidos de apoyo que se irán actualizando mensualmente.

El responsable de mantener actualizada toda la información de la página web y de la intranet de la empresa es el Analista Junior. El costo de la creación de usuarios en la intranet será de 300 nuevos soles por empresa, la creación de una página web será de 4000 nuevos soles y el mantenimiento de los servidores será de 270 nuevos soles anuales.

CAPÍTULO N° 8. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

En este capítulo, ya que se cuenta con todo lo necesario para que el negocio comience a operar, se realizará un análisis de los flujos económicos anuales del negocio. Las características del negocio son:

- El tipo de empresa es Sociedad Anónima Cerrada, ya que se tendrá participación activa de la administración del negocio.
- Debido a la facturación que se proyecta para el negocio, se acogerá al Régimen General de Impuesto a la Renta (30%).
- El proyecto será analizado en un periodo de 8 años.
- Los gastos fijos del negocio están conformados por los gastos de venta y de administración.
- Apalancamiento financiero: el negocio tendrá un financiamiento del 100% por capital propio.

8.1. Política de Precios y Cobranza

Como se explicó anteriormente en la descripción de las 4 P del plan comercial, el precio planteado para el negocio se elaboró tomando como base el estudio de mercado que se realizó mediante encuestas a los potenciales clientes, y también en base a las entrevistas realizadas a las empresas de consultoría en la ciudad de Arequipa.

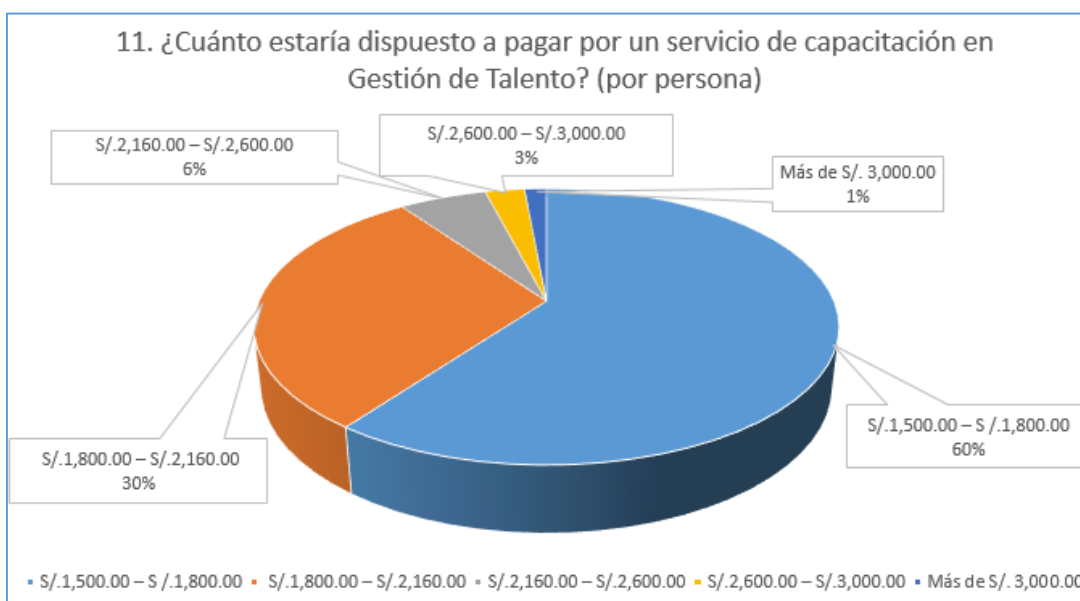
La estrategia plantea un liderazgo en costos comparado a los servicios que brindan las empresas de consultoría en la ciudad de Arequipa y una estrategia de diferenciación, debido a las técnicas empleadas para llevar a cabo el servicio las cuales le agregan valor al mismo. Según las entrevistas realizadas a las consultoras Yribarren & Asociados, Stratega Consultoría y Kaizen Consulting Group, el servicio de evaluación de personal mediante competencias que emplean normalmente es de 90° y 180° grados y un taller de capacitación, tienen un rango de precio que fluctúa entre los \$150.00 a \$250.00 por persona. El precio propuesto para el caso en estudio es de \$160.00 por persona

(S/.540.00) para cualquier puesto de trabajo, si bien es cierto se encuentra en el rango de precios del mercado, el precio es cercano al mínimo y la metodología empleada por la empresa será de una evaluación de 360° certificada por The Leadership Circle, la cual agrega valor al servicio. Si el cliente solo desea adquirir este servicio, el número mínimo de personas a evaluar serán 20.

En cuanto al servicio integral de desarrollo de competencias (E+C+S), según las consultoras entrevistadas el precio de desarrollo es por persona y por sesión realizada según el programa previamente diseñado y corroborado con los clientes. Los precios fluctúan en rango de \$200.00 a \$250.00 + IGV por sesión por persona, además indicaron que para el desarrollo de una capacitación mínimo se requieren de 4 sesiones de 3 horas cronológicas cada una, por lo tanto el precio total del mercado incluyendo evaluación y capacitación de competencias por persona es de \$1150.00 a \$1250.00 + IGV. La investigación realizada mediante encuestas a los potenciales clientes de la ciudad de Arequipa, para finalizar se les hizo la pregunta: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de capacitación en Gestión de Talento? (por persona). Como opciones de respuesta se colocó rangos de precios, como se podrá apreciar en el Gráfico N° 1, el 60% de encuestados prefirió un rango de S/. 1,500.00 a S/. 1,800.00 el cual fue el rango más bajo, de esto se puede concluir que las pequeñas empresas y algunas medianas empresas tienen el presupuesto de capacitación un poco más ajustada por lo que la opción más barata será la que elijan. Sin embargo, un 30% de encuestados eligió la opción de S/. 1,800.00 a S/. 2,160.00, de los cuales se observó que en su gran mayoría fueron medianas empresas, y el otro 10% se distribuyó entre las opciones de S/. 2,160.00 a S/. 2,600.00, S/. 2,600.00 a S/. 3,000.00 y más de S/. 3000.00. Estas opciones fueron elegidas en su gran mayoría por las grandes empresas, ya que sus presupuestos de capacitación son bastante amplios, además corroborando con las entrevistas a los encargados de Recursos Humanos de estas empresas, indicaron que cuando cotizan una capacitación de este tipo,

por lo general lo hacían con empresas limeñas ya que la oferta en Arequipa es reducida y el tipo de servicio no es del todo convincente, por ende los costos de capacitación resultan bastante altos, sin embargo se encuentran dentro de su presupuesto.

Gráfico N° 35: Resultado de encuestas – Precios



Fuente: Elaboración propia

La propuesta planteada en este proyecto es de brindar un servicio completo, el cual incluye la evaluación 360°, desarrollo de competencias mediante capacitación y como valor agregado, una medición de resultados utilizando la metodología del ROI Institute. Este servicio tendrá un valor total de \$730.00 por persona o S/. 2,470.00 +IGV, donde la estructura del costo será de \$150.00 por la evaluación de 360°, y la capacitación que constará de 4 módulos tendrá un precio de \$145.00 por módulo por persona (cada módulo consta de 2 sesiones de 1h 30 min), siendo un total de S/. 1,937.2, precio cercano al máximo del primer rango de precios de la encuesta que obtuvo 60% de aceptación y un poco mayor al mínimo del segundo rango que obtuvo un 30% de aceptación. La medición de resultados utilizando la metodología ROI es el valor agregado que tendrán los servicios que ofrece la empresa con el propósito de captar clientes, ya que actualmente no existe una oferta similar

en el mercado, además de un servicio post-venta donde el cliente podrá ingresar a la intranet de la empresa para obtener reportes estadísticos, realizar consultas, etc. Este servicio completo se brindará para un grupo de 10 personas. Además, como estrategia de promoción de nuestro servicio, aquellos clientes que solamente adquirieron el servicio de evaluación y posteriormente desean comprar el servicio completo, estos tendrán un retorno del 10% de lo invertido en el servicio de evaluación como parte de pago del nuevo servicio.

Para la cobranza de los servicios, según las entrevistas realizadas a las diferentes consultoras, por lo general se cobra 50% al inicio del servicio y 50% al presentar el informe final. En algunos casos indican que los porcentajes de cobro al inicio pueden ser más altos llegando al 60%. La facturación coincidirá con el periodo del cobro, ya que el derecho a cobrar es cuando el servicio es prestado mas no antes.

8.2. Proyección de ventas

Para estimar las posibles ventas de los servicios ofrecidos por la empresa, se realizó un análisis en base a las encuestas realizadas a los potenciales clientes y a las entrevistas realizadas a encargados de RRHH.

Una de las herramientas más importantes que generan impacto en las ventas de empresas dedicadas a brindar servicio es la gestión efectiva de las redes de contacto. Es por ello que se cuenta actualmente con 300 potenciales clientes en nuestra red de contactos, que fueron los que respondieron que si les gustaría recibir capacitación de talento en la encuesta realizada. Para reforzar esta herramienta, dentro del plan comercial se encuentra una inversión en asistencia a eventos empresariales de envergadura en el país, lo que nos permitirá incrementar nuestra cartera de clientes y contactos puente año a año.

Para la proyección de ventas se ha utilizado un escenario conservador, con una meta porcentual de captación de clientes del 4% inicial la cual se mantendrá los 4 primeros años, posteriormente se incrementará 1% hasta el año 8, donde se

llega al 6% y se mantiene en adelante. Para el incremento de la cartera de clientes, debido a que los eventos presupuestados son de gran envergadura, se proyecta que por cada evento al que se asista se adicionen de 6 a 7 contactos nuevos que puedan ser potenciales clientes o contactos puente. En la siguiente Tabla N° 39, se aprecia la proyección de ventas previamente explicada.

Tabla N° 43: Proyección de Ventas

Gestión de Redes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Cartera inicial	300	303	310	311	318	315	317	314
Eventos asistidos	3	2	3	2	3	2	3	2
Nuevos Contactos		15	20	15	20	15	20	15
Cliente retorno		1	1	1	2	2	2	3
% de ventas	4%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	6%
Servicios vendidos	12	13	14	17	18	21	21	25

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente Tabla N° 40, se muestra la cantidad de servicios realizados por año, así como las ventas en nuevos soles. De acuerdo a las entrevistas realizadas a consultoras de RRHH, se considera que más del 50% de servicios vendidos corresponderán solo al servicio de evaluación, ya que las empresas del medio local obtendrán un perfil de su empresas a un bajo costo y además debido a la tendencia ahorrativa, una gran cantidad prefieren actuar por ellos mismos para efectuar mejoras sin incurrir en más costos. Sin embargo, debido a nuestra política de retorno de clientes, se proyecta que en los 3 primeros años posteriores al inicio de operaciones por lo menos un cliente que primeramente adquirió solamente el servicio de evaluación retornará para adquirir el servicio completo, luego se incrementará a 2 clientes que retornan por otros 3 años hasta llegar a los 3 clientes por año. La tasa de cambio utilizada es de S/. 3.38⁶⁵.

⁶⁵ <http://www.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias>. Consulta realizada el 10 de Noviembre del 2016.

Tabla N° 44: Ventas en unidades y nuevos soles

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Evaluación	7	7	8	8	9	9	9	11
Total S/. Eval.	75,600	75,600	86,400	86,400	97,200	97,200	97,200	118,800
E+C+S	5	5	5	5	7	7	7	8
Total S/. E+C+S	123,500	123,500	123,500	123,500	172,900	172,900	172,900	197,600
Retornos		1	1	1	2	2	2	3
Total S/. Retor.	0	23,620	23,620	23,620	47,240	47,240	47,240	70,860
Serv. vendidos	12	13	14	14	18	18	18	22
Total sin IGV	199,100	222,720	233,520	233,520	317,340	317,340	317,340	387,260
IGV	35,838	40,089.6	42,033.6	42,033.6	57,121.2	57,121.2	57,121.2	69,706.8
Total S/.	234,938.0	262,809.6	275,553.6	275,553.6	374,461.2	374,461.2	374,461.2	456,966.8

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las entrevistas realizadas a gerentes de RRHH de grandes empresas, comentaron que cuentan con una gran libertad para plantear propuestas de capacitación de personal con un presupuesto bastante amplio como es el caso de Southern Perú, Sociedad Minera Cerro Verde, Donofrio, Grupo Gloria, etc., las cuales estaban más dispuestas a contratar el servicio completo de evaluación, capacitación y medición de resultados en un periodo de 2 a 3 meses para más de un grupo de 10 empleados.

En otros casos como gerentes de medianas y pequeñas empresas, en algunos casos solo les interesaba tener un diagnóstico de su organización, ya que consideraban que ellos mismos podrían aplicar técnicas de mejora de competencias para sus trabajadores, o en algunos casos debido a su presupuesto un poco más ajustado, tomarían el servicio completo para solo un grupo de 10 personas que ellos consideraban claves en su organización.

Según las entrevistas realizadas a consultoras de Recursos Humanos como el caso de Alejandro Robatti, Director de HR in, Manuel Cubas, Presidente de Career Partners, Jacqueline Villanueva, Gerente de Conexión Insights y Darío Gastelo, Gerente General de Inizia Consultores, nos indican que la demanda de los servicios de la empresa se incrementarán en un porcentaje alto una vez que se tenga un nombre y posicionamiento en el mercado de la consultoría, así

como una cartera de clientes reconocidos que actúen como recomendación a sus contactos para que adquieran los servicios ofrecidos. De igual manera, comentaron que la asistencia a eventos nacionales empresariales, generaron un incremento significativo en sus ventas.

8.3. Inversión del proyecto

La inversión del proyecto estará compuesta por los activos fijos, gastos pre-operativos y el capital de trabajo necesario para poner en operación la empresa de consultoría.

8.3.1. Inversión de activos fijos

La inversión de los activos fijos corresponde a los activos tangibles e intangibles que se adquirieron para implementar la oficina de la empresa consultora y poner en marcha el negocio. A continuación en la Tabla N° 41, se enlista el costo y las cantidades de los activos fijos.

Tabla N° 45: Inversión Activos Fijos

Activos	Unidades	Precio unit. con IGV (S/.)	Total sin IGV (S/.)	IGV (S/.)	Total con IGV (S/.)
Escritorio de Oficina	6	215.00	1,093.22	196.78	1,290.00
Sillas de oficina	6	165.00	838.98	151.02	990.00
Sillas sala de reunión	10	115.00	974.58	175.42	1,150.00
Mesa de trabajo	1	1,050.00	889.83	160.17	1,050.00
Archivador	5	230.00	974.58	175.42	1,150.00
Estante	4	130.00	440.68	79.32	520.00
Armario	2	325.00	550.85	99.15	650.00
Sillón Recepción	2	140.00	237.29	42.71	280.00
Mesa Recepción	1	120.00	101.69	18.31	120.00
Mesa Cafetería	1	80.00	67.80	12.20	80.00
Total Muebles/Enseres (S/.)			6,169.49	1,110.51	7,280.00
Computadora de Escritorio	2	1,165.00	1,974.58	355.42	2,330.00
Laptop	4	1,045.00	3,542.37	637.63	4,180.00
Proyector	2	325.00	550.85	99.15	650.00
Impresora	1	150.00	254.24	45.76	150.00
Total Equipos de cómputo (S/.)			6,194.92	1,115.08	7,310.00
Página web con intranet	1	4000.00	3,389.83	610.17	4000.00
Total Intangibles (S/.)			4,237.29	762.71	5000.00
TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS (S/.)			15,754.24	2,835.76	18,590.00

Fuente: Elaboración propia

A continuación en la Tabla N° 42, se detalla el presupuesto de depreciación de los activos fijos y en la Tabla N° 43 la amortización de Intangibles en base a las tasas fijadas por la SUNAT⁶⁶.

Tabla N° 46: Depreciación de Activo Fijos (S/.)

ACTIVO FIJO	Tasa de deprec.	Valor Inicial	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Valor residual
Total Muebles	10%	6,169.4	641.9	641.9	641.9	641.9	641.9	641.9	641.9	641.9	1,033.9
Total Eq. cómputo	25%	6,194.9	1,548.7	1,548.7	1,548.7	1,548.7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL		12,364.4	2,190.7	2,190.7	2,190.7	2,190.7	641.9	641.9	641.9	641.9	1,033.90

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 47: Amortización de Intangibles (S/.)

Intangibles	Tasa de deprec.	Valor Inicial	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Valor residual
Capacitaciones	100%	47,603.58	47,603.58	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Constitución de empresa	100%	1,047.03	1,047.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Página Web	100%	3,389.83	3,389.83	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL		52,040.44	52,040.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Fuente: Elaboración propia

8.3.2. Gastos pre-operativos

Dentro de los gastos pre-operativos, se considerará la capacitación que recibirá el personal previamente explicada en el plan de Recursos Humanos. Además se incluirá los gastos relacionado con la constitución de la empresa la cual se detallará a continuación en la Tabla N° 44.

⁶⁶ Se considerará que los activos intangibles se amortizarán en el primer año, los muebles se depreciarán 10% por año y los equipos de cómputo 25% por año según lo indicado en el Artículo 37 inciso g) del TUO de la Ley del Impuesto a la Renta.

Tabla N° 48: Gastos para la constitución de la empresa

Pasos de Constitución	Costo S/.
Reserva del nombre en SUNARP	22.00
Elaboración de la minuta	200.00
Pago para elevar la minuta a la SUNARP	90.00
Obtención del RUC y certificado de numeración emitido por la Municipalidad de Yanahuara.	70.00
Solicitar apertura y legalización de los libros societarios (1% de la UIT)	39.50
Solicitar búsqueda de nombre de la marca	30.00
Solicitar búsqueda de logo de la marca	46.00
Derechos de trámite	535.00
Identificación de clase de servicio y publicación en el diario "El Peruano" (clase 41 - servicios de educación, formación).	203.00
Total sin IGV (S/.)	1,047.03
IGV (S/.)	188.47
Total del pago por constitución de empresa (S/.)	1,235.5

Fuente: Wapa-Perú

A continuación, en la Tabla N° 45 se detallarán los gastos totales pre-operativos. La tasa de cambio utilizada es S/.3.4.

Tabla N° 49: Total Gastos pre-operativos (S/.)

Gastos	Monto S/.
Capacitación The Leadership Circle	27,628.12
Certificación Practitioner en APEX	12,015.90
Certificación Metodología ROI	16,528.20
Gastos constitución de empresa	1,235.5
Total sin IGV (S/.)	48,650.61
IGV (S/.)	7,297.59
TOTAL (S/.)	57,407.72

Fuente: Elaboración propia

8.3.3. Inversión total

La inversión total será representada por los conceptos previamente explicados de gastos pre-operativos y la inversión de activos de fijos. Adicionalmente a estos costos, se añadirá el capital de trabajo necesario para cumplir con las obligaciones de la empresa. Para este rubro se consideró 4 meses en caja para el pago de gastos fijos sin incluir los gastos participación de eventos debido a que estos se realizan en la segunda mitad

del año. Según el cálculo, el monto de capital de trabajo⁶⁷ será de S/. 67,040.00. El total de la inversión inicial será de S/.143,037.72 (\$42,069.92), además el financiamiento del proyecto será del 100% con capital propio. En la Tabla N° 46 se identificará el consolidado total de inversión del proyecto.

Tabla N° 50: Consolidado de inversión (S/.)

Inversión	Año 0
Capacitación The Leadership Circle	27,628.12
Certificación Practitioner en APEX	12,015.90
Certificación Metodología ROI	16,528.20
Gastos constitución de empresa	1,235.5
Activos fijos	18,590.00
Capital de Trabajo	67,040.00
TOTAL (S/.)	143,037.72

Fuente: Elaboración propia

8.4. Presupuesto de egresos del proyecto y Punto de Equilibrio

8.4.1. Presupuesto de Servicios y otros (Gastos Administrativos)

Dentro del presupuesto de Servicios y otros del proyecto, se han tomado en cuenta los gastos incurridos por la empresa para su funcionamiento y mantenimiento. En la Tabla N° 47 se describen estos egresos.

Tabla N° 51: Presupuesto de Servicios y Otros (S/.)

Serv. Y Otros	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Contabilidad	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Manten. web	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00
Alquiler	27,600.00	27,600.00	27,600.00	27,600.00	27,600.00	27,600.00	27,600.00	27,600.00
Teléf. e internet	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00
Útiles oficina	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Agua	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Luz	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Limpieza	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Total sin IGV	34,194.92	34,194.92	34,194.92	34,194.92	34,194.92	34,194.92	34,194.92	34,194.92
IGV (S/.)	6,155.08	6,155.08	6,155.08	6,155.08	6,155.08	6,155.08	6,155.08	6,155.08
TOTAL S/.	40,350.00	40,350.00	40,350.00	40,350.00	40,350.00	40,350.00	40,350.00	40,350.00

Fuente: Elaboración propia

⁶⁷ Ver Anexo N° 21: Cálculo Capital de Trabajo.

8.4.2. Presupuesto de Recursos Humanos (Gastos Administrativos)

Dentro del presupuesto de personal se ha considerado los gastos en capacitaciones que se realizarán a partir del quinto año cada 2 años, con el fin de actualizar o buscar nuevas metodologías de capacitación. Además se incluye un presupuesto de motivación que asciende a S/. 3,000.00 anuales, por concepto de cenas de cumpleaños y actividades extracurriculares. Además se toma en cuenta el presupuesto de sueldos del personal que se describió anteriormente en el plan de recursos humanos. En la Tabla N° 48 se describen los gastos de recursos humanos.

Tabla N° 52: Presupuesto de Recursos Humanos (S/.)

RRHH	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CAPACITACIONES	0.00	0.00	0.00	6,000.00	0.00	6,000.00	0.00	6,000.00
Nuevas metod.	0.00	0.00	0.00	6,000.00	0.00	6,000.00	0.00	6,000.00
MOTIVACIÓN	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
SUELDOS	162,022.68	162,022.68	162,022.68	162,022.68	162,022.68	162,022.68	162,022.68	162,022.68
Gerente General	49,044.72	49,044.72	49,044.72	49,044.72	49,044.72	49,044.72	49,044.72	49,044.72
Consult. Senior	63,057.36	63,057.36	63,057.36	63,057.36	63,057.36	63,057.36	63,057.36	63,057.36
Analista Senior	21,019.20	21,019.20	21,019.20	21,019.20	21,019.20	21,019.20	21,019.20	21,019.20
Analista Junior	15,764.40	15,764.40	15,764.40	15,764.40	15,764.40	15,764.40	15,764.40	15,764.40
Asistente Admin.	13,137.00	13,137.00	13,137.00	13,137.00	13,137.00	13,137.00	13,137.00	13,137.00
Total sin IGV	164,565.05	164,565.05	164,565.05	169,649.80	164,565.05	169,649.80	164,565.05	169,649.80
IGV (S/.)⁶⁸	457.63	457.63	457.63	1,372.88	457.63	1,372.88	457.63	1,372.88
TOTAL (S/.)	165,022.68	165,022.68	165,022.68	171,022.68	165,022.68	171,022.68	165,022.68	171,022.68

Fuente: Elaboración propia

8.4.3. Presupuesto de Marketing (Gastos de Ventas)

Dentro del presupuesto de marketing, se consideran las publicaciones en los diarios previamente explicados en el plan comercial, para lo cual se ha destinado que la primera publicación se hará en el segundo año de operaciones en un solo diario que será el Diario Gestión, en el cuarto año se incrementará la publicación incluyendo la publicación en la Guía de del Capital Humano, y a partir del séptimo año en adelante, se hará las

⁶⁸ Los sueldos de los trabajadores no están afectados al IGV.

publicaciones en los 3 medios escogidos siendo el suplemento de Recursos Humanos Aptitus el último de la lista. Dentro del presupuesto de marketing se considera también la asistencia a los principales eventos empresariales del país la cual nos permitirá incrementar nuestra cartera de clientes y una importante generación de contactos. Además se considera la estrategia de marketing directo, que consiste el envío de una carta con un brochure de la consultora a los potenciales clientes, y el gasto de mantenimiento de contactos que permitirá fortalecer las relaciones con los clientes para ayudar a posicionarnos dentro del mercado. En la Tabla N° 49 se describe el presupuesto de marketing.

Tabla N° 53: Presupuesto de Marketing (S/.)

MARKETING	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Eventos	10,292.00	6,142.00	10,292.00	6,142.00	10,292.00	6,142.00	10,292.00	6,142.00
PERUMIN	4,150.00	0.00	4,150.00	0.00	4,150.00	0.00	4,150.00	0.00
CADE	5,142.00	5,142.00	5,142.00	5,142.00	5,142.00	5,142.00	5,142.00	5,142.00
ECH	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Mkt Directo	3,570.00	3,570.00	3,570.00	3,570.00	3,570.00	3,570.00	3,570.00	3,570.00
Medios Comunic.	0.00	7,350.40	7,350.40	10,620.70	10,620.70	10,620.70	15,600.70	15,600.70
Diario Gestión	0.00	7,350.40	7,350.40	7,350.40	7,350.40	7,350.40	7,350.40	7,350.40
Guía del CH	0.00	0.00	0.00	3,270.30	3,270.30	3,270.30	3,270.30	3,270.30
Aptitus	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,980.00	4,980.00
Mntto. contactos	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Total sin IGV	16,832.20	19,544.41	23,061.36	22,315.85	25,832.80	22,315.85	30,053.14	26,536.19
IGV (S/.)	3,029.80	3,517.99	4,151.04	4,016.85	4,649.90	4,016.85	5,409.56	4,776.51
TOTAL (S/.)	19,862.00	23,062.40	27,212.40	26,332.70	30,482.70	26,332.70	35,462.70	31,312.70

Fuente: Elaboración propia

8.4.4. Presupuesto de Costos de Venta

Para el presupuesto de costos de venta, se han considerado los costos de movilidad de los consultores hacia los clientes, ya que las evaluaciones, desarrollo y medición de resultados se darán en los centros de trabajo de los participantes para un mejor servicio. Para aquellos clientes que hayan adquirido el servicio completo, será necesario crear un usuario en la intranet para los participantes y para el cliente, este costo será de S/.

350.00 por empresa. Y por último, se han considerado los costos incurridos para la elaboración de la capacitación, para la cual se entregará un manual de contenidos a cada participante, lapiceros, libreta de notas, materiales diversos para realizar las dinámicas y por último el certificado para cada participante. En la Tabla N° 50 se detallarán los costos de venta.

Tabla N° 54: Presupuesto de Costos de Venta

	P. unit.	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Movilidad	200.00	1,800.00	2,600.00	2,800.00	2,800.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	4,400.00
Creación de usuario	300.00	1,200.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	3,300.00
Manual de conte.	3.00	120.00	180.00	180.00	180.00	270.00	270.00	270.00	330.00
Libretas	1.50	60.00	90.00	90.00	90.00	135.00	135.00	135.00	165.00
Lapiceros	0.30	12.00	18.00	18.00	18.00	27.00	27.00	27.00	33.00
Mater. Dinámicas	20.00	80.00	120.00	120.00	120.00	180.00	180.00	180.00	220.00
Total sin IGV		2,772.88	4,074.58	4,244.07	4,244.07	5,857.63	5,857.63	5,857.63	7,159.32
IGV (S/.)		499.12	733.42	763.93	763.93	1,054.37	1,054.37	1,054.37	1,288.68
TOTAL S/.		3,272.00	4,808.00	5,008.00	5,008.00	6,912.00	6,912.00	6,912.00	8,448.00

Fuente: Elaboración propia

8.4.5. Módulo IGV

En la Tabla N° 8 se observa el pago del IGV y el crédito fiscal del proyecto que asciende a S/. 20,275.00, lo cual servirá para reducir el pago del IGV el primer año. Los activos del proyecto no se liquidarán.

Tabla N° 55: Módulo IGV

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
IGV Ventas		35838.0	40089.6	42033.6	42033.6	57121.2	57121.2	57121.2	69706.8
Crédito Fiscal por:									
Costo de Ventas		646.8	733.4	763.9	763.9	1054.4	1054.4	1054.4	1288.7
Gastos Admin.		6612.7	6612.7	6612.7	7528.0	6612.7	7528.0	6612.7	7528.0
Gasto de Ventas		3029.8	2396.7	3029.8	2396.7	3029.8	2396.7	3029.8	2396.7
Inversión	12459.25								
Total Crédito Fiscal		10289.3	9742.9	10406.4	10688.6	10696.9	10979.1	10696.9	11213.4
Diferencia		25548.7	30346.7	31627.2	31345.0	46424.3	46142.1	46424.3	58493.4
Saldo	12459.25	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV a Pagar		13089.5	30346.7	31627.2	31345.0	46424.3	46142.1	46424.3	58493.4

Fuente: Elaboración propia

8.4.6. Punto de Equilibrio

Para el análisis del punto de equilibrio, se consideró primeramente como si sólo se vendiera un tipo de servicio, bien sea sólo evaluación, sólo servicio completo o sólo clientes que retornan, y seguido se realizó el análisis combinado de servicios. En el año 1 no se consideran clientes que retornan ya que es el primer año operativo de la consultora, y para los costos variables del servicio de evaluación sólo se tomará en cuenta el costo de movilidad que será de S/. 200.00. A continuación, la Tabla N° 52 muestra la cantidad de servicios vendidos individuales al año para hallar el punto de equilibrio y en la tabla N° 53 se mostrará la cantidad de servicios combinados para llegar al punto de equilibrio.

Tabla N° 56: Punto de Equilibrio Individual

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Eval. 360°	21	17	18	18	18	18	18	18
E+C+M	9	8	8	8	8	8	8	8
Retornos	-	8	8	8	8	8	8	8

Fuente: Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 57: Punto de Equilibrio Combinado

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Eval. 360°	8	6	7	7	5	5	6	6
E+C+M	6	4	4	4	4	4	4	4
Retornos	-	1	1	1	1	1	1	2

Fuente: Fuente: Elaboración propia

8.5. Financiamiento del proyecto

Con respecto al financiamiento del proyecto, al ser un negocio nuevo se presentan muchas restricciones para su financiamiento por el grado de riesgo que representa, además se consideró que el costo de deuda agregaría un costo fijo que generaría un riesgo innecesario. Además el nivel de inversión no es alto.

8.5.1. Costo de oportunidad del capital

Para determinar el costo de oportunidad de capital para el proyecto se aplicó primeramente la metodología CAPM, donde se tiene en consideración la Prima de Riesgo del Mercado, la Tasa Libre de Riesgo (R_f), el Riesgo País, y un valor beta referencial del mercado americano. Para el valor de R_f en el mercado peruano se define 1.3% en referencia al rendimiento de bonos del tesoro americano de 5 años⁶⁹. La Prima de Riesgo del Mercado tiene un valor de 7.8%⁷⁰, se toma del mercado americano un beta global des apalancado del sector de 0.86⁷¹ y el Riesgo País de 1.6⁷². A continuación, se procederá a realizar la ecuación para hallar el COK.

$$COK = R_f + \beta * (R_m - R_f) + \text{Riesgo país}$$

$$COK = 1.3 + 0.86 * 7.8 + 1.6$$

$$COK = 9.61\%$$

Como el proyecto no estará financiado por ningún banco, no será necesario hallar el costo ponderado de capital (WACC). Sin embargo, esta metodología es aplicable en países desarrollados que tienen mercados de capital eficiente y un amplio volumen de negociación de activos por lo que para tener una mejor visión del costo de oportunidad de capital se realizó una comparación entre las entidades financieras donde se pueden realizar depósitos a plazos. La comparación se hizo tomando en cuenta un depósito de S/. 120,000.00, a un plazo de 1800 días en la ciudad de Arequipa. Los resultados que se pueden apreciar en el Anexo N° 2 nos da como valores

⁶⁹ <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tasas-de-interes-internacionales>.

Consulta realizada el 13 de Noviembre del 2016.

⁷⁰ <http://www.valuewalk.com/wp-content/uploads/2016/05/SSRN-id2776636.pdf>. Consulta realizada el 13 de Noviembre del 2016.

⁷¹ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html. Consulta realizada el 13 de Noviembre del 2016.

⁷² <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01129XM/html>.

Consulta realizada el 13 de Noviembre del 2016.

desde 0,20% hasta 8,50%⁷³. Además, se tomó como referencia la rentabilidad de las 500 empresas peruanas con mayores ingresos del 2015, la cual fue de 9%⁷⁴.

8.6. Estados Financieros

Los Estados Financieros que se presentarán en este proyecto serán el Estado de Ganancias y Pérdidas y el Flujo de Caja Económico proyectado en 8 años. No se contará con un flujo de caja financiero debido a que no existe deuda.

8.6.1. Estado de Ganancias y Pérdidas

En la Tabla N° 54, se muestra el Estado de Ganancias y Pérdidas para 8 años del proyecto.

Tabla N° 58: Estado de Ganancias y Pérdidas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
Ventas	199,100.00	222,720.00	233,520.00	233,520.00	317,340.00	317,340.00	317,340.00	387,260.00
Costo Ventas	3,593.22	4,074.58	4,244.07	4,244.07	5,857.63	5,857.63	5,857.63	7,159.32
U. Bruta	195,506.78	218,645.42	229,275.93	229,275.93	311,482.37	311,482.37	311,482.37	380,100.68
Gastos Adm.	252,991.08	200,950.65	200,950.65	206,035.39	199,401.92	204,486.66	199,401.92	204,486.66
Gastos Ventas	16,832.20	13,315.25	16,832.20	13,315.25	16,832.20	13,315.25	16,832.20	13,315.25
U. Operativa	-74,316.51	4,379.52	11,493.08	9,925.29	95,248.25	93,680.46	95,248.25	162,298.76
U. Antes Imp.	-74,316.51	4,379.52	11,493.08	9,925.29	95,248.25	93,680.46	95,248.25	162,298.76
Impuesto (30%)	0.00	1,313.86	3,447.92	2,977.59	28,574.48	28,104.14	28,574.48	48,689.63
Utilidad Neta	-74,316.51	3,065.67	8,045.16	6,947.70	66,673.78	65,576.32	66,673.78	113,609.13

Fuente: Elaboración propia

8.6.2. Flujo de Caja Económico

En la Tabla N° 55, se muestra el Flujo de Caja Económico para 8 años del proyecto. En el año 8 se recupera el capital de trabajo.

⁷³ Ver Anexo N° 22. <https://comparabien.com.pe/depositos-plazo/result>. Consulta realizada el 14 de Noviembre del 2016.

⁷⁴ <https://gerens.pe/blog/rentabilidad-de-las-empresas-en-el-2015/>. Consulta realizada el 14 de Noviembre del 2016.

Tabla N° 59: Flujo de Caja Económico

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
Ventas		234,938.00	262,809.60	275,553.60	275,553.60	374,461.20	374,461.20	374,461.20	456,966.80
Recuper. Capital									67,040.00
Total Ingresos		234,938.00	262,809.60	275,553.60	275,553.60	374,461.20	374,461.20	374,461.20	524,006.80
Inversión	143,037.72								
Costo Ventas		4,240.00	4,808.00	5,008.00	5,008.00	6,912.00	6,912.00	6,912.00	8,448.00
Gastos Admin.		205,372.68	205,372.68	205,372.68	211,372.68	205,372.68	211,372.68	205,372.68	211,372.68
Gastos Ventas		19,862.00	15,712.00	19,862.00	15,712.00	19,862.00	15,712.00	19,862.00	15,712.00
IGV a pagar		13,089.46	30,346.72	31,627.16	31,344.96	46,424.32	46,142.12	46,424.32	58,493.41
IR		0.00	5,460.66	7,594.73	7,124.39	32,721.28	32,250.94	32,721.28	52,836.43
Total Egresos	143,037.72	242,564.14	261,700.06	269,464.57	270,562.03	311,292.28	312,389.74	311,292.28	346,862.52
Flujo Económico	-143,037.72	-7,626.14	1,109.54	6,089.03	4,991.57	63,168.92	62,071.46	63,168.92	177,144.28

Fuente: Elaboración propia

8.7. Evaluación económica del proyecto

Para hacer la evaluación económica del proyecto, se utilizará el COK hallado por la metodología CAPM, ya que fue el más alto siendo 9.61%.

Tabla N° 60: Tabla de Flujo Económico Descontado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Flujo	-143,037.7	6,196.5	14,932.2	19,911.7	18,814.3	76,991.6	75,894.1	76,991.6	266,964.7
Tasa Dcto.	1.0000	1.0961	1.2014	1.3169	1.4434	1.5822	1.7342	1.9009	2.0835
Flujo Descontado	-143,037.7	5,653.3	12,428.7	15,120.2	13,034.3	48,662.3	43,763.0	40,503.5	128,130.5
VAN	52,980.84								
TIR	15%								
B/C	1.37								

Fuente: Elaboración propia

8.7.1. Valor Actual Neto

Como se puede apreciar en la Tabla N° 16, el VAN Económico del proyecto con un COK de 9.61% sale S/. 52,980.84. Por ende como el valor del VANE es mayor a 0 entonces se acepta el proyecto.

8.7.2. Tasa Interna de Retorno

Como se puede apreciar en la Tabla N° 16, La Tasa Interna de Retorno es de 15%, y al ser esta tasa mayor que el Costo de Capital de Oportunidad, se determina que el proyecto es rentable.

8.7.3. Ratio B/C

Como se puede apreciar en la Tabla N° 16, El Ratio Beneficio Costo del proyecto da un resultado de S/.1.37, por lo cual el ratio se acepta ya que es mayor a 1.

8.7.4. Periodo de Recuperación

Como se puede apreciar en la Tabla N° 16, considerando los flujos de caja actualizados, se puede obtener la recuperación de la inversión entre el año 6 y el año 7 del proyecto.

8.8. Análisis de Sensibilidad

Para realizar un análisis más riguroso, se buscará evaluar el proyecto con supuestas variaciones tanto de los ingresos como de los egresos, simulando cada una de estas variables en un escenario optimista, probable y pesimista. Para el análisis en estos 3 escenarios, se tendrá variaciones en el COK, para un riesgo alto se utilizará un COK = 12.61%, riesgo moderado COK = 9.61% y un riesgo bajo un COK = 6.61%.

8.8.1. Ingresos

El precio del servicio es una variable importante para el proyecto ya que su variación influye directamente en los ingresos de dinero. Los escenarios planteados se describen en la Tabla N° 57.

Tabla N° 61: Escenarios de Precios

Escenario	Precio
Optimista	Se incrementará un 5% debido a la gran aceptación del servicio.
Probable	Los precios se mantienen
Pesimista	Disminuye 5% por ingreso de nuevos competidores.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 62: Indicadores con Variación de precios

COK = 6.61%				
Escenario	Precio	VAN	TIR	B/C
Optimista	Aumenta 5%	190,950.19	23%	2.33
Probable	Mantiene	94,332.58	15%	1.66
Pesimista	Disminuye 5%	65,347.30	12%	1.46
COK = 9.61%				
Escenario	Precio	VAN	TIR	B/C
Optimista	Aumenta 5%	138,088.45	23%	2.00
Probable	Mantiene	52,980.84	15%	1.37
Pesimista	Disminuye 5%	27,448.55	12%	1.19
COK = 12.61%				
Escenario	Precio	VAN	TIR	B/C
Optimista	Aumenta 5%	95,286.84	23%	1.68
Probable	Mantiene	19,767.17	15%	1.14
Pesimista	Disminuye 5%	2,888.73	12%	1.09

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que en todos los escenarios planteados, el Van es mayor a 0, la TIR es mayor que el costo de oportunidad y el ratio B/C es mayor a 1. Por otro lado, la demanda es un factor crítico que afecta a los ingresos. En la Tabla N° 59, se plantearán los escenarios a estudiar.

Tabla N° 63: Escenarios de demanda

Escenario	Demanda
Optimista	Se incrementará un 10% en cada servicio debido a la gran aceptación del servicio.
Probable	La demanda se mantiene.
Pesimista	Disminuye 10% en cada servicio por ingreso de nuevos competidores.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 64: Indicadores con Variación de demanda

COK = 6.61%				
Escenario	Demanda	VAN	TIR	B/C
Optimista	Aumenta 10%	287,567.79	31%	3.01
Probable	Mantiene	94,332.58	15%	1.66
Pesimista	Disminuye 10%	46,023.78	11%	1.4
COK = 9.61%				
Escenario	Demanda	VAN	TIR	B/C
Optimista	Aumenta 10%	223,196.07	31%	2.56
Probable	Mantiene	52,980.84	15%	1.37
Pesimista	Disminuye 10%	10,427.03	11%	1.1
COK = 12.61%				
Escenario	Demanda	VAN	TIR	B/C
Optimista	Aumenta 10%	170,806.51	31%	2.19
Probable	Mantiene	19,767.17	15%	1.14
Pesimista	Disminuye 10%	-17,992.67	11%	0.9

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro, sólo existe un escenario negativo y es cuando la demanda disminuye un 10% con un COK de 12.61%.

8.8.2. Egresos

Para hacer un análisis sobre como variarían los indicadores con respecto a la variación de egresos, se tomó primeramente los gastos de ventas. Para los gastos de venta se plantearon los escenarios descritos en la tabla N° 61.

Tabla N° 65: Escenarios de Gastos de Venta

Escenario	Gastos
Optimista	Disminución del 20% de los gastos de publicidad debido a la aceptación y buen posicionamiento de la marca en el mercado.
Probable	Los gastos se mantienen.
Pesimista	Incremento del 20% en gastos de publicidad.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 66: Indicadores con variación en Gastos de Venta

COK = 6.61%				
Escenario	G. Ventas	VAN	TIR	B/C
Pesimista	Aumenta 20%	79,960.1	13%	1.56
Probable	Mantiene	94,332.58	15%	1.66
Optimista	Disminuye 20%	18,705.07	16%	1.76
COK = 9.61%				
Escenario	G. Ventas	VAN	TIR	B/C
Pesimista	Aumenta 20%	40,120.75	13%	1.28
Probable	Mantiene	52,980.84	15%	1.37
Optimista	Disminuye 20%	65,840.92	16%	1.46
COK = 12.61%				
Escenario	G. Ventas	VAN	TIR	B/C
Pesimista	Aumenta 20%	8,182.17	13%	1.08
Probable	Mantiene	19,767.17	15%	1.14
Optimista	Disminuye 20%	31,352.16	16%	1.22

Fuente: Elaboración propia

Se observa que en todos los escenarios planteados los indicadores salen favorables para el proyecto.

Para los Gastos Administrativos también se plantearon escenarios posibles, debido al incremento de alquiler, servicios públicos, aumento de sueldo, etc.

Tabla N° 67: Escenarios de Gastos Administrativos

Escenario	Gastos
Optimista	Disminución del 10% de los gastos de alquiler y servicios. Los sueldos se mantienen igual.
Probable	Los gastos se mantienen.
Pesimista	Incremento del 10% de los gastos de alquiler y servicios. Los sueldos se mantienen igual

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 68: Indicadores con variación en Gastos Administrativos

COK = 6.61%				
Escenario	G. Admin.	VAN	TIR	B/C
Pesimista	Aumenta 10%	69,869.96	13%	1.49
Probable	Mantiene	94,332.58	15%	1.66
Optimista	Disminuye 10%	118,795.21	17%	1.83
COK = 9.61%				
Escenario	G. Admin.	VAN	TIR	B/C
Pesimista	Aumenta 10%	31,145.35	13%	1.22
Probable	Mantiene	52,980.84	15%	1.37
Optimista	Disminuye 10%	74,816.32	17%	1.52
COK = 12.61%				
Escenario	G. Admin.	VAN	TIR	B/C
Pesimista	Aumenta 10%	142.83	13%	1.09
Probable	Mantiene	19,767.17	15%	1.14
Optimista	Disminuye 10%	39,391.50	17%	1.28

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Primera. La idea de negocio es innovadora y rentable, con un gran potencial de crecimiento y una oportunidad de inversión tentadora. Para un periodo de evaluación del negocio de 8 años, la inversión tiene un potencial de generar un valor neto actual que oscila entre S/.8,182.17 y S/.287,567.79 utilizando un costo de oportunidad de capital entre 6.61% y 12.61%, además de un ratio de beneficio/costo entre S/.1.09 y S/.3.01.

Segunda. A través de la metodología de investigación, se puede concluir que actualmente existe una demanda insatisfecha en el mercado empresarial arequipeño en cuanto a servicios que ofrezcan desarrollo de competencias blandas dentro de las organizaciones, donde se busca un servicio que cubra de principio a fin con metodologías innovadoras y que permitan medir a través de indicadores el retorno de su inversión.

Tercera. La propuesta de negocio se basa en brindar principalmente un servicio integral dirigido a mandos medios, que abarque desde la evaluación de personal y cultura organizacional, desarrollo de competencias, monitoreo de participantes y como valor agregado, una medición de resultados a través de indicadores personalizados, el cual diferenciaría este servicio al resto del mercado. Sin embargo, para competir con el mercado actual, también se ofrecerá un servicio básico que incluya la evaluación de personal y cultura organizacional, y un reforzamiento de conceptos de competencias a través de un taller de capacitación. Este servicio está dirigido principalmente al personal operativo de las empresas para obtener un perfil de estos y poder reforzar la cultura organizacional.

Cuarta. La clave del negocio propuesto se basa en las metodologías empleadas y la relación con los clientes. Ambos factores son críticos para la organización, por lo que se decidió hacer una inversión fuerte en capacitación de metodologías internacionales que permitan diferenciarnos del resto de competidores, una inversión que asciende a S/.56,172.22. Mientras que para la relación con los clientes, se planteó una estrategia

de publicidad basada en generar contactos a través de eventos empresariales de gran magnitud, publicidad en medio reconocidos del país, y un mantenimiento de relaciones con nuestros clientes a través de reuniones, desayunos, cenas, etc.

Quinta. El monto total invertido para la realización de este proyecto de inversión asciende a S/.143,037.73, dentro del cual comprende la inversión en capacitación de metodologías internacionales, los gastos de constitución de la empresa, la inversión de activos fijos, que estará compuesto por los muebles y equipos necesarios para la oficina administrativa necesaria según la OIT, y los intangibles necesarios para el desarrollo de los servicios; y por último el capital de trabajo necesario para operar sin ningún problema



RECOMENDACIONES

Primera. Dentro de las oportunidades de mejora identificadas en esta propuesta de negocio, se identificó que si bien es cierto el modelo de negocio se basa principalmente en la capacitación de las habilidades de liderazgo y motivación para el desarrollo, la lista de competencias para un personal de alto nivel es bastante larga, por lo que se recomienda ampliar el catálogo de competencias para desarrollar cubriendo así la parte del mercado que ya tiene como fortaleza las dos previamente mencionadas.

Segunda. Crear una marca que tenga como enfoque el desarrollo de las competencias técnicas de los empleados, que permita complementar el trabajo realizado a nivel soft y puedan generar mayor rendimiento a los clientes.

Tercera. Crear programas de desarrollo de habilidades directivas que se ajusten al presupuesto de las microempresas ya que es el grueso empresarial de la ciudad y el desarrollo de estas habilidades es importante para el crecimiento de estos negocios emprendedores.

Cuarta. Crear relaciones con consultores reconocidos a nivel nacional y fortalecerlas para generar un mayor impacto y reconocimiento en el mercado empresarial que permita posicionar el negocio dentro del mercado nacional.

Quinta. Una vez ganado posición en el mercado local, fidelizar a los consultores iniciales como socios del negocio, realizando la labora de captación de cliente generando un incremento en los canales de comunicación hacia el sector empresarial y un incremento en la demanda del negocio. Una vez establecidos como socios del negocio, las capacitaciones estarán realizadas por consultores free – lance que se contratarán por proyecto para no incrementar los costos operativos y además cuentan con mayor experiencia debido a la diversidad de trabajos que realizan.

Todas estas recomendaciones fueron parte del análisis de la información obtenida de la investigación realizada, por lo que tienen sustento y aprobación del mercado empresarial.



BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE APRENDIZAJE EXPERIENCIAL, Consulta realizada el 30 de Octubre del 2016. Disponible en: <<http://www.aprendizaje-experiencial.org/formacion-en-apex>>

BACA URBINA, Gabriel, (2010). Evaluación de proyectos. Sexta Edición. México: McGraw Hill

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. Consulta realizada el 13 de Noviembre del 2016. Disponible en:
<<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tasas-de-interes-internacionales>>

BUMERAN. Consulta realizada el 30 de Octubre del 2016. Disponible en:
<<http://www.bumeran.com.pe/>>

CAILLAUX, Gustavo, (2014). Segunda Edición de Encuesta del Talento. Consulta el 25 de Setiembre del 2016.
<<http://semanaeconomica.com/article/management/gerencia/136073-ii-encuesta-del-talento-los-principales-retos-de-las-empresas-peruanas-para-gestionar-personas/>>

CALDERÓN, Felipe, (2013). Los diez mayores desafíos para gestionar el talento humano en el Perú. Consulta realizada el 16 de Setiembre del 2016. Disponible en:
<<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/11/04/desafios-gestionar-talento-humano-peru/>>

CASTILLO, Eduardo, (2009). El área de RRHH debe orientarse a la creación de valor. Consulta realizada el 16 de Noviembre del 2016. Disponible en:
<<http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/entrevistas/el-area-de-rrhh-debe-orientarse-a-la-creacion-de-valor-2/>>

COMEX PERÚ, (2011) MYPES Peruanas. Consulta realizada el 17 de Noviembre del 2016. Disponible en: <<https://semanariocomexperu.wordpress.com/mype-peruanas/>>

COMPUTRABAJO. Consulta realizada el 30 de Octubre del 2016. Disponible en:
<<http://www.computrabajo.com.pe/>>

CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 29498. Ley de Promoción a la Inversión de capital Humano. Consulta realizada el 17 de Noviembre del 2016.

DIARIO EL COMERCIO, (2016). MTPE: inversión en capital humano favorecerá mayor crecimiento. Consulta realizada el 17 de Noviembre del 2016. Disponible en:
<<http://elcomercio.pe/economia/peru/mtpe-inversion-capital-humano-favorecera-mayor-crecimiento-noticia-1875615>>

DIARIO GESTIÓN, (2016). Crecimiento Económico en el Perú 2015. Consulta realizada el 17 de noviembre del 2016. Disponible en: <<http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2016/02/crecimiento-economico-en-el-peru-2015-una-sorpresa.html>>

DIARIO GESTIÓN, (2016). BCR rebajó su proyección del PBI a 4.5% para el 2017. Consulta realizada el 17 de Noviembre del 2016. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/bcr-rebaja-proyeccion-pbi-45-2017-2170321>>

DIARIO GESTIÓN, (2010). Los peruanos están priorizando su capacitación y estudios. Diciembre 2010. Consulta realizada el 17 de Noviembre del 2016. Disponible en: <<http://gestion.pe/noticia/685050/limenos-estan-priorizando-su-capacitacion-estudios>>

EMBAJADA DE ESPAÑA EN PERÚ, (2014). El Mercado de la Consultoría en el Perú. Consulta realizada el 16 de Noviembre del 2016. Disponible en: <<https://es.scribd.com/doc/152476433/El-Mercado-de-la-Consultoria-en-Peru>>

EXPO CAPITAL HUMANO. Lima, 20 y 21 de Setiembre del 2016. Disponible en: <<http://www.expocapitalhumanoperu.com/expo2016/index.html>>

TOYAMA, Jorge, (2013) “Las empresas y el ADN de la gestión humana”. Consulta realizada el 15 de Setiembre del 2016. Disponible en: <<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/02/22/empresas-adn-gestion-humana/>>

GAMERO, Jorge, (2016). Perú figuró segundo en índice mundial de escasez de talento. Consulta realizada el 16 de Setiembre del 2016. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-figuro-segundo-indice-mundial-escasez-talento-noticia-1908879>>

GERENS, (2016). Rentabilidad de las empresas fue solo de 9% en el 2015. Consulta realizada el 14 de Noviembre del 2016. Disponible en: <<https://gerens.pe/blog/rentabilidad-de-las-empresas-en-el-2015/>>

HEDERSON, Bruce D. (1973). The Experience Curve. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio. Cuarta Edición. Boston Consulting Group.

IMD Business School, (2015). Ranking de Talento Mundial. Consulta el 01 de Octubre del 2016. Disponible en: <<https://gcu.universia.net/net/files/2015/10/19/folleto-gestion-del-talento-final-impresion.pdf>>

INEI & ANR, (2011). Perú: II Censo Nacional Universitario 2010.

JERICÓ, Pilar, (2009). La nueva gestión del talento. Consulta realizada el 15 de Setiembre del 2016. Disponible en: <<https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/la-nueva-gestion-del-talento>>

KOTLER, Phillip & LANE, Kevin, (2012). Dirección del Marketing. Decimocuarta Edición México: Addison-Wesley.

LIZÁRRAGA, Juan, (2016). “En el Perú hay una evidente escasez de talento”. Consulta el 29 de Setiembre del 2016. Disponible en: <<http://larepublica.pe/economia/805658-en-el-peru-hay-una-evidente-escasez-de-talento>>

LIZÁRRAGA, Juan, (2016). ¿Qué competencias demandan las empresas por parte de sus profesionales? Consulta el 01 de Octubre del 2016. Disponible en: <<http://gestion.pe/empleo-management/que-competencias-demandan-empresas-parte-sus-profesionales-2160625>>

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, (2015). Anuario estadístico de MYPES e Industria. Consulta el 15 de Setiembre del 2016. Disponible en: <<http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>>

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA, (2016). Plan de Desarrollo Local Concentrado de Arequipa 2016 – 2021.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, (1986). “Consultoría de Empresas. Guía para la profesión”

SANTANA, Vagner, (2016). Ventajas de tercerizar recursos humanos en las empresas. Consulta realizada el 19 de Setiembre del 2016. Disponible en: <<http://destinonegocio.com/pe/gestion-pe/recursos-humanos-en-la-empresa-cuando-tercerizar/>>

PINK, Daniel, (2000). La sorprendente verdad de nuestra motivación. Primera Edición. New York: Ediciones Gestión.

PORTER, Michael, (2009). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Primera Edición. Madrid: Pirámide.

PRICEWATERHOUSECOOPERS, (2009). ¿Cuánto invierten las empresas en el Perú? Consulta realizada el 17 de Noviembre del 2016. Disponible en: <<http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/inversion-en-el-elemento-humano-cuanto-invierten-las-empresas-en-el-peru-la-ventaja-de-las-transnacionales/>>

ROI INSTITUTE, Consulta realizada el 30 de Octubre del 2016. Disponible en: <<http://www.roiinstitute.net/>>

SAN ROMÁN, Carlos, (2014). Segunda Edición de Encuesta del Talento. Consulta el 25 de Setiembre del 2016. Disponible en: <<http://semanaeconomica.com/article/management/gerencia/136073-ii-encuesta-del-talento-los-principales-retos-de-las-empresas-peruanas-para-gestionar-personas/>>

SEMANA ECONÓMICA E IPSOS APOYO, (2014). Segunda Edición de Encuesta del Talento. Consulta el 25 de Setiembre del 2016. Disponible en: <<http://semanaeconomica.com/article/management/gerencia/136073-ii-encuesta-del-talento-los-principales-retos-de-las-empresas-peruanas-para-gestionar-personas/>>

SUPERINTENDENCIA DE MERCADO DE VALORES, Disponible en: <https://www.smv.gob.pe/Frm_VerArticulo.aspx?data=10322E29C4FDE5CE771085A5A711CC3D6F8F16BB4AC268F3E19C34050517A540F40BE46E91AA1ABD>

THE LEADERSHIP CIRCLE, Consulta realizada el 30 de Octubre del 2016. Disponible en: <<https://leadershipcircle.com/?lang=mx>>

UZZI, Bryan & DUNLAP, Shannon, (2005). How to build your network. Boston: Harvard Business Review.

VALDIVIA, Claudia, (2011). Alinear a los líderes es esencial para mejorar el clima laboral". Consulta realizada el 16 de Noviembre del 2016. Disponible en: <<http://www.infocapitalhumano.pe/entrevistas.php?id=35&t=alinear-a-los-lideres-es-esencial-para-mejorar-el-clima-laboral>>

VARGAS, Carlos, (2011). Ley de Promoción a la Inversión en Capital Humano. Boletín Gestión Empresarial. Consulta realizada el 17 de Noviembre del 2016. Disponible en: <<http://bge.zoomblog.com/archivo/2010/02/23/ley-de-Promocion-a-la-Inversion-en-Cap.htm>>

ZOCÓN, Nilton, (2010). La tecnología es fundamental en la gestión de personas. Consulta realizada el 17 de Noviembre del 2016. Disponible en: <<http://www.infocapitalhumano.pe/entrevistas.php?id=10&t=la-tecnologia-es-fundamental-en-la-gestion-de-personas>>

ANEXOS

Anexo N° 1: Desarrollo Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégico.....	166
Anexo N° 2: Determinación del Tamaño de muestra a encuestar	168
Anexo N° 3: Formato de Entrevista.....	169
Anexo N° 4: Formato de Encuesta	171
Anexo N° 5: Listado de empresas encuestadas	174
Anexo N° 6: Modelo de carta de presentación a clientes.....	177
Anexo N° 7: Cotización suplemento dominical Aptitus	178
Anexo N° 8: Cotización Diario Gestión	179
Anexo N° 9: Cotización Guía del Capital Humano.....	181
Anexo N° 10: Cotización PERUMIN	182
Anexo N° 11: Cotización CADE Ejecutivos.....	183
Anexo N° 12: Expo Capital Humano	184
Anexo N° 13: Determinación de área requerida para la oficina por el método Guerchet	185
Anexo N° 14: The Leadership Circle	188
Anexo N° 15: Certificación The Leadership Circle	192
Anexo N° 16: Certificación Practitioner en APEX	194
Anexo N° 17: ROI Institute	195
Anexo N° 18: ROI Certification Program	196
Anexo N° 19: Diagrama de Flujo del Prestación del Servicio de Gestión de Talento.....	198
Anexo N° 20: Encuesta de Satisfacción	202
Anexo N° 21: Cálculo de Capital de Trabajo por el Método de Déficit Acumulado.....	203
Anexo N° 22: Tasas de Interés de entidades financieras a plazo fijo.....	204

Anexo N° 1: Desarrollo Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		1. Desarrollar una estrategia de publicidad dirigida a pequeñas, medianas y grande empresas.		2. Resaltar el valor agregado de nuestro servicio que contará con una medición de resultados y servicio post-venta.		3. Adoptar las nuevas tecnologías disponibles para expandir la capacitación.		4. Creación de promociones del servicio los primeros meses para atraer a los clientes.		5. Publicidad constante sobre Gestión de Talento y sus beneficios a todo el sector empresarial de Arequipa.		6. Trabajar con los mejores capacitadores de Gestión de Talento en la ciudad de Arequipa y fidelizarlos.		7. Investigar sobre las nuevas tendencias de Gestión de Talento y actualizar nuestro contenido de capacitación.		8. Crear un programa de incentivos para el personal y desarrollo profesional en la empresa		9. Establecer en la mente de los clientes que el precio del servicio incluye un servicio post-venta, evidenciando un servicio de calidad y de constante atención hacia la necesidad del cliente.	
Fortalezas	Peso	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Consultores de gran nivel y trayectoria en capacitación de personal.	6%	2	0.12	4	0.24	0	0	0	0	0	0	4	0.24	3	0.18	3	0.18	0	0
Flexibilidad de la capacitación.	7%	0	0	3	0.21	4	0.28	0	0	0	0	3	0.21	3	0.21	0	0	2	0.14
Medición de resultados y seguimiento post-capacitación.	5%	1	0.05	3	0.15	4	0.2	1	0.05	0	0	2	0.1	2	0.1	0	0	4	0.2
Reconocimiento en el mercado como empresa especializada en Gestión de Talento en Arequipa.	2%	3	0.06	4	0.08	0	0	2	0.04	4	0.08	4	0.08	3	0.06	2	0.04	3	0.06
Aplicación de técnicas innovadoras para la Gestión de Talento.	6%	1	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	0	0	4	0.24
Debilidades																			
Vulnerabilidad a la alta rotación de personal.	5%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0.1	0	0	4	0.2	0	0
Precio de venta del servicio ligeramente alto al mercado.	3%	0	0	3	0.09	2	0.06	4	0.12	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	3	0.09
Alta inversión en publicidad y marketing.	7%	4	0.28	1	0.07	0	0	3	0.21	4	0.28	0	0	1	0.07	0	0	1	0.07
Introducción al mercado y no tener un posicionamiento existente.	5%	4	0.2	0	0	0	0	4	0.2	3	0.15	0	0	0	0	0	0	0	0
Vulnerabilidad de no estar a la expectativa del cliente y perderlo.	4%	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	0	0	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA				1. Desarrollar una estrategia de publicidad dirigida a pequeñas, medianas y grande empresas.		2. Resaltar el valor agregado de nuestro servicio que contará con una medición de resultados y servicio post-venta.		3. Adoptar las nuevas tecnologías disponibles para expandir la capacitación.		4. Creación de promociones del servicio los primeros meses para atraer a los clientes.		5. Publicidad constante sobre Gestión de Talento y sus beneficios a todo el sector empresarial de Arequipa.		6. Trabajar con los mejores capacitadores de Gestión de Talento en la ciudad de Arequipa y fidelizarlos.		7. Investigar sobre las nuevas tendencias de Gestión de Talento y actualizar nuestro contenido de capacitación.		8. Crear un programa de incentivos para el personal y desarrollo profesional en la empresa		9. Establecer en la mente de los clientes que el precio del servicio incluye un servicio post-venta, evidenciando un servicio de calidad y de constante atención hacia la necesidad del cliente.	
Oportunidades																					
Crecimiento de nuestro mercado objetivo.		6%	4	0.24	0	0	2	0.12	4	0.24	4	0.24	0	0	1	0.06	0	0	0	0	
Aumento de la inversión en capacitación.		7%	4	0.28	0	0	0	0	4	0.28	3	0.21	0	0	0	0	0	0	2	0.14	
Mayor reconocimiento a la Gestión de Talento.		5%	3	0.15	2	0.1	1	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	
Desarrollo de capacitación mediante la tecnología.		6%	0	0	3	0.18	4	0.24	2	0.12	0	0	2	0.12	4	0.24	0	0	3	0.18	
Diversidad de consultores (proveedores).		4%	0	0	1	0.04	1	0.04	0	0	0	0	4	0.16	1	0.04	4	0.16	1	0.04	
Amenazas																					
Aparición de nuevas consultoras en Gestión de Talento en Arequipa.		5%	2	0.1	3	0.15	0	0	0	0	1	0.05	0	0	0	0	2	0.1	1	0.05	
Situación económica del país.		3%	1	0.03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0.06	
Incursión de consultoras de Gestión de Talento de Lima en Arequipa.		6%	0	0	3	0.18	0	0	0	0	1	0.06	0	0	0	0	2	0.12	1	0.06	
Escepticismo de las empresas en cuanto al servicio.		6%	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	3	0.18	
Desarrollo de nuevas metodologías de enseñanza.		2%	0	0	0	0	4	0.08	0	0	0	0	3	0.06	3	0.06	0	0	2	0.04	
TOTAL		100%		1.83		2.03		1.49		1.67		1.64		1.68		1.53		1.04		1.72	

Anexo N° 2: Determinación del Tamaño de muestra a encuestar

Para la determinación del tamaño de muestra a estudiar, se utilizó la fórmula de muestra infinita:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{E^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

N = población total = 3517 (pequeñas, medianas y grandes empresas)

Z = Distribución Normal para un 95% de confiabilidad Z = 1.96

p = porcentaje de aceptación, el cuál queremos un mínimo de 50%

q = porcentaje de rechazo 50%

E = porcentaje de error 5%

Entonces:

$$n = \frac{3517(1.96)^2 (50\%) (50\%)}{(5\%)^2 (3517-1) + (1.96)^2 (50\%) (50\%)}$$

$$n = 346.41$$

$$n = 346 \text{ unidades económicas}$$

Anexo N° 3: Formato de Entrevista

Hola, mi nombre es Carlos Dongo Cuba, egresado de la escuela profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Católica de Santa María – Arequipa. Actualmente me encuentro realizando mi tesis:

“Estudio de factibilidad para implementar una empresa consultora de Gestión de Talento”

El motivo de esta entrevista, es el de conocer bajo la perspectiva de un profesional en Recursos Humanos, como se está desarrollando actualmente la gestión de talento en Arequipa, que es lo que se necesita y cuál es la expectativa y potencial de una correcta gestión de talento.

La propuesta de servicio en la que estoy basando mi estudio es:

- Una evaluación inicial para conocer la cultura organizacional de las empresas y las competencias blandas que tienen desarrolladas sus trabajadores aplicando una metodología de 360°.
- Posterior a la evaluación, se procederá a potenciar y desarrollar las competencias del personal utilizando la metodología de aprendizaje experiencial en las capacitaciones.
- Y para finalizar, una medición de los resultados obtenidos luego de la capacitación utilizando la metodología ROI, a los cuales el cliente tendrá acceso a través de una intranet por la cual también podrá realizar consultas de ser necesario.

A continuación, le haré alcance de un cuestionario de 9 preguntas, donde le pediré su punto de vista respecto al contexto de la Gestión de Talento en su empresa y su recomendación sobre la propuesta en la que estoy basando mi estudio.

Toda información que usted brinde es totalmente valiosa, por ende tómese el tiempo que usted crea necesario para poder responder las preguntas que se harán a continuación. Cabe recalcar que todas las respuestas y comentarios surgidos de esta entrevista serán de carácter anónimo, su nombre no será vinculado bajo ningún motivo en el desarrollo de la entrevista.

1. Sobre la situación de Gestión de Talento en su empresa...
 - a. ¿Cómo se gestiona actualmente el talento en su organización? (Capacitaciones al año, a quienes están dirigidas las capacitaciones, cultura organizacional)
 - b. ¿Alguna vez ha contratado capacitación en Gestión de Talento? (Motivo, a quien fue dirigido, a quien se contrató)
 - c. ¿Cuánto invierte aproximadamente su empresa en capacitaciones de Gestión de Talento al año? (En lo posible, brindar el monto por persona)

2. Sobre la contratación de las consultorías de Gestión de Talento en Arequipa...
 - d. ¿Cuál es su opinión sobre la oferta de capacitaciones de Gestión de Talento en Arequipa? (Alta, regular, baja)
 - e. ¿Cuáles son las cualidades que usted cree que llevan o llevaría al éxito a una consultora de RRHH?
 - f. ¿Cómo le gustaría que fuera en un futuro el área de RRHH en relación a Gestión de Talento?, y si de usted dependiera, ¿cuánto estaría dispuesto a invertir para lograr este cambio?
3. Sobre la propuesta en estudio...
 - g. ¿Cuál es su opinión respecto al servicio propuesto en este estudio? (Qué le añadiría o quitaría)
 - h. Mencione 2 temas de capacitación que le gustaría que se desarrollen.
 - i. Y finalmente, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por adquirir este servicio? (Por persona)

Muchas gracias por su colaboración.

Nombre de persona entrevistada: _____

Empresa en que labora y su posición: _____

Fecha: _____

Anexo N° 4: Formato de Encuesta

1. ¿Conoce usted qué es la GESTIÓN DE TALENTO en las organizaciones?
 - Si
 - No
2. A su criterio, ¿qué tan importante es la GESTIÓN DE TALENTO para el desarrollo de la empresa?
 - Muy importante
 - Importante
 - Poco importante
 - Sin importancia
3. ¿Cómo calificaría la GESTIÓN DE TALENTO que se lleva a cabo en la empresa que labora?
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - Muy mala
4. ¿Alguna vez ha recibido capacitación certificada en GESTIÓN DE TALENTO?
 - Si
 - No
5. ¿Cómo calificaría sus conocimientos sobre GESTIÓN DE TALENTO?
 - Muy buenos
 - Buenos
 - Regulares
 - Malos
 - Muy malos
6. Actualmente, ¿le gustaría que su empresa reciba capacitación sobre GESTIÓN DE TALENTO?
 - Si

- No
7. La oración: "Recibir capacitación en GESTIÓN DE TALENTO de calidad, me permitirá implementar nuevas y mejores prácticas en la empresa", le parece:
- Muy cierta
 - Cierta
 - Ni cierta ni falsa
 - Falsa
8. Considera Ud. que la oferta de capacitación en GESTIÓN DE TALENTO en el Perú es:
- Demasiada
 - Suficiente
 - Regular
 - Poca
 - Ninguna
9. ¿En qué modalidad preferiría recibir esta capacitación?
- Individual
 - Grupal
 - Cualquiera
10. Además, ¿preferiría que fuese de manera presencial o digital?
- Presencial
 - Virtual
 - Cualquiera
11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar (empresa) por un servicio de capacitación en Gestión de Talento? (por persona)
- S/.1,500.00 – S/.1,800.00
 - S/.1,800.00 – S/.2,160.00
 - S/.2,160.00 – S/.2,600.00
 - S/.2,600.00 – S/.3,000.00
 - Más de S/. 3,000.00

12. Para finalizar, por favor marque 2 cursos que sean más de su interés:

- Estrategias de Reclutamiento
- Coaching
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Conflictos Laborales
- Metodologías Evaluación de Desempeño
- Programación Neurolingüística
- Motivación y Desarrollo Personal
- Orientación a Resultados



Anexo N° 5: Listado de empresas encuestadas

Compañía Minera Antapaccay	Parque de la Esperanza	Segraf
FLSMITDTH S.A.C	EPA	Santillana
Komatsu - Mitsui	Cable Star	Lepsa
Metaquim	Covisur	Tecnifrio del Sur
Moly-cop adesur	Star Perú	Alimentos Quintana
Sociedad Minera Cerro Verde	Greenandes Perú	Edinsa
Southern Peru Copper Corporation	Quimera	Corporación Horizons
Laboratorios Portugal	Carrealdi	Sol de Oro
Laboratorios La Cooper	IBM	Cegemin
Corporación Aceros Arequipa	Seguroc	Coservi
AQP Roberts	HSBC Bank Perú	Grupo B&V
Braillard	BISA	Essalud
Dercocenter	Duncan Ingeniería	Corplab
Divemotor	REA	Tisur
Ferreyros CAT	Inreser	Química Suiza
Franky & Ricky	Apoyo Total	Credicorp
Perurail	Macropost	Repsol Comercial
LAN Perú	Schraff Logística	Belcorp
Grupo Excom	Sea Land Logistics	Intercorp
Geodis Wilson Perú	DHL Global	Aje Group
BHA Cargo Logistic	Renova	Sodimac
ALM Logistic Peru	SUNARP	Nestle Perú
Avianca	Casa Andina Hoteles	Samsung
Transaltisa	Copemur	LG
Transportes GARCAL	Carcom	Volvo Perú
Estilos	La Alemana	Tiendas Efe
Saga Falabella	Piscos Paz Soldán	Hiraoka
Ripley	Casa Uno	Derco Perú
Unimaq S.A.	PASA	Kia motors
La Positiva seguros	Inducos	Alprosa
MAPFRE	Productos Industriales de Caucho	Coproisa
Seguros Pacífico	CPPQ	Supermix
RIMAC Seguros	Clamasac	Practiformas
Codiresa SAC	Quality Cotton	Kollalpaca
EISUR SAC	Layconsa	Diario El Pueblo
Backus	Cover	Grupo Hertz
Corporación Lindley	Textil VISO	Gasco
Embotelladora San Miguel	Clan Franco	Textilan
Socosani S.A.	Makro	Oeschle
Clínica Arequipa	ALBIS	Morán Distribuciones

Clínica San Juan de Dios	Alsa	Neuma Perú
PECSA	Cofersa	3M Perú
Petroperu	Macoor	Redesur
AFP Integra	TarucaniHydro	Latinoamericana de envases
Prima AFP	Progenex Perú	Químicos Goicochea
Parque Lambramani	E&S	Edenred
Mall Aventura Plaza	Inca Motors	Coram
Real Plaza	Amaretti	Motor mundo
FARBA S.A.	Go Digital Perú	IMT
Grupo Excom	Centro de Convenciones Cerro Juli	Agar
Sersaweld SAC	Graña y Montero	Banco financiero
Digital Copier Solutions	Joy Global	Ban Bif
Issa Perú	ICCGSA	Interbank
Boticas Mifarma	Newrest Perú	BBVA Continental
Colegio De La Salle	Cinemark	Caja Municipal Arequipa
Colegio Prescott	Incomet	VISAnet
Cia Nicom	Asecom	MAQUISISTEMA
Mm Ingeniería	Nicoll	Star Global
Impulseg	Cosapi	Telefónica
Marquisa S.A.C	Hochschild Mining	Hallpa Perú
Iconsa SRL	Hipermercados Tottus	ABB S.A.
Urbesur SAC	Centro Cultural Peruano Norteamericano	Abralit
DCR Contratistaas Mineros	Claro	Anixter Jorvex
Marvisur	Movista	Agroinca PPX
Diesel Electro Lima	Entel	ACTIV International
Termoinox	Supermercados Peruanos	Bodega Najar
Corbel Electronics	Cencosud	Compañía Minera Buenaventura
Dipraf	Quanta Services	Calderas Industriales
Cismetal	Danper Trujillo	Cáritas Arequipa
Steel Balance	Corporación Grupo Romero	Celima Trébol
Netcom Perú	Rico Pollo	Corporación Vidrioglass
Ladrilleras Unidas	Gam Corp	CIDASA
Mechanical World Sur	Gruvisa Trading	Corporación Cisne
Parma SAC	Grupo San Nicolás	Yara Perú
Consorcio Macrosur	Serfi S.A.	Crubher
Solcenter	Soldex S.A.	Famai Seal Jet
Grupo aurisur	Suthern Textile Network	Inca Tops
Mavesur	TFM Industrial	L y B Negocios y Representaciones
Ladrillera Tauro	Freno S.A.	LAIVE S.A.
Export Metal	Fuxion Biotech	Maquinsa

Sedyse	Dominus S.A.C.	Megamadsa Industrial
Serimec	Cerámica Lima	Michell & Cía
Gamsur	Compañía Goodyear	Oscar Pérez Vizcardo
Cuzzi y Cía	Mystic Perú	Panam
Sanferplast	Plastisur	Ransa Comercial
Abrasivos Industriales	Grupo JJC	Scotiabank Perú
Intelliall	Aeropuertos Andinos del Perú	Senati Arequipa
Inkabor	Emensa	Sur Motors
Textilan	P&M support	Solar Representaciones
American Tiger	Electroandina Industrial	SGS del Perú
Laboratorios Naturales y Genéricos	Transal SA	IONEM Group
Valmet	Facogem Industrial	ACP Crusher
Viña del Valle	Direct Tv	Confecciones Paretto
Josavic	Hydraulic Systems S.A.C	Athegsurperu
Edilza	Mont Group	Olva Courier
Serinam	Dimarza SAC	Flores Hnos.
Postes Sur	Ecom SRL	Transportes Cromotex
Ulexandes	SaniCenter	Transportes Cruz del Sur
Imco	Tiendas Carsa	Confipetrol Andina
Metalúrgica Química	DCR	Minera Bateas
Ladrillera El Diamante	UNIQUE	Cartones Villa Marina
Metso Perú	ITICSA	SEAL
SKF	DYSCHM	Red Eléctrica del Sur
Alicorp	Perú Químicos	EGASA
QROMA	Autosafe	Praxair
La Ibérica	Safety	Corporación de Servicios Industriales
Gloria S.A.	PROSEGUR	Dimexa
Lápices y Conexos	PROTEOUS Security	GAPPER
Inversiones Nacionales de Turismo	Securitas	Greenland Perú
Grupo La República	Grupo E y M	Progenex Perú
Empresa Periodística Nacional	BCRP	BCP

Anexo N° 5: Modelo de carta de presentación a clientes



Arequipa, 03 de Noviembre del 2016

Mg. Renato Guillén

Gerente de Recursos Humanos GO Digital Perú

Atte.-

Estimado Sr. Guillén,

El motivo de esta carta es para saludarlo cordialmente y, a la vez, presentarle nuestra empresa consultora de Gestión de Talento “DTM Development Talent Management”, en la cual ofrecemos servicios de capacitación y desarrollo integral de Soft Skills.

Somos una empresa de consultoría enfocada en desarrollar integralmente a la fuerza laboral en temas de Liderazgo y Motivación, mediante metodologías innovadoras y de reconocimiento mundial, a través de un capital humano experimentado y capacitado a un alto nivel.

A continuación, podrá encontrar un brochure adjunto, con el cual podrá informarse a más profundidad sobre los servicios de capacitación que brindamos y los beneficios que usted podrá obtener para la empresa en que labora.

Sin otro particular, me despido de usted agradeciendo su disposición por atender esta carta.

Saludos,

Sandra Gonzáles

Gerente General

DTM Development Talent Management

Anexo N° 6: Cotización suplemento dominical Aptitus

Aviso Preferencial

Desde **S/.290**



Su aviso web se publicará el día domingo en la sección de avisos Preferenciales del suplemento APTITUS de:

Diario El Comercio y/o diario El Trome

Beneficios

- ✓ Aviso Online x 30 días.
- ✓ Mejor ubicación sobre el aviso web económico.
- ✓ Aviso Impreso Preferencial en el Diario.
- ✓ Postulación mediante el código del aviso.
- ✓ Acceso a la base de CV's x 5 días.

Web + APTITUS impreso

APTITUS, suplemento de empleos de El Comercio

Fecha de publicación de aviso: Domingo 6 de Noviembre.

Cierre de publicación y pago hasta: Viernes 4 de Noviembre de 2016 a las 6:00 p.m.

S/. 3,410.00

4x2 (8 puestos)
8.54 x 8.05 cm
Ver ejemplo

S/. 4,980.00

4x3 (10 puestos)
8.54 x 12.27 cm
Ver ejemplo

S/. 7,600.00

6x3 (11 puestos)
13.00 x 12.27 cm
Ver ejemplo

Anexo N° 7: Cotización Diario Gestión

GESTION 2016

Formato: Tabloide - Papel salmón 48.8 gr / **SE PUBLICA:** Lunes a Viernes (no fines de semana ni feriados)  **Grupo El Comercio**
Tarifa: Full color - B&N - Incluye IGV 18%

Ubicación	Mod / col	Medidas cm. alto x cm. ancho	Tarifa Full Color S/.	Tarifa Blanco y Negro S/.	COMUNICADOS	PUBLI REPORTAJE
Carátula	1 x 6 mod/col	1.90 cm. x 24.90 cm.	7,678.50	no permite	no permite	no permite
Carátula	2 x 6 mod/col	4.20 cm. x 24.90 cm.	17,525.38	no permite	no permite	no permite
Oreja de Carátula	2 x 1 mod/col	4.20 cm. x 3.80 cm.	3,029.34	no permite	no permite	no permite
Doble Central	12 x 12 mod/col	27.50 cm. x 52.50 cm.	62,432.29	no permite	no permite	no permite
Doble RobPg. Central	9 x 12 mod/col	20.50 cm. x 52.50 cm.	61,951.11	no permite	no permite	no permite
Doble Media Central	6 x 12 mod/col	13.50 cm. x 52.50 cm.	45,166.29	no permite	no permite	no permite
Doble Pie Central	3 x 12 mod/col	6.60 cm. x 52.50 cm.	23,180.85	no permite	no permite	no permite
Última	12 x 6 mod/col	27.50 cm. x 24.90 cm.	37,459.37	no permite	no permite	no permite
Pág. 3	12 x 6 mod/col	27.50 cm. x 24.90 cm.	39,020.18	31,216.14	31,216.14	44,873.21
Pág. 3	9 x 6 mod/col	20.50 cm. x 24.90 cm.	34,417.28	27,533.83	27,533.83	39,579.88
Pág. 3	9 x 5 mod/col	20.50 cm. x 20.70 cm.	31,973.56	25,578.85	25,578.85	36,769.60
Pág. 5	12 x 6 mod/col	27.50 cm. x 24.90 cm.	37,459.37	29,967.50	29,967.50	43,078.28
Pág. 5	12 x 3 mod/col	27.50 cm. x 12.20 cm.	27,214.61	21,771.69	21,771.69	31,296.81
Pág. 5	9 x 6 mod/col	20.50 cm. x 24.90 cm.	33,040.59	26,432.47	26,432.47	37,996.68
Pág. 5	9 x 5 mod/col	20.50 cm. x 20.70 cm.	30,694.62	24,555.70	24,555.70	35,298.81
Pág. 5	6 x 6 mod/col	13.50 cm. x 24.90 cm.	24,088.69	19,270.95	19,270.95	27,701.99
Pág. 7	12 x 6 mod/col	27.50 cm. x 24.90 cm.	35,898.57	28,718.85	28,718.85	41,283.35
Pág. 7	12 x 3 mod/col	27.50 cm. x 12.20 cm.	26,080.67	20,864.54	20,864.54	29,992.77
Pág. 7	12 x 2 mod/col	27.50 cm. x 8.00 cm.	18,537.94	14,830.36	14,830.36	21,318.64
Pág. 7	9 x 6 mod/col	20.50 cm. x 24.90 cm.	31,663.90	25,331.12	25,331.12	36,413.49
Pág. 7	9 x 5 mod/col	20.50 cm. x 20.70 cm.	29,415.68	23,532.54	23,532.54	33,828.03
Pág. 7	9 x 3 mod/col	20.50 cm. x 12.20 cm.	22,059.98	17,647.98	17,647.98	
Pág. 7	6 x 6 mod/col	13.50 cm. x 24.90 cm.	23,084.99	18,467.99	18,467.99	26,547.74
Pág. 7	6 x 3 mod/col	13.50 cm. x 12.20 cm.	12,231.32	9,785.06	9,785.06	
Pág. 7	3 x 6 mod/col	6.60 cm. x 24.90 cm.	11,847.99	9,478.39	9,478.39	
Pág. 9	12 x 6 mod/col	27.50 cm. x 24.90 cm.	34,337.76	27,470.21	27,470.21	39,488.42
Pág. 9	12 x 3 mod/col	27.50 cm. x 12.20 cm.	24,946.73	19,957.38	19,957.38	28,688.74
Pág. 9	12 x 2 mod/col	27.50 cm. x 8.00 cm.	17,731.95	14,185.56	14,185.56	
Pág. 9	9 x 6 mod/col	20.50 cm. x 24.90 cm.	30,287.21	24,229.77	24,229.77	34,830.29
Pág. 9	9 x 5 mod/col	20.50 cm. x 20.70 cm.	30,287.21	24,229.77	24,229.77	34,830.29
Pág. 9	9 x 3 mod/col	20.50 cm. x 12.20 cm.	21,100.85	16,880.68	16,880.68	
Pág. 9	6 x 6 mod/col	13.50 cm. x 24.90 cm.	22,081.30	17,665.04	17,665.04	25,393.49
Pág. 9	6 x 3 mod/col	13.50 cm. x 12.20 cm.	11,699.53	9,359.62	9,359.62	
Pág. 9	3 x 6 mod/col	6.60 cm. x 24.90 cm.	11,332.86	9,066.29	9,066.29	
Pág. 11	12 x 6 mod/col	27.50 cm. x 24.90 cm.	33,557.36	26,845.88	26,845.88	38,590.96
Pág. 11	12 x 3 mod/col	27.50 cm. x 12.20 cm.	24,379.76	19,503.81	19,503.81	28,036.72
Pág. 11	12 x 2 mod/col	27.50 cm. x 8.00 cm.	17,328.95	13,863.16	13,863.16	
Pág. 11	9 x 6 mod/col	20.50 cm. x 24.90 cm.	29,598.86	23,679.09	23,679.09	34,038.69
Pág. 11	9 x 5 mod/col	20.50 cm. x 20.70 cm.	27,497.26	21,997.81	21,997.81	31,621.85
Pág. 11	9 x 3 mod/col	20.50 cm. x 12.20 cm.	20,621.28	16,497.03	16,497.03	
Pág. 11	6 x 6 mod/col	13.50 cm. x 24.90 cm.	21,579.45	17,263.56	17,263.56	24,816.37
Pág. 11	6 x 3 mod/col	13.50 cm. x 12.20 cm.	11,433.63	9,146.90	9,146.90	
Pág. 11	4 x 3 mod/col	8.90 cm. x 12.20 cm.	7,708.96	6,167.17	6,167.17	
Pág. 11	3 x 6 mod/col	6.60 cm. x 24.90 cm.	11,075.29	8,860.24	8,860.24	
Impar	12 x 6 mod/col	27.50 cm. x 24.90 cm.	31,996.55	25,597.24	25,597.24	36,796.03
Impar	12 x 3 mod/col	27.50 cm. x 12.20 cm.	23,245.82	18,596.65	18,596.65	26,732.69
Impar	12 x 2 mod/col	27.50 cm. x 8.00 cm.	16,522.95	13,218.36	13,218.36	
Impar	9 x 6 mod/col	20.50 cm. x 24.90 cm.	28,222.17	22,577.74	22,577.74	32,455.50
Impar	9 x 5 mod/col	20.50 cm. x 20.70 cm.	26,218.32	20,974.66	20,974.66	30,151.07
Impar	9 x 3 mod/col	20.50 cm. x 12.20 cm.	19,662.15	15,729.72	15,729.72	
Impar	6 x 6 mod/col	13.50 cm. x 24.90 cm.	20,575.75	16,460.60	16,460.60	23,662.12
Impar	6 x 3 mod/col	13.50 cm. x 12.20 cm.	10,901.83	8,721.47	8,721.47	
Impar	4 x 3 mod/col	8.90 cm. x 12.20 cm.	7,350.40	5,880.32	5,880.32	
Impar	3 x 6 mod/col	6.60 cm. x 24.90 cm.	10,560.16	8,448.13	8,448.13	
Otras	12 x 6 mod/col	27.50 cm. x 24.90 cm.	27,314.13	21,851.30	21,851.30	31,411.25
Otras	12 x 3 mod/col	27.50 cm. x 12.20 cm.	19,843.99	15,875.19	15,875.19	22,820.59
Otras	12 x 2 mod/col	27.50 cm. x 8.00 cm.	14,104.96	11,283.97	11,283.97	16,220.70

Otras	12 x 2 mod/col	27.50 cm. x 8.00 cm.	14,104.96	11,283.97	11,283.97	16,220.70
Otras	9 x 6 mod/col	20.50 cm. x 24.90 cm.	24,092.10	19,273.68	19,273.68	27,705.91
Otras	9 x 5 mod/col	20.50 cm. x 20.70 cm.	22,381.49	17,905.20	17,905.20	25,738.72
Otras	9 x 3 mod/col	20.50 cm. x 12.20 cm.	16,784.77	13,427.81	13,427.81	
Otras	6 x 6 mod/col	13.50 cm. x 24.90 cm.	17,564.67	14,051.73	14,051.73	20,199.37
Otras	4 x 3 mod/col	8.90 cm. x 12.20 cm.	6,274.73	5,019.79	5,019.79	
Otras	3 x 6 mod/col	6.60 cm. x 24.90 cm.	9,014.77	7,211.82	7,211.82	
Otras	2 x 6 mod/col	4.20 cm. x 24.90 cm.	6,133.88	4,907.11	4,907.11	

Avisos de 12 módulos (2x6, 4x3) a 1 página. No acumula otras promociones ni convenios

1Página (12x6 modulos/columna) - 1/2 Pag horizontal (6x6 mod/col) - 1/2 Pag vertical (12x3 mod/col) - 1/4 Pag vertical (6x3 mod/col)



Anexo N° 8: Cotización Guía del Capital Humano

Carátula 17 cm ancho x 24 cm alto	Retira de Carátula o Retira de Contracarátula 17 cm ancho x 24 cm alto	Página 17 cm ancho x 24 cm alto
US\$ 2,290 + igv: US\$ 2,702 S/. 8,015 + igv: S/. 9,457	US\$ 1,790 + igv: US\$ 2,112 S/. 6,265 + igv: S/. 7,392	US\$ 1,390 + igv: US\$ 1,640 S/. 4,865 + igv: S/. 5,740
Media Página 15 cm ancho x 11 cm alto	Pie de Página 15 cm ancho x 5,5 cm alto	LOGO Colocación de un logo a full color en el directorio y una breve descripción de su servicio
US\$ 840 + igv: US\$ 991 S/. 2,940 + igv: S/. 3,469	US\$ 460 + igv: US\$ 543 S/. 1,610 + igv: S/. 1,900	US\$ 160 + igv: US\$ 189 S/. 560 + igv: S/. 661

Guía Virtual: Carátula: US\$ 1,000 + igv= US\$ 1,180 S/.3,500 + igv= S/.4,130 Página: US\$ 500 + igv= US\$ 590 S/.1,750 + igv= S/.2,065 1/2 Página: US\$ 300 + igv= US\$ 354 S/.1,050 + igv= S/.1,239 Enlace Video: US\$ 100 + igv= US\$ 118 S/.350 + igv= S/.413	* Tipo de cambio: S/. 3,50 x dólar Venta de Publicidad Teléfonos: 217-5900 / 958-331-459 E-mail: ventas@mdgroup.com.pe www.mdgroup.com.pe
---	--

Anexo N° 9: Cotización PERUMIN

	A partir del 1 de Noviembre 2016	A partir del 1 de Febrero 2017
Categoría	Tarifa Sin IGV	Tarifa Sin IGV
Convencionista Socio IIMP Inscripción a tarifa preferencial, exclusiva para los asociados al IIMP. Con esta credencial podrá acceder a las salas de conferencias y a la zona de exhibición de módulos.	S/. 1,800	S/. 2,000
Convencionista No Asociado Inscripción para el público en general que desea acceder a los Encuentros Académico Empresariales y a la zona de Exhibición Tecnológica Minera - EXTEMIN.	S/. 2,300	S/. 2,500
Conferencista *New* Credencial exclusiva para los expositores que participarán en los Encuentros Académico Empresariales. Cuenta con acceso a las salas de conferencias y a la Exhibición Tecnológica Minera - EXTEMIN.	S/. 1,250	S/. 1,250
Estudiante Credencial exclusiva para estudiantes que cursen del 7° al 10° ciclo. El participante que desee acceder a esta categoría deberá presentar una constancia de que pertenece al tercio superior de pregrado. Capacidad Limitada: 300.	S/. 480	S/. 480
Docente Credencial exclusiva para docentes de tiempo completo. El participante interesado deberá presentar una carta de la universidad donde labora.	S/. 540	S/. 550
Programa para acompañantes Inscripción exclusiva para el acompañante de un Convencionista PERUMIN que formará parte de un atractivo programa de actividades turísticas, culturales, gastronómicas y sociales.	S/. 1,200	S/. 1,200
Convencionista por un día Credencial que le permitirá elegir el o los días de la semana en que asistirá a PERUMIN. El participante accederá a los Encuentros Académico Empresariales y a la zona de Exhibición Tecnológica Minera - EXTEMIN.	S/. 900	S/. 900
EXTEMIN Adicional	S/. 700	S/. 700
Visita EXTEMIN x semana Credencial que le permitirá acceder solo a la zona de Exhibición Tecnológica Minera - EXTEMIN durante la semana completa.	S/. 1,020	S/. 1,020
Visita EXTEMIN por un día Pase que le permitirá elegir el o los días de la semana en que asistirá a PERUMIN. El participante solo tendrá acceso a la zona de Exhibición Tecnológica Minera - EXTEMIN.	S/. 284	S/. 284

IMPORTANTE:

- Precio NO incluye IGV.
- El **programa para acompañantes** contempla las ceremonias de Inauguración y Clausura de la Convención pero no tiene acceso a la Convención ni a la Feria de Exhibición Tecnológica Minera EXTEMIN.
- **Inicio de inscripciones a partir del 1 de Noviembre, 2016**

Anexo N° 10: Cotización CADE Ejecutivos

Categoría	Asociados IPAE			No Asociados IPAE		
	Valor de venta	IGV	Total	Valor de venta	IGV	Total
Participantes	S/.4,680	S/.842	S/.5,522	S/.5,850	S/.1,053	S/.6,903
Acompañantes	S/.2,000	S/.360	S/.2,360	S/.3,510	S/.632	S/.4,142

Categoría	Valor de Venta	IGV	Total
Ejecutivo Joven / Empresario Ica	S/.3,510	S/.632	S/.4,142

- Participante: Incluye inscripción al evento, coffee breaks, almuerzos del jueves 1, viernes 2 de diciembre y actividades sociales.
 - Acompañante: Incluye asistencia a todo el evento y actividades sociales.
 - Ejecutivo joven: Hasta 35 años con cupos limitados
- Nota: Adjuntar DNI escaneado / Solo hoteles disponibles en Ica y Chincha
- Empresario Ica: Empresa con domicilio fiscal en Ica.
 - La inscripción es personal e intransferible.



Anexo N° 11: Expo Capital Humano

¿QUÉ ES EXPO CAPITAL HUMANO 2016?

La Feria especializada de proveedores para RR.HH. y punto de encuentro de los ejecutivos del sector.

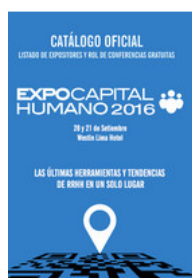
INFORMACIÓN GENERAL

Es una feria altamente especializada, única en su género en Perú, que se realiza desde el año 2009 reuniendo a las principales empresas proveedoras de servicios para el área de RR.HH., con los ejecutivos que trabajan en dicha área gestionando el capital humano en sus organizaciones y que desean encontrar las mejores alternativas de proveedores, novedades profesionales, networking y capacitación especializada.

EMPRESAS EXPOSITORAS

En esta oportunidad serán 110 empresas especializadas las que podrán participar con stands de exhibición en **Expo Capital Humano 2016**.

Así, durante los 2 días de exposición, los visitantes tendrán oportunidad de contactar con un mayor número de proveedores calificados, que presentarán sus novedades profesionales en rubros como:



- ✓ Selección y evaluación de personal
- ✓ Intermediación laboral y outsourcing de personal
- ✓ Outsourcing de nómina
- ✓ Consultoría en gestión humana
- ✓ Outplacement
- ✓ Coaching
- ✓ Comunicación Interna
- ✓ Software especializado
- ✓ Salud laboral
- ✓ Capacitación y formación para empresas
- ✓ Outdoor training
- ✓ Concesionarios de comedores
- ✓ Vales de alimentos
- ✓ Incentivos
- ✓ Eventos de integración

CONFERENCIAS GRATUITAS

Expo Capital Humano 2016 presentará para sus visitantes 72 conferencias gratuitas de especialistas locales e internacionales.

Para ello mantendremos las cuatro salas simultáneas que desde las 2 p.m. darán cabida a interesantes conferencias sobre variados temas de gestión humana.

Se trata pues de una extensión y variedad nunca antes vista en un evento dirigido al área de RR.HH. y que le permitirá ponerse al día en aspectos directamente vinculados a su quehacer diario.

La entrada a estas conferencias es gratuita para aquellos ejecutivos de empresas e instituciones que trabajan en el área de RR.HH. y se registren como visitantes de la Expo, recomendándose estar presentes con la anticipación del caso en la/s conferencia/s de su preferencia (cupos limitados). Por ser una feria empresarial, no se permitirá el ingreso de menores de edad ni estudiantes universitarios.

Anexo N° 12: Determinación de área requerida para la oficina por el método Guerchet

✓ Tabla de parámetros

Parámetros	Descripción
Número de elementos (n)	Cantidad de elementos requeridos
Número de lados (N)	Lados utilizados
Superficie Estática (SS)	Largo x ancho (medidas en metros)
Superficie gravitacional (SG)	SS x N
Altura elementos móviles (h_m)	$(\sum SS \times n \times h) / \sum SS \times n$
Altura elementos fijos (h_f)	$(\sum SS \times n \times h) / \sum SS \times n$
Coefficiente de evolución (k)	$0.5 * (h_m / h_f)$
Superficie Evolutiva (SE)	$(SS + SG) * k$
Superficie total	SS + SG + SE

Fuente: Fuente: Elaboración propia

✓ Área de Asistente Administrativo / Recepción

Los valores para $h_m = 1.7$ y para $h_f = 1.12$. Por lo tanto $k = 0.76$.

Elementos	n	N	L	A	SS	SG	h	SE	ST
Elementos fijos									
Silla Oficina	1	1	0.55	0.5	0.28	0.28	0.8	0.42	0.97
Escritorio Recep.	1	2	1.86	0.5	0.93	1.86	0.7	2.13	4.92
Sillón Recep.	2	1	0.56	0.5	0.28	0.28	0.65	0.43	1.97
Armario	1	1	1	0.4	0.4	0.4	2.1	0.61	1.41
Mesa Recep.	1	2	0.81	0.4	0.32	0.65	0.5	0.74	1.71
Archivador	2	1	0.4	0.4	0.16	0.16	1.65	0.24	1.13
Estante	1	1	1.1	0.4	0.44	0.44	1.95	0.67	1.55
Elementos móviles									
Asistente	1	x	x	x	0.5	x	1.7	x	x
Superficie Total en m²									13.7

Fuente: Fuente: Elaboración propia

✓ Oficina de Gerencia

Los valores para $h_m = 1.7$ y para $h_f = 1.15$. Por lo tanto $k = 0.74$.

Elementos	n	N	L	A	SS	SG	h	SE	ST
Elementos fijos									
Silla Oficina	2	1	0.55	0.5	0.28	0.28	0.8	0.41	1.91
Escritorio	1	2	1.11	0.47	0.52	1.04	0.7	1.15	2.72
Archivador	1	1	0.4	0.4	0.16	0.16	1.65	0.24	0.56
Estante	1	1	1.1	0.4	0.44	0.44	1.95	0.65	1.53
Elementos móviles									
Gerente	1	x	x	x	0.5	x	1.7	x	x
Superficie Total en m²									6.71

Fuente: Elaboración propia

✓ Pool de Analistas

Los valores para $h_m = 1.7$ y para $h_f = 0.94$. Por lo tanto $k = 0.91$.

Elementos	n	N	L	A	SS	SG	h	SE	ST
Elementos fijos									
Silla Oficina	4	1	0.55	0.5	0.28	0.28	0.8	0.5	4.19
Escritorio	4	1	1.11	0.47	0.52	0.52	0.7	0.95	7.95
Archivador	2	1	0.4	0.4	0.16	0.16	1.65	0.29	1.21
Estante	1	1	1.04	0.4	0.42	0.42	1.95	0.75	1.58
Elementos móviles									
Analistas	4	x	x	x	0.5	x	1.7	x	x
Superficie Total en m²									14.95

Fuente: Elaboración propia

✓ **Sala de Reuniones / Capacitación**

Los valores para $h_m = 1.7$ y para $h_f = 0.99$. Por lo tanto $k = 0.86$.

Elementos	n	N	L	A	SS	SG	h	SE	ST
Elementos fijos									
Silla Oficina	10	1	0.55	0.5	0.28	0.28	0.8	0.47	10.21
Mesa Trab.	1	4	1.96	1.22	2.39	9.56	0.8	10.2	22.2
Mesa Cafet.	1	1	0.86	0.3	0.26	0.26	0.6	0.44	0.95
Estantes	2	1	1.4	0.35	0.49	0.49	2.1	0.84	3.64
Elementos móviles									
Personas	10	x	x	x	0.5	x	1.7	x	x
Superficie Total en m²									37.01

Fuente: Elaboración propia

✓ **Baño**

Los valores para $h_m = 1.7$ y para $h_f = 1.19$. Por lo tanto $k = 0.72$.

Elementos	n	N	L	A	SS	SG	h	SE	ST
Elementos fijos									
Lavadero	1	1	0.55	0.45	0.25	0.25	1.1	0.15	0.64
Inodoro	1	1	0.47	0.35	0.16	0.16	0.8	0.24	0.56
Urinario	1	1	0.31	0.28	0.09	0.09	0.85	0.05	0.23
Armario	1	1	0.66	0.28	0.18	0.18	1.8	0.11	0.48
Elementos móviles									
Personas	1	x	x	x	0.5	x	1.7	x	x
Superficie Total en m²									2.35

Fuente: Elaboración propia

✓ **Consolidado de áreas requeridas para la oficina administrativa**

Área	m2
Área Asistente Admin. / Recep.	13.7
Oficina Gerencia	6.71
Pool de Analistas	14.95
Sala de Reuniones / Capacit.	37.01
Baño	2.35
TOTAL	74.7

Fuente: Elaboración propia



Anexo N° 13: The Leadership Circle

The Leadership Circle ofrece la primera metodología para el desarrollo de liderazgo que integra el desarrollo de las competencias con la evolución de consciencia. Dentro de este marco, consciencia y competencia emergen juntas para poder crear un liderazgo más efectivo. Un liderazgo con la capacidad creativa para abordar los retos de la creciente complejidad, y a la vez cuidar el bienestar del planeta.

Ofrecen evaluaciones y metodología para individuos, grupos, equipos y organizaciones al completo, que permiten profundizar en la conversación con líderes y organizaciones, para que el cambio pueda ocurrir de una forma profunda y muy significativa.

1. The Leadership Circle Profile⁷⁵

Leadership Circle Profile es un auténtico gran avance entre los perfiles 360°. Es el primero que conecta una batería de competencias muy contrastadas, con los hábitos de pensamiento subyacentes. En última instancia, va a la fuente del comportamiento, para desde allí impulsar un cambio transformador y sostenible.

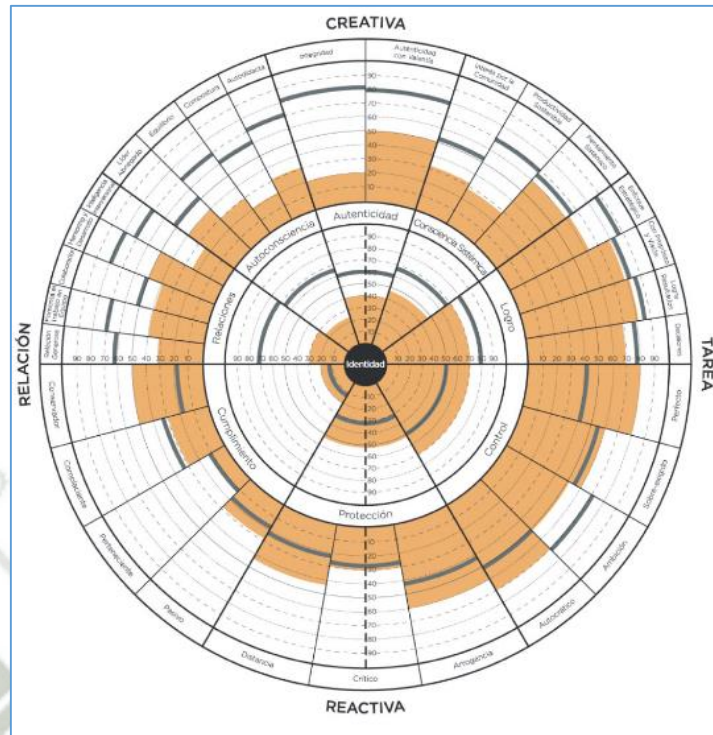
Permite:

- Revelar el sistema operativo del líder: supuestos internos (creencias) que dirigen sus comportamientos.
- Mostrar en un foto-reporte lo que está funcionando, lo que no es efectivo y el porqué.
- Poner de manifiesto gaps de consciencia.
- Correlacionar estilo de liderazgo con efectividad.

Características y Beneficios:

⁷⁵ The Leadership Circle: The Leadership Circle Profile . Consulta realizada 29 de octubre de 2016.
<http://theleadershipcircle.es/leadership-circle-profile/>

- Mide competencias de liderazgo ampliamente contrastadas- aquellas cuyos comportamientos y habilidades se traducen en un liderazgo efectivo.
 - Revela los hábitos de pensamiento o patrones que limitan la efectividad del liderazgo y la capacidad de mejorar.
 - Aumenta el valor del coaching y ahorra tiempo. El coach puede ver de forma instantánea la foto completa. El coaching puede empezar desde un punto más impactante y avanzado.
 - Aporta una medición completa para el seguimiento del desarrollo de liderazgo y/o cambio cultural.
 - Permite a una Organización compararse con un gran grupo norma (más de 225.000 evaluadores) de compañías similares.
- ¿Por qué es tan efectivo?
- Mientras que la mayoría de las evaluaciones 360º le dicen tan sólo lo que contribuye o no a la efectividad de un líder, Leadership Circle Profile también le dice “por qué” es así. Le da al líder una comprensión causal de lo que ocurre bajo la superficie. Esta potente diferencia coloca a Leadership Circle Profile en una categoría propia.
 - Leadership Circle Profile es el único perfil 360º que mide tanto las competencias como los supuestos subyacentes y lo hace principalmente en dos campos: Competencias Creativas y Tendencias Reactivas.



2. Leadership Culture Survey⁷⁶

El Leadership Culture Survey ofrece una poderosa y decisiva evaluación de la cultura de liderazgo. Revela datos valiosos, tanto si se utiliza para todo la organización, como para un equipo de liderazgo.

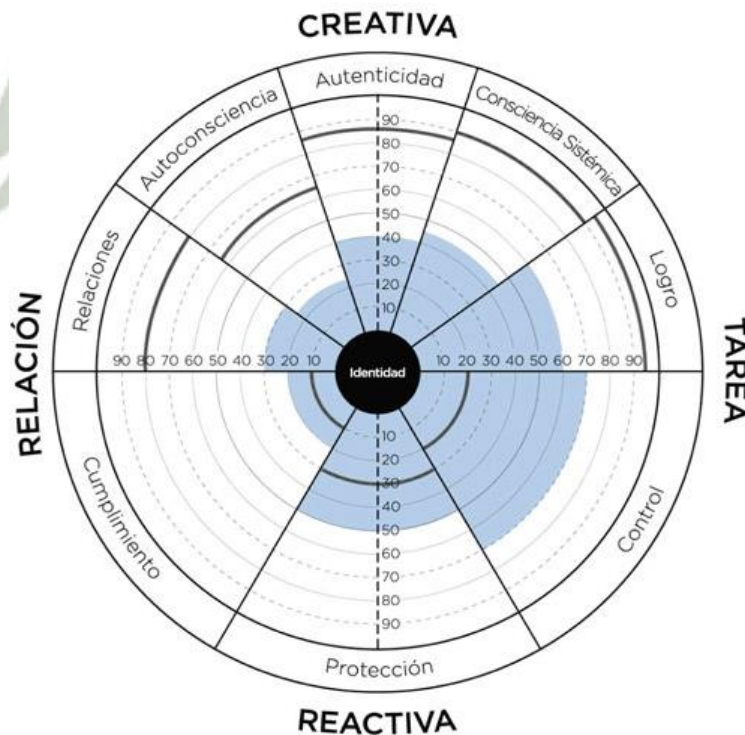
Permite:

- Medir la cultura actual y la deseada
- Abrir una conversación potente en el equipo sobre los gaps existentes.
- Establecer un argumento racional y sólido para el cambio y enfocar los esfuerzos de desarrollo del equipo
- Definir los retos culturales asociados con adquisiciones, fusiones, y cambios estructurales importantes.
- Correlacionar estilo de liderazgo con productividad, beneficios, volumen de ventas y otros indicadores de resultados.

⁷⁶ The Leadership Circle: The Leadership Survey. Consulta realizada 29 de octubre de 2016.
<http://theleadershipcircle.es/leadership-culture-survey/>

Características y Beneficios:

- Utiliza el mismo marco integral que Leadership Circle Profile. Lo que crea un lenguaje común. El perfil mide tanto el comportamiento del líder como los supuestos internos que dirigen su comportamiento, mientras que la encuesta mide el impacto de este comportamiento en la cultura.
- Mide 31 dimensiones de cultura. Estas 31 dimensiones se organizan en 8 dimensiones resumen y se muestran de forma circular, al igual que el círculo interno del Leadership Circle Profile.
- Permite a una Organización compararse con un grupo norma base y/o con un grupo de compañías empresas de su mismo sector empresarial.
- Fácil de usar y gestionado a través de internet
- Visualización de datos clara, precisa y fácil de interpretar.
- Accesible a personas con discapacidad visual.



Anexo N° 14: Certificación The Leadership Circle77

1. Space Availability

We recommend that you register more than 30 days in advance of a program's start date to ensure that space is available and so that you have time to complete any requirements.

If you do not pay in full at registration, you will receive an invoice for the remaining balance, which is due 30 days before the event.

We reserve the right to refuse applications to this event.

2. Requirements

After you have submitted your program registration form and received acceptance into the program (see below), you will receive an e-mail with a link and instructions for taking the Leadership Circle Profile 360 ° assessment. You must complete the Leadership Circle Profile and get evaluation from others prior to attending certification. This process can take 2-3 weeks. The Leadership Circle Profile must be completed no later than 14 days prior to the program start date. If you have completed a Leadership Circle Profile (with evaluation from others) in the last 24 months, you do not need to do this again for certification.

After you register, you will receive instructions for some additional pre-work prior to attending the event.

You must have experience in executive coaching. After you submit your registration, you will receive phone or e-mail acceptance into the certification program.

3. Conditions for Being Certified

In order to be certified, attendees must be present for the certification program in its entirety – from beginning to end. The Leadership Circle reserves the right to deny certification for the following reasons: missing program modules, or behavior that is disruptive or outside the professional standard of conduct.

4. Daily Schedule & Dress

Each training day begins at 8:30 a.m. and ends at 5:00 p.m. The last day of certification ends at 4:00 p.m.

Dress for this event is business casual.

5. Special Needs

Please let us know if you have special needs involving access or food allergies.

6. Cancellation & Refund Policy

A \$300 USD processing fee will be withheld for any cancellation. Cancellations made in writing more than 30 days prior to the start date of certification will receive a refund less \$300 USD processing fee. If cancellation is made in writing less than 30 days prior to start date of certification, a credit of \$1,600 USD can be applied to a public Leadership Circle Profile certification program held in the US or Canada within twelve months of cancellation. Cancellations made without written notice or a second cancellation will result in no refund. The Leadership Circle does not apply or transfer fees, refunds, or credits towards any program other than public Leadership Circle Profile certification programs listed by The Leadership Circle for the US or Canada on its website.

Cancellation policy for current TLC members who Retake certification is found on the Registration form.

77<https://www.eventbrite.com/e/leadership-circle-profile-certification-los-angeles-ca-registration-27887766059>. Consulta realizada 29 de Octubre de 2016.

7. Meals & Travel Costs

A light breakfast, a lunch, and snacks will be provided each day. Participants are responsible for all travels costs including transportation, hotel, and other meals.

All of our training locations are designed for easy travel access, comfortable accommodations (and amenities) at a reduced group rate (when possible), and proximity to a good selection of restaurants. You will receive details of accommodations and transportation when you register, or you may contact us to get this information in advance.

8. Bring a Colleague/ Receive a Free Profile

We are building a community of practice of like-minded colleagues. For each person you refer to us who completes The Leadership Circle Profile Certification*, you will receive a credit for a free Leadership Circle Profile assessment (up to a \$400 USD retail value) that you can use with your clients after certification. This can help you cover part of your certification fee.

*Your referral is someone who has not previously contacted or been contacted by The Leadership Circle. Credits are only given to people who are attending the certification date listed on this web page or who have attended certification in the past in the US or Canada. Referral credits are not available outside of the US or Canada.



Anexo N° 15: Certificación Practitioner en APEX

FORMACION FUNDACIONAL EN APRENDIZAJE EXPERIENCIAL

El programa de formación fundacional en aprendizaje experiencial está diseñado para individuos con o sin experiencia previa en la coordinación de grupos y que desean incorporar los conocimientos, estrategias y tácticas fundamentales de esta metodología.



Diplomado intensivo en aprendizaje experiencial outdoors

Este curso te brindará el marco conceptual y operativo indispensable para coordinar procesos de aprendizaje a través del método del aprendizaje experiencial. Asimismo te permitirá incorporar valiosas herramientas para desarrollar programas indoors y outdoors, a través de recursos lúdicos, dinámicas grupales y diferentes técnicas de acción.

Una vez iniciado este camino nada será igual en tu manera de abordar y acompañar los procesos de aprendizaje.

Duración: 4 días

Bienvenid@ al mundo de la educación experiencial!

En los 4 días que dura este diplomado fundacional podrás explorar de forma dinámica el marco pedagógico e instrumental del método experiencial. Conocerás los principios filosóficos que le dan sustento y la aplicación directa de estos principios a través de sus técnicas y singulares abordajes. Descubrirás cómo diseñar un programa experiencial y cómo acompañarlo desde el rol facilitador, participando de una variedad de actividades que podrán incorporarse directamente a tu caja de recursos. Tendrás la oportunidad de formar parte de reflexiones enriquecedoras y de vivir sobretodo una profunda experiencia de aprendizaje personal con repercusiones en numerosos aspectos de tu vida profesional.

Objetivos generales

Participando de esta formación cada participante

- Aprenderá a crear condiciones favorables para que el aprendizaje experiencial pueda desplegarse.
- Incorporará conocimientos básicos para diseñar programas experienciales de diferente duración y complejidad.
- Descubrirá los principios de la técnica de facilitación para actividades de tipo lúdico, actividades de low y high ropes y de aventura.
- Conocerá los aspectos motivacionales que operan en un dispositivo outdoors y cómo aprovecharlos eficazmente.
- Expandirá sus capacidades de observación, análisis e intervención, en los procesos de aprendizaje individuales y grupales.
- Sabrá como emplear diferentes técnicas de acción como recursos educativos y transformacionales.



Anexo N° 16: ROI Institute⁷⁸

La Metodología ROI es un enfoque escalable y sistemático para la evaluación de programas. El uso de un modelo de proceso, marco de cinco niveles, y las normas de funcionamiento para capturar las métricas de rendimiento de las puntuaciones de satisfacción a simples impacto financiero, la metodología permite recopilar los datos apropiados para informar de la prestación de una variedad de iniciativas y tipos de programas. La Metodología ROI genera datos tanto cualitativos como cuantitativos y proporciona técnicas para aislar los efectos del programa de otras influencias - resultando en métricas e informes creíbles de ROI aceptados por los ejecutivos financieros y las partes interesadas.

ROI Institute, Inc., fundada en 1992, ayuda a las organizaciones a evaluar el éxito de los proyectos y programas, incluyendo la medición del rendimiento económico de la inversión (ROI). Hacemos esto proporcionando talleres, consultoría, entrenamiento, sesiones de información de alojamiento y presentaciones, la investigación y la evaluación comparativa. ROI Institute opera a través de una red de socios y asociados en los EE.UU. y en más de 60 países con la ayuda de más de 100 consultores de ROI.

Nuestros servicios se adaptan a los siguientes ámbitos profesionales:

- Recursos Humanos / Human Capital
- Formación / Aprendizaje / Desarrollo
- Liderazgo / Coaching / Mentoring
- Gestión del Conocimiento / Transferencia
- Reconocimiento / Incentivos / compromiso
- Gestión del Cambio / Cultura
- Gestión del Talento / Retención
- Comunicaciones / Relaciones Públicas
- Política pública / Programas Sociales
- Creatividad / Innovación
- Ética / Cumplimiento / Riesgos
- Seguridad / Salud / Programas de Entrenamiento
- Proyectos verdes / Sostenibilidad
- Las escuelas / colegios / universidades

78 <http://www.roiinstitute.net/about-roi-institute/>. Consulta realizada el 29 de octubre del 2016.

Anexo N° 17: ROI Certification Program⁷⁹

Peworkk

Identify a project for ROI evaluation
Prepare for the basics

Workshop

Five days of content rich, interactive sessions
The focus is on your project evaluation

Workbook and Materials

A valuable 300-page action oriented workbook
Several books to use as reference

Virtual Assistance

One-on-one help with your ROI evaluation
Review and approval of your ROI study

Right to Use Materials at Work

You have the right to reproduce our materials and use internally with
your clients and colleagues

Certified ROI Professional (CRP) Designation

A unique sought-after credential



⁷⁹<http://www.roiinstitute.net/wp-content/uploads/2014/03/ROI-Institute-Brochure1.pdf>. Consulta realizada el 29 de Octubre del 2016.

Certification Objectives

Reaction

Provide participants knowledge and skills that are:

- Relevant to their job
- Important to their current job success
- Immediately applicable
- New to their understanding of accountability
- Relevant to their colleagues in similar job situation

Learning

Enable participants to:

- Describe the five critical components of a successful evaluation practice
- Identify the five levels of evaluation
- Explain the ten steps in the ROI Methodology
- Follow the twelve guiding principles
- Plan and execute an ROI evaluation project
- Calculate and explain the difference in the benefit-cost ratio (BCR) and the return on investment (ROI)
- Communicate the results of an ROI study to various stakeholders
- Implement the ROI Methodology within their organization

Application

Support participants as they:

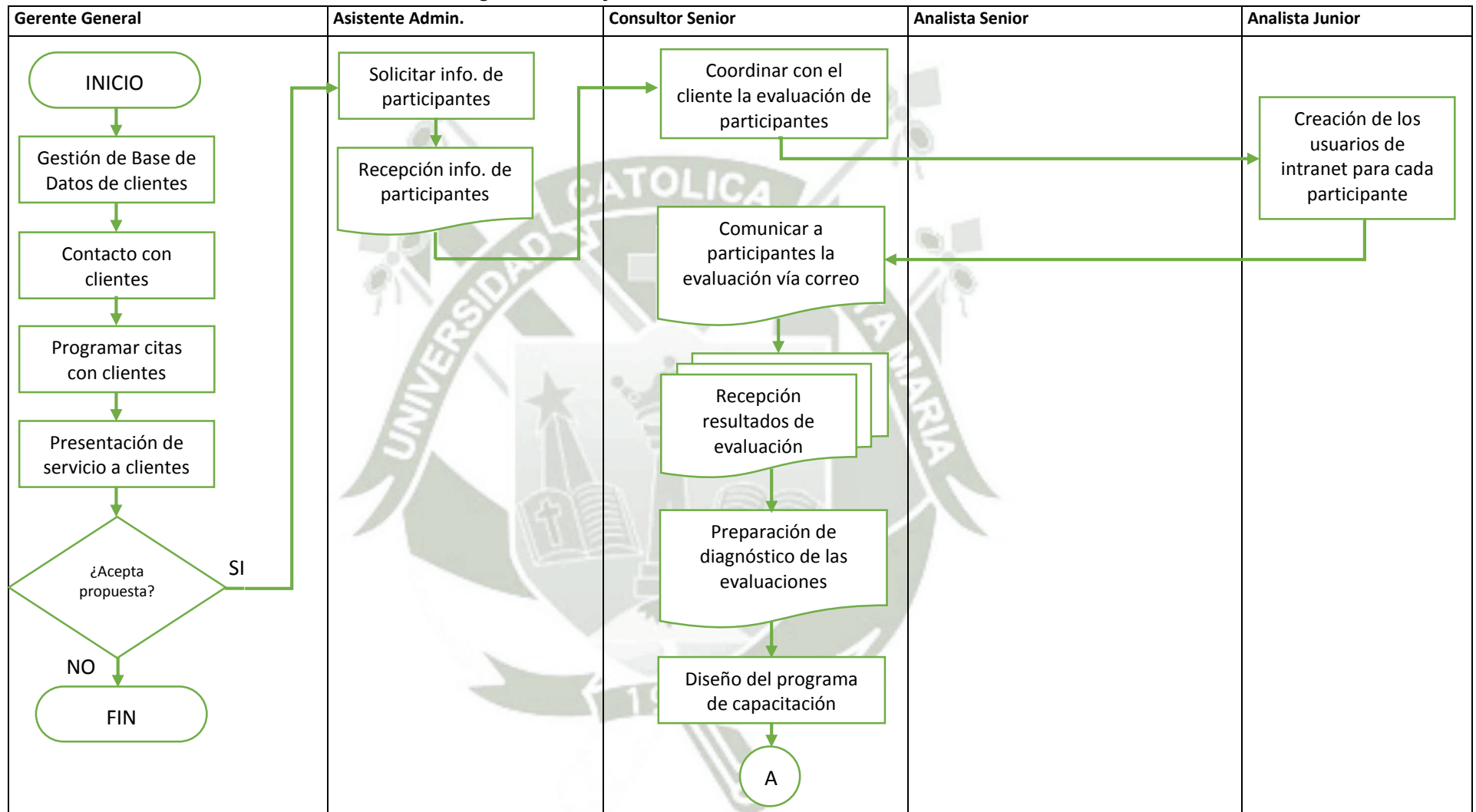
- Build support for the ROI Methodology in their organization
- Complete their initial ROI evaluation project
- Plan and implement future ROI projects
- Revise/update internal evaluation strategy/practice
- Brief/teach others in the ROI Methodology
- Change the way they propose, implement, and evaluate programs, processes, and initiatives

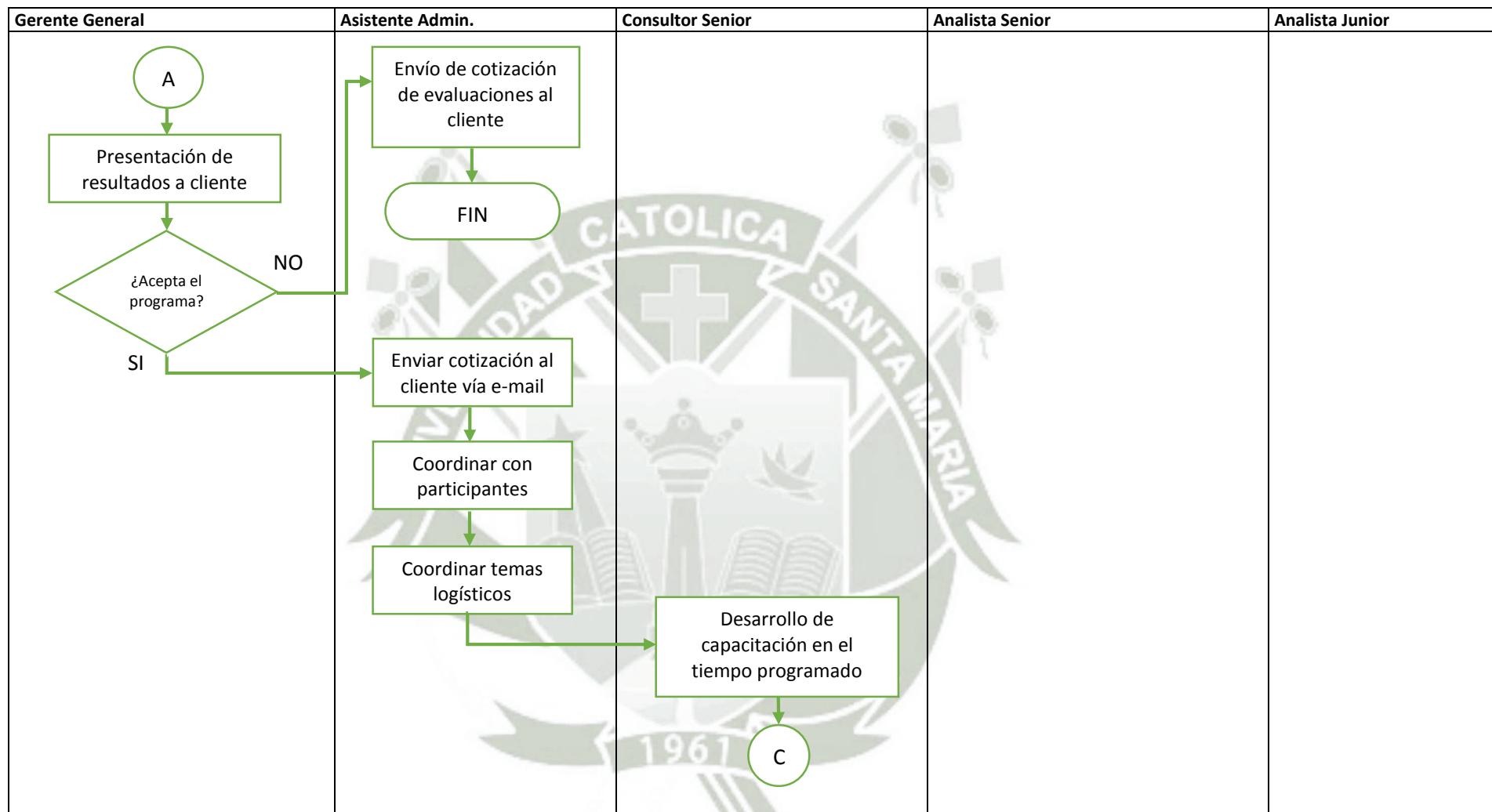
Impact

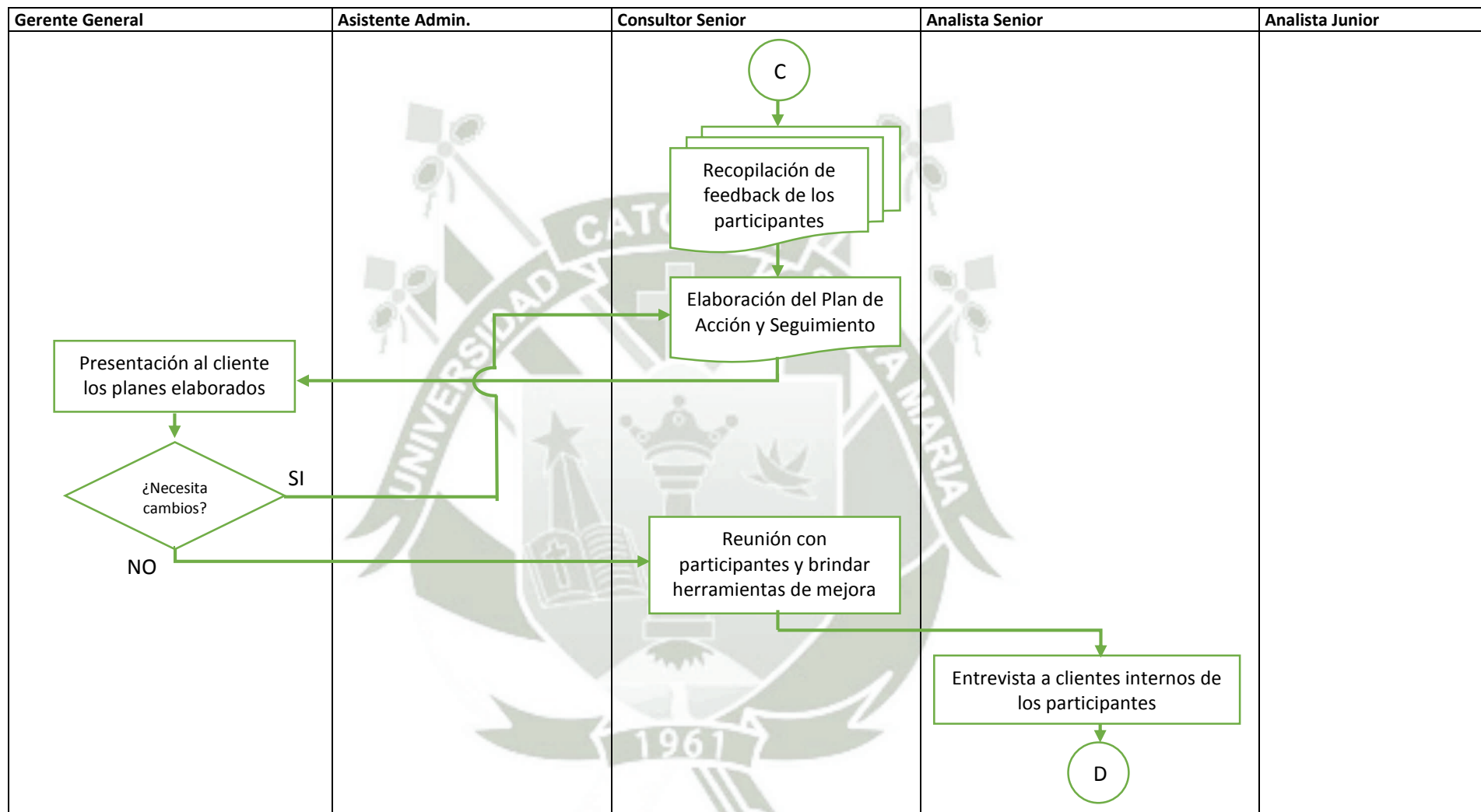
Enable participants to realize positive consequences as a result of applying what they learn, such as:

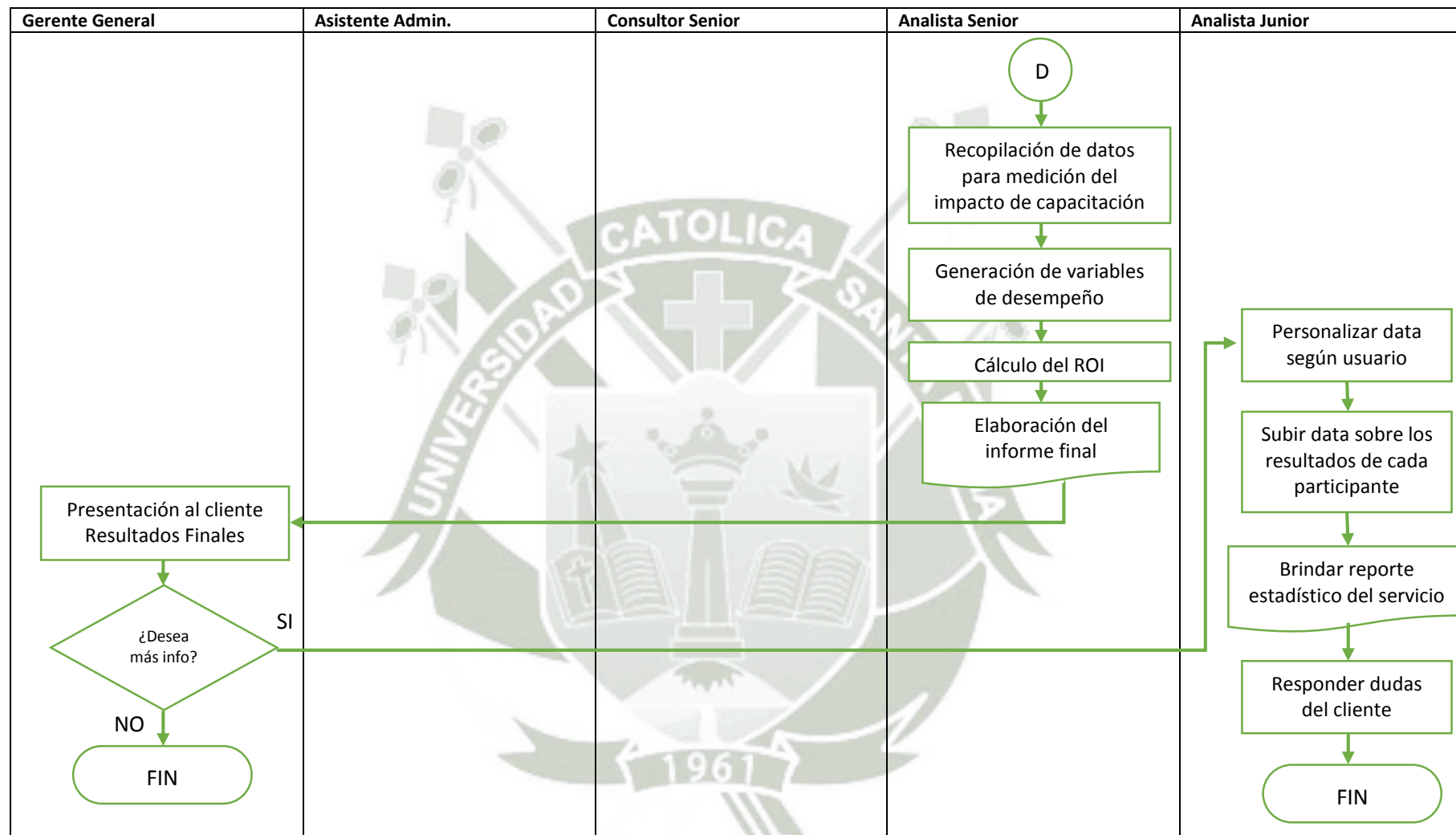
- Improving program effectiveness
- Improving program efficiencies
- Expanding successful programs
- Redesigning or discontinuing ineffective programs

Anexo N° 18: Diagrama de Flujo del Prestación del Servicio de Gestión de Talento









Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 19: Encuesta de Satisfacción

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Curso: _____

Expositor : _____

Lugar: _____

Fecha: _____

		Grado de Satisfacción				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1. GENERAL	Cumplimiento del Objetivo					
	Conocimiento antes del curso					
	Conocimiento después del curso					
	Lo aprendido es aplicable en el trabajo diario					
2. DEL CURSO	Nivel y Calidad del Curso					
	Metodología de enseñanza (interactiva, comunicativa y dinámica)					
	Integración (entre teoría, dinámicas y objetivo del curso)					
	Calidad del material de apoyo (textos, videos, separatas, etc)					
3. DEL EXPOSITOR	Dominio y experiencia sobre el tema					
	Claridad y simplicidad en la explicación					
	Fomenta la motivación y participación activa					
	Actitud amigable, flexible y carismático					
Comparación	El presente curso es:	NO RESPONDIÓ	Mejor	Igual	Peor	
SUGERENCIAS Y/O RECOMENDACIONES						

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 20: Cálculo de Capital de Trabajo por el Método de Déficit Acumulado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Requerimiento de caja	67040.0	67040.0	67040.0	69040.0	67040.0	69040.0	67040.0	69040.0	
Saldo de Caja	-	32660.0	112318.9	163857.8	214017.0	337432.9	459469.2	582885.1	765305.5
Inversión	-67040.0	-34380.0	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia



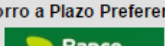
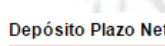
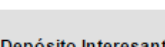
Anexo N° 21: Tasas de Interés de entidades financieras a plazo fijo

Moneda: **Soles** **Dólares** Plazo del Depósito: 1800 días Sólo Bancos: **Si** **No**

Valor del Depósito: S/ 120,000 Ubicación: **Arequipa**

36 opciones disponibles

Producto	Tasa de Interés (TEA / TREA) ↕	Ganancia Total ↕	Plazo (en días) ↕	Monto Mínimo de Apertura ↕	Más Info
Depositos a Plazos ver +					
	7.80%	S/ 54,692.82	1080 a +	S/ 1,000.00	SOLICITAR >
★ PRODUCTO DESTACADO					
Super Tasa Campaña ver +					
	8.50%	S/ 60,438.80	360 a +	S/ 3,000.00	SOLICITAR >
Depósito a Plazo Fijo ver +					
	8.00%	S/ 56,319.37	1080 a +	S/ 500.00	SOLICITAR >
Depositos a Plazos Campaña Lima ver +					
	7.50%	S/ 52,275.52	1080 a +	S/ 30,000.00	SOLICITAR >
Depósito a Plazo Fijo ver +					
	7.20%	S/ 49,885.05	1081 a +	S/ 100.00	SOLICITAR >
Depósito a Plazo ver +					
	6.75%	S/ 46,349.18	1800 a +	S/ 1,000.00	SOLICITAR >

Rinde + 	6.30%	S/ 42,872.43	720 a +	S/ 70,000.00	ver +
<i>Grandes Sorteos de Campaña</i>					
Depósito a Plazo Fijo 	7.85%	S/ 55,098.33	1081 a +	S/ 20.00	ver +
Plus Ahorro 	7.70%	S/ 53,884.06	1080 a +	S/ 100.00	ver +
Ahorro Cash 	7.30%	S/ 50,678.91	1080 a +	S/ 100.00	ver +
Depósitos a Plazos SUPER TASA 	7.20%	S/ 49,885.05	721 a +	S/ 500.00	ver +
Ahorro a Plazo Preferencial 	7.00%	S/ 48,306.21	1800 a 1800	S/ 30,000.00	ver +
Depósito Plazo Net 	4.30%	S/ 28,116.28	360 a +	S/ 1,000.00	ver +
Depósito Interesante 	2.50%	S/ 15,768.99	360 a +	S/ 1,000.00	ver +
Depósito a Plazo 	2.00%	S/ 12,489.70	360 a +	S/ 1,000.00	ver +
Cuenta Largo Plazo 	1.35%	S/ 8,321.67	720 a +	S/ 500.00	ver +
Cuenta a Plazo 	1.35%	S/ 8,321.67	360 a +	S/ 1,000.00	ver +
Plazo Super Depósito 	1.35%	S/ 8,321.67	360 a +	S/ 1,000.00	ver +