

UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

"PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA EMPRESA QUE DESARROLLE HABILIDADES BLANDAS EN ADOLESCENTES EN LIMA NORTE"

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

DAYANA BARBARA GUTIERREZ JIMENEZ
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Marketing y Gestión Comercial.

HELLEN IRIS MONTELLANOS CABRERA
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Marketing y Gestión Comercial.

RONALD ARTURO REBAZA MACEDA
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Marketing y Gestión Comercial.

Asesor:
Dra. Niria Marleny Goñi Ávila

Lima – Perú
2020

Agradecimiento

Agradecemos a Dios, por permitirnos culminar esta etapa de aprendizaje profesional. A nuestras familias, que con su amor, comprensión y apoyo nos dieron el espacio necesario para poder desarrollarnos y cumplir nuestro objetivo con gran motivación.

A nuestra asesora, la Dra. Niria Goñi Ávila, por compartir sus conocimientos para mejorar constantemente en el desarrollo del presente plan de negocios, y por motivarnos a lograr nuestro objetivo anhelado.

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios tiene como objetivo evaluar la viabilidad de implementar una empresa que brinde un servicio de talleres de habilidades blandas para adolescentes, para que familias de los distritos de Lima Norte representados por un padre de familia por hogar, con hijos adolescentes con edades comprendidas entre 13 y 17 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C, con el objetivo de que ellos puedan lograr sus metas, mejorar su desenvolvimiento y tener relaciones personales más efectivas.

La justificación de esta necesidad está sustentada en los pilares establecidos para el desarrollo de la educación en los adolescentes; identificados por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO, y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE, las cuales señalan que la educación del adolescente debe integrar un enfoque de habilidades, actitudes y valores, de manera complementaria a los conocimientos que son brindados a los educandos a través de la Educación Básica Regular.

Adicionalmente, en el Perú se ha identificado la necesidad del desarrollo de habilidades blandas en las personas, y en el mercado laboral hay una alta demanda por profesionales que tengan desarrolladas estas habilidades para afrontar los desafíos laborales; destacando la necesidad de contar con jóvenes que posean habilidades blandas que fortalezcan las relaciones humanas, la adaptación y la resolución de problemas, como parte de las necesidades globales del mundo de hoy.

La estrategia genérica para el presente negocio es de enfoque total, debido a que se espera implementar servicios especializados en talleres de habilidades blandas para adolescentes. Gracias a los resultados de la investigación realizada en el presente plan de negocios, se pudo conocer que existe una gran oportunidad de mejorar el desarrollo de las habilidades blandas de los adolescentes, y que los padres de familia tienen una alta aceptación a la propuesta de negocio que se ha elaborado.

La propuesta de servicio está basada en el desarrollo de dos talleres de habilidades blandas: a) taller de manejo emocional y asertividad para adolescentes, que consta de las habilidades de inteligencia emocional y comunicación asertiva, b) taller de adolescentes líderes y colaborativos, que consta de las habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.

Al realizar la evaluación económica financiera, la inversión total del proyecto asciende a S/ 119,053; monto que contará con un financiamiento del 40% por préstamo bancario, y el 60% será cubierto por capital propio de los inversionistas. Con ello, se obtuvo un VAN Económico de S/. 37,324 y una TIR Económica de 26.02%, que supera al COK de 20.13%. Por lo tanto, se comprobó la viabilidad del proyecto.

Se concluye que la presente propuesta es una oportunidad de negocio viable para los inversionistas, y que generará un impacto positivo en los adolescentes, sus familias y la sociedad.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas 10
Lista de Figuras 14
Lista de Apéndices 16
Introducción 18
Capítulo I. Generalidades 21

1.1. Antecedentes 21

1.2. Determinación del problema u oportunidad 26

1.3. Justificación del proyecto 27

1.4. Objetivos generales y específicos 30

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación 30
Capítulo II. Estructura Económica del Sector 32

2.1. Descripción del estado actual de la industria 32
2.1.1. Segmentación de la industria. 33
2.1.2. Empresas que la conforman (ubicación, volumen de ventas, empleados) 36

2.2. Tendencias de la industria (crecimiento, inversiones) 37

2.3. Análisis Estructural del Sector Industrial 38
2.3.1. Rivalidad entre empresas competidoras. 38
2.3.2. Entrada potencial de nuevos competidores. 40
2.3.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos. 42
2.3.4. El poder de negociación de los proveedores. 45
2.3.5. El poder de negociación de los consumidores. 47

2.4. Análisis de la Competencia..... 49
2.4.1. Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio.....50
2.4.2. Participación de mercado de cada uno de ellos. 54
2.4.3. Matriz de perfil competitivo. 55

2.5. Análisis del contexto actual y esperado 57
2.5.1. Análisis Político-Gubernamental. 58
2.5.2. Análisis Económico. 59
2.5.3. Análisis Legal. 63
2.5.4. Análisis Cultural. 65
2.5.5. Análisis Tecnológico. 66
2.5.6. Análisis Ecológico. 67

2.6. Oportunidades 68
Capítulo III. Estudio de Mercado 70

3.1. Descripción del servicio o producto 70
3.1.1. Programas a desarrollar.....71
3.1.2. Diseño metodológico. 75
3.1.3. Evaluación de habilidades de los adolescentes. 81

3.2. Selección del segmento de mercado 87

3.3. Investigación Cualitativa 89
3.3.1. Proceso de muestreo 91
3.3.2. Diseño de instrumento. 95
3.3.3. Análisis y procesamiento de datos. 95

3.4. Investigación Cuantitativa 108
3.4.1. Proceso de muestreo. 108
3.4.2. Diseño de instrumento. 109
3.4.3. Análisis y procesamiento de datos. 111

3.5. Conclusiones y recomendaciones del Estudio Cualitativo y Cuantitativo..... 129

3.6. Perfil del consumidor tipo y sus variantes 133

Capítulo IV. Proyección del Mercado Objetivo 135

4.1. El ámbito de la Proyección 135

4.2. Selección del método de Proyección 136
4.2.1. Mercado Potencial 138
4.2.2. Mercado Disponible. 140
4.2.3. Mercado Efectivo. 141
4.2.4. Mercado Objetivo. 142
Capítulo V. Plan de Marketing 145

5.1. Estrategias de Marketing 145
5.1.1. Estrategia de Producto 145
5.1.2. Estrategia de Precio 148
5.1.3. Estrategia de Plaza y Distribución. 150
5.1.4. Estrategia de Promoción y Publicidad. 152
5.1.5. Estrategia de Personas 153
5.1.6. Estrategia de Procesos 154
5.1.7. Estrategia de Presencia Física. 154

5.2. Estrategia de Ventas 155
5.2.1. Plan de Ventas 156
5.2.2. Políticas de servicios y garantías 157
Capítulo VI. Pronóstico de ventas 160

6.1. Fundamentos y supuestos 160

6.2. Justificación 162

6.3. Análisis de los riesgos y aspectos críticos que impactan en el pronóstico. 163
Capítulo VII. Ingenieria del Proyecto 164

7.1. Estudio de ingeniería 164
7.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos. 164
7.1.2. Selección de equipamiento. 171
7.1.3. Lay out 177

7.1.4. Distribución de equipos y maquinarias. 177

7.2. Determinación del tamaño 178
7.2.1. Proyección de crecimiento. 179
7.2.2. Recursos. 180
7.2.3. Tecnología 180
7.2.4. Flexibilidad. 180
7.2.5. Selección del tamaño ideal 180

7.3. Estudio de localización 181
7.3.1. Definición de factores de localización. 182
7.3.2. Consideraciones legales. 183

7.4. Determinación de la localización óptima 187
Capítulo VIII. Aspectos Organizacionales 189

8.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada 189
8.1.1. Visión. 189
8.1.2. Misión. 189
8.1.3. Principios. 190

8.2. Formulación de Estrategias de Negocio 192

8.3. Determinación de las ventajas competitivas críticas 192

8.4. Diseño de la estructura organizacional deseada 194

8.5. Diseño de los perfiles de puestos clave 195

8.6. Remuneraciones, compensaciones e incentivos. 204

8.7. Política de recursos humanos. 205
Capítulo IX. Planificación Financiera 208

9.1. La Inversión. 208
9.1.1. La inversión pre operativa. 208
9.1.2. Inversión en Capital de Trabajo. 209
9.1.3. Costo del proyecto. 210

9.1.4. Inversiones futuras. 210

9.2. Financiamiento. 211
9.2.1. Endeudamiento y condiciones. 211
9.2.2. Capital y costo de oportunidad. 213
9.2.3. Costo de capital promedio ponderado 215

9.3. Presupuestos Base 216
9.3.1. Presupuesto de ventas. 216
9.3.2. Presupuesto de costos de producción. 217
9.3.3. Presupuesto de compras. 218
9.3.4. Presupuesto de costo de ventas. 219
9.3.5. Presupuesto de gastos administrativos. 219
9.3.6. Presupuesto de marketing y ventas. 220
9.3.7. Presupuesto de gastos financieros. 221

9.4. Presupuestos de Resultados 221
9.4.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado. 221
9.4.2. Balance proyectado. 223
9.4.3. Flujo de caja proyectado. 223
Capítulo X. Evaluación Económico Financiera 228

10.1. Evaluación Financiera 228
10.1.1. Tasa Interna de Retorno. TIR 228
10.1.2.VAN. 229
10.1.3. Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE). 230
10.1.4. Ratios. 230

10.2. Análisis de Riesgo 231
10.2.1. Análisis de punto de equilibrio. 231
10.2.2. Análisis de sensibilidad 232
10.2.3. Análisis de escenarios. 234
Conclusiones 237
Recomendaciones 239
Referencias 242

Lista de Tablas

Tabla 1. Estándares de Carácter y Creatividad 22
Tabla 2. Organización y distribución del iempo semanal de EducaciónSecundaria – II.EE. con jornada escolar regular 24
Tabla 3. Matriz de Atractividad de Rivalidad entre Empresas Competidoras 40
Tabla 4. Matriz de Atractividad de Entrada Potencial de Nuevos Competidores 42
Tabla 5. Matriz de Atractividad de Disponibilidad de Productos Sustitutivos 44
Tabla 6. Matriz de Atractividad de Poder de Negociación de los Proveedores 46
Tabla 7. Matriz de Atractividad de Poder de Negociación de los Consumidores 49
Tabla 8. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) 57
Tabla 9. Variaciones porcentuales anuales 62
Tabla 10. Matriz Estratégica de Factores Externos 69
Tabla 11. Proyección de la cantidad de hogares de la zona Lima Norte 87
Tabla 12. Cantidad proyectada de hogares de la zona Lima Norte 88
Tabla 13. Distribución de Nivel Socioeconómico por Zona APEIM 2018 – Zona 2 Lima Metropolitana 88
Tabla 14. Cálculo del segmento de mercado 89
Tabla 15. Distribución de los Focus Group 93
Tabla 16. Distribución de las Entrevistas a profundidad con Padres de Familia 93
Tabla 17. Distribución de las Entrevistas a Profundidad con Expertos 95
Tabla 18. Identificación de Necesidades en el Desarrollo de la Comunicación Asertiva 115
Tabla 19. Identificación de necesidades en el desarrollo del Trabajo en Equipo 115
Tabla 20. Identificación de necesidades en el desarrollo de la Inteligencia Emocional 116
Tabla 21. Identificación de necesidades en el desarrollo del Liderazgo 116
Tabla 22. Actividades de tiempo libre de los adolescentes 117
Tabla 23. Actividades que Prefieren Realizar los Adolescentes durante sus Vacaciones 118

Tabla 24. Habilidades Blandas que necesitan mejorar los adolescentes 120
Tabla 25. Intención de matrícula en los talleres de habilidades blandas 122
Tabla 26. Beneficios esperados por los Padres de Familia 126
Tabla 27. Medios de Contacto con los Padres de Familia 127
Tabla 28. Expectativa de logros de los Talleres en los Adolescentes 128
Tabla 29. Cantidad de hogares de la Zona Norte de Lima Metropolitana 137
Tabla 30. Proyección de crecimiento anual de hogares de la Zona Norte de Lima Metropolitana 138
Tabla 31. Porcentaje de hogares con miembros de 12 a 17 años en Lima Metropolitana 139
Tabla 32. Porcentaje de Nivel Socioeconómico por zona APEIM 2018 - Lima Metropolitana 139
Tabla 33. Cálculo del Mercado Potencial 140
Tabla 34. Cálculo del Mercado Disponible 141
Tabla 35. Cálculo del Mercado Efectivo 142
Tabla 36. Cálculo del mercado objetivo – Porcentaje del mercado efectivo atendido 143
Tabla 37. Promedio de Hijos por Hogar 143
Tabla 38. Frecuencia de Consumo según Intención de Compra de los Padres de Familia 144
Tabla 39. Proyección de demanda 144
Tabla 40. Ingresos sin IGV (en soles) 157
Tabla 41. Ingresos con IGV (en soles) 157
Tabla 42. Mercado Objetivo (en número de hogares) 160
Tabla 43. Número de Promedio de Hijos por Hogar 161
Tabla 44. Frecuencia de Consumo (en número de veces) 161
Tabla 45. Demanda del servicio (en número de matriculados) 161
Tabla 46. Demanda Ajustada del Servicio (en número de matriculados) 162
Tabla 47. Ingresos con IGV (en soles) 162
Tabla 48. Rúbrica de Evaluación de Desempeño del Facilitador 170
Tabla 49. Rúbrica de Evaluación de Desempeño del Alumno 171
Tabla 50. Muebles y Equipos para el Área de Recepción 172
Tabla 51. Muebles y Equipos para el Área Administrativa 173
Tabla 52. Muebles y Equipos para el Área de Estudios 174
Tabla 53. Muebles y Equipos para el Área de Kitchenette 175
Tabla 54. Muebles y Equipos para el Área de Descanso 175

Tabla 55. Muebles y Equipos de Servicios Higiénicos 176
Tabla 56. Muebles y Equipos del Almacén 176
Tabla 57. Dimensiones de Áreas 179
Tabla 58. Localización 188
Tabla 59. Componentes de la Misión de Elevando tu Potencial 190
Tabla 60. Cantidad de Trabajadores por Puesto 196
Tabla 61. Estructura remunerativa de los colaboradores (en soles) 205
Tabla 62. Inversión Inicial (en soles) 209
Tabla 63. Capital de Trabajo (en soles) 210
Tabla 64. Inversión Inicial (en soles) 210
Tabla 65. Financiamiento (en soles) 211
Tabla 66. Tabla de Amortización (en soles) 211
Tabla 67. Servicio de la Deuda (en soles) 213
Tabla 68. Tasas para el cálculo del costo de capital 214
Tabla 69. Cálculo del Costo de Oportunidad (Ke) 215
Tabla 70. Cálculos para la obtención de la tasa WACC 216
Tabla 71. Ingresos con IGV y sin IGV (en soles) 217
Tabla 72. Costo de Producción (en soles) 217
Tabla 73. Costo Directo (en soles) 217
Tabla 74. Costo Indirecto (en soles) 218
Tabla 75. Compras con IGV (en soles) 219
Tabla 76. Costo de Ventas (en soles) 219
Tabla 77. Número de horas dictadas por los Facilitadores 219
Tabla 78. Planilla de Remuneraciones (en soles) 220
Tabla 79. Presupuesto de Marketing y Ventas (en soles) 220
Tabla 80. Presupuesto de Gastos Financieros 221
Tabla 81. Estado de Resultados (en soles) 222
Tabla 82. Estado de Situación Financiera Proyectado (En soles) 223
Tabla 83. Flujo de Inversiones (en soles) 224
Tabla 84. Flujo Operativo (en soles) 225
Tabla 85. Flujo Económico (en soles) para proyecto a 5 años 226
Tabla 86. Servicio de la Deuda (en soles) 227
Tabla 87. Flujo Financiero (en soles) 227

Tabla 88. Flujo Económico (en soles) 229
Tabla 89. Flujo Financiero (en soles) 230
Tabla 90. Rentabilidad sobre el Patrimonio ROE 230
Tabla 91. Ratios Financieros (en porcentajes) 231
Tabla 92. Punto de Equilibrio 232
Tabla 93. Análisis de sensibilidad Univariable (con el precio) 233
Tabla 94. Análisis de sensibilidad Univariable (con la demanda) 233
Tabla 95. Análisis de Sensibilidad (COVID) 234
Tabla 96. Flujo Económico (en soles) Para proyecto en marcha 235
Tabla 97. Análisis de escenarios 236

Lista de Figuras

Figura 1. Pisa 2030 and CCI Frameworks. 21
Figura 2. ¿Cuáles son las causas principales de tener una vacante difícil de cubrir? 28
Figura 3. El mercado laboral peruano presenta inconvenientes frente a las habilidades requeridas en los profesionales 29
Figura 4. Porcentaje del PBI nacional 33
Figura 5. Perú: Segmentación de empresas, según actividad económica, 2017. 34
Figura 6. Perú: Segmentación de empresas en la sub categoría Otros servicios, según actividad económica, 2017 35
Figura 7. Participación por número de sedes de los competidores. 54
Figura 8. Producto Bruto Interno y Demanda, 2018_I – 2019_I. 60
Figura 9. Variación porcentual últimos doce meses. 61
Figura 10. Tasa de Interés de Referencia del Banco Central. Cifras en Porcentajes. 63
Figura 11. Preferencia de logotipo para la empresa 102
Figura 12. Interesados en inscribir a sus hijos en algun curso/taller 111
Figura 13. Tipo de vivienda 112
Figura 14. Preferencias de los padres de familia para la atención medica familiar. 112
Figura 15. Preferencias de colegios donde estudian sus hijos. 113
Figura 16. Transporte utilizado por los padres de familia 113
Figura 17. Características de los adolescentes 114
Figura 18. Importancia de las habilidades blandas 119
Figura 19. Intención de compra 121
Figura 20. Recomendación de los padres de familia 121
Figura 21. Preferencia de nombre de marca 123
Figura 22. Preferencia de logo de marca 123
Figura 23. Preferencia de precio para los talleres de habilidades blandas 124

Figura 24. Temporada del año preferida por los padres para matricular a sus hijos 124
Figura 25. Preferencia de horarios para los talleres 125
Figura 26. Preferencia de ubicación.....125
Figura 27. Mapa de Lima Metropolitana Norte. 136
Figura 28. Logotipo de marca seleccionado 148
Figura 29. Ubicación de la empresa.....151
Figura 30. Proceso del Diseño de Talleres.....167
Figura 31. Proceso de Diseño de Venta 168
Figura 32. Mapa de ubicación geográfica y límite de Los Olivos. 181
Figura 33. Organigrama 195

Lista de Apéndices

Apéndice 1. Ficha de Reclutamiento 252
Apéndice 2. Guía de indagación para entrevista a experto Coach y Consultor de Desarrollo Personal 254
Apéndice 3. Guía de indagación para entrevista a Docente de Colegio Secundario de Lima 257
Apéndice 4. Guía de indagación para entrevista a Psicólogo y Capacitador 259
Apéndice 5. Transcripción de Focus group de padres de familia 261
Apéndice 6.Transcripción Focus group a adolescentes. 280
Apéndice 7. Entrevista a padre de familia 298
Apéndice 8. Entrevista a padre de familia 311
Apéndice 9. Entrevista a padre de familia 319
Apéndice 10. Entrevista a padre de familia 328
Apéndice 11. Matriz de variables de Focus Group y entrevistas con padres de familia 332
Apéndice 12. Matriz de variables de Focus Group y entrevistas con adolescentes 344
Apéndice 13. Matriz de variables de entrevistas con expertos para elaborar la Matriz de Perfil Competitivo 351
Apéndice 14. Transcripción de entrevista con experto Coach y Consultor de Desarrollo personal 354
Apéndice 15. Transcripción de entrevista con experto Docente de Colegio Secundario de Lima 369
Apéndice 16. Transcripción de entrevista a experto Psicólogo y Capacitador 378
Apéndice 17. Ficha Técnica para la aplicación del cuestionario para una empresa que desarrolle habilidades blandas en adolescentes de Lima Norte. 387
Apéndice 18.Cuestionario 389
Apéndice 19. Encuesta de evaluación al facilitador, aplicada a los alumnos 397
Apéndice 20. Ficha de evaluación del facilitador en clase 398

Apéndice 21. Lay Out de las instalaciones de Elevando tu Potencial 401
Apéndice 22. Formato de Nivel de Riesgo para solicitar la Inspección Técnica ante el Municipio 402
Apéndice 23. Formato de Declaración Jurada para Licencia de Funcionamiento 405
Apéndice 24. Formato de Declaración Jurada para solicitar la Licencia de Funcionamiento ante el Municipio 408
Apéndice 25. Flujo de caja del Proyecto 409
Apéndice 26. Simulación del Financiamiento del Proyecto en 5 años 410
Apéndice 27. Presupuesto de Ventas del Proyecto 412
Apéndice 28. Inversión en Activos fijos e Intangibles 413
Apéndice 29. Depreciación y Amortización 420
Apéndice 30. Reglamento del facilitador 421
Apéndice 31. Escala de Empatía Básica 423
Apéndice 32. Sistema de Evaluación Conductual de la Habilidad Social (SECHS) 424
Apéndice 33. Rúbrica de Evaluación de Competencias del Adolescente. 431

Introducción

El presente plan de negocio surge motivado en las necesidades del mercado, debido a que los adolescentes carecen de conocimientos y herramientas que les permita desarrollar sus habilidades blandas para poder mejorar como personas. Esto, debido a que la Educación Básica Regular no contempla cursos de habilidades blandas dentro de la formación escolar que se brinda a los adolescentes. Por esto, el desarrollo de estas habilidades debe realizarse en una temprana edad y ser un trabajo constante.

El objetivo del presente plan de negocios es determinar la viabilidad de implementar una empresa que brinde talleres de habilidades blandas para los hogares de los distritos de Lima Norte, representados por un padre de familia por hogar, con hijos adolescentes con edades comprendidas entre 13 y 17 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C. En relación a ello se busca determinar la aceptación del servicio ofrecido, ya que es importante conocer al público objetivo, sus ventajas, desventajas, y validar la rentabilidad del negocio. Esto se conseguirá con el desarrollo del plan de negocio que consta de diez capítulos.

Capítulo I: Se define los antecedentes enmarcados en un contexto internacional y nacional; identificando el problema, la justificación, la descripción de los objetivos, el alcance y las limitaciones que se consideran en el plan de negocios.

Capítulo II: Se desarrolla el análisis económico del sector, sus proyecciones y tendencias de mercado en relación a la necesidad de los adolescentes para el desarrollo de habilidades blandas. Con esa información se segmenta el mercado, analizando la competencia y las oportunidades para el negocio.

Capítulo III: Se describe la definición comercial del servicio. De igual manera, se muestra las conclusiones de la investigación cualitativa y cuantitativa, para fines de

determinar las necesidades del consumidor, la aceptación sobre el modelo de negocio y las características del servicio a brindar.

Capítulo IV: Aquí se encuentra la proyección del mercado objetivo para el proyecto. Se inicia estableciendo el ámbito de la proyección para determinar cómo está conformado el mercado potencial, disponible, efectivo y finalmente, el mercado objetivo. El mercado objetivo está conformado por las personas que el proyecto espera atender.

Capítulo V: Se elabora el plan de marketing y las estrategias de producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y de presencia física. Asimismo, se establece la estrategia del plan de ventas y la definición de las políticas de servicios y garantías, para abordar al mercado objetivo.

Capítulo VI: Se definen los fundamentos y supuestos que justifican los cálculos empleados para determinar las ventas del proyecto. Adicionalmente, se describen los aspectos que podrían impactar a este pronóstico, y la probabilidad de ocurrencia de los mismos.

Capítulo VII: Se considera los aspectos relacionados a la ingeniería del proyecto. Aquí se incluye el estudio de ingeniería, considerando los procesos y el equipamiento necesario para el funcionamiento del proyecto. Asimismo, se realiza la determinación del tamaño, el estudio de localización y la determinación de la locación óptima para el proyecto.

Capítulo VIII: Se definen los aspectos organizacionales del proyecto, para determinar la cultura organizacional con base en la visión, misión y principios de la empresa. Se formulan las estrategias del negocio y las ventajas competitivas críticas. Así también, se realiza el diseño de la estructura organizacional deseada con los perfiles de puestos claves. Asimismo, se establecen las remuneraciones, compensaciones e incentivos, y las políticas de recursos humanos.

Capítulo IX: Se determina la planificación financiera del proyecto y la inversión requerida para el funcionamiento del negocio con el financiamiento a realizarse; estableciendo los presupuestos base y los presupuestos de resultados.

Capítulo X: Se realiza la evaluación económica financiera para determinar la factibilidad del plan de negocio. Se realiza la evaluación financiera, que incluye la determinación del TIR, VAN, ROE y otros ratios; y el análisis de riesgo, que incluye los análisis del punto de equilibrio, análisis de sensibilidad y el análisis de escenarios.

Finalmente, se determinan las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

Capítulo I. Generalidades

1.1. Antecedentes

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE, realiza un estudio internacional cada tres años donde mide el desempeño de alumnos de 15 años de todo el mundo. Este estudio denominado PISA es el Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos, y Perú participa como país invitado. (OCDE, 2016). A partir del año 2015, la OCDE desarrolló una ruta para la evaluación PISA con objetivos hacia el año 2030, donde considera un conjunto de Competencias Globales clave para el desarrollo personal de los adolescentes, integrando al modelo las habilidades, actitudes y valores. Ver Figura 1.



Figura 1. Pisa 2030 and CCI Frameworks. Tomado de "Brazil Parliamentary front of Education Hosts International Seminar on Teacher Training", por el Global Peace Foundation, 2017. Recuperado de https://www.globalpeace.org/news/brazil-parliamentary-front-education-hosts-international-seminar-teacher-training

Se debe transformar la cultura escolar para modelar las competencias del siglo XXI. Para el entorno laboral se necesita contar con competencias como la integridad, el respeto, la capacidad de recuperación, la conciencia, la creatividad y la innovación. En la Tabla 1 se mencionan las habilidades que representan aproximadamente el 80 por ciento del éxito que un joven tendrá en la vida y el trabajo (Devine, 2017).

Tabla 1

Estándares de Carácter y Creatividad

Propósito	Carácter	Creatividad	Relaciones	Aprendizaje
Motivación	Integridad	Innovación	Comunicación	Competencia
Visión	Respeto	Solución	Colaboración	Reflexión
Autónomos	Resilencia	Pensamiento Crítico	Conectividad	
	Consienzudo			

Nota. Adaptado de "Brazil Parliamentary front of Education Hosts International Seminar on Teacher Training", Brazil Congress, 2017. Recuperado de https://www.globalpeace.org/news/brazil-parliamentary-front-education-hosts-international-seminar-teacher-training

Se ha identificado que la educación escolar necesita cambiar y preparar a los jóvenes para un mundo completo con desafíos inesperados, para que puedan satisfacer sus sueños y anhelos. "Al adquirir las habilidades escolares para el siglo XXI, los jóvenes tendrán pensamiento propio y capacidad para resolver problemas desconocidos y lograr la realización futura" (Meller, 2016). Este planteamiento considera que las habilidades para el siglo 21 son: pensamiento crítico, creatividad, curiosidad, trabajo en equipo, y comunicación.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE, considera que las competencias se han convertido en una divisa global para las economías del siglo XXI. La importancia de las habilidades se ha elevado a tal punto que la OCDE ha trabajado un enfoque de "Estrategia de Competencias de la OCDE", en conjunto con el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo de Perú – MTPE (MTPE, 2018).

Un estudio de demanda por profesionales universitarios y técnicos recién egresados en cuatro ciudades del Perú, realizado por GRADE, IPAE, en el año 2012, halló que las empresas sufrían dificultades para cubrir puestos laborales; teniendo entre sus principales brechas la falta de habilidades, tanto técnicas como cognitivas y habilidades blandas que les

permitan afrontar con éxito situaciones que se presenten en su desempeño laboral. Otro estudio del Banco Mundial encontró que, de las 140 competencias más valoradas por las empresas empleadoras, el 51% correspondía a habilidades blandas (MTPE, 2018).

Si bien es cierto que los adolescentes se encuentran en etapa escolar, al culminar esta etapa necesitan encontrarse preparados socioemocionalmente para afrontar los retos de su desarrollo profesional. Caso contrario, si no se encuentran preparados podrían enfrentar problemas durante su formación superior, y frustración ante la falta de contratación laboral, o no sentirse preparados para emprender con éxito sus metas, retos y las nuevas oportunidades.

Las personas que obtengan mejores calificaciones profesionales y habilidades para el emprendimiento y el empleo, forjadas desde la niñez y la adolescencia, son una nueva generación que puede asegurar que el crecimiento económico se convierta en bienestar y progreso para el país (World Vision Perú - WVP, 2018).

El Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo en ejercicio en el año 2016, Alfonso Grados, planteó la necesidad de mejorar la empleabilidad y productividad de la fuerza laboral de las economías miembros del Foro Apec, en especial de los jóvenes, a través del desarrollo de habilidades blandas (Andina, 2016).

De acuerdo al reporte de la Organización de las Naciones Unidades – ONU en el 2015, “Desafíos y prioridades: políticas de adolescentes y jóvenes en el Perú”, existen cuatro temas en los que el Estado debe trabajar para mejorar la calidad de vida de este grupo: la deserción escolar, la violencia familiar, el embarazo en menores de edad, y los jóvenes que ni estudian ni trabajan (NINIS). El informe detalla que el 17% de los adolescentes y jóvenes peruanos de entre 15 y 19 años no estudia ni trabaja (El Comercio, 2018).

Según análisis del contexto educativo del Perú, en la Educación Básica Regular diseñada por el Ministerio de Educación – MINEDU, se observa que en la formación académica de los adolescentes no se incluye el desarrollo de cursos de habilidades blandas;

únicamente existe un curso denominado “Desarrollo personal, Ciudadanía y Cívica”, que brinda una formación general para el desarrollo de competencias en los jóvenes para ayudarlos a construir su identidad, civismo y democracia (MINEDU, 2016) (ver Tabla 2).

Tabla 2

Organización y distribución del tiempo semanal de EducaciónSecundaria – II.EE. con jornada escolar regular

Áreas curriculares	Grado de estudios				
	1°	2°	3°	4°	5°
Matemática	4	4	4	4	4
Comunicación	4	4	4	4	4
Inglés	3	3	3	3	3
Arte y cultura	3	3	3	3	3
Ciencias sociales	3	3	3	3	3
Desarrollo personal, ciudadania y civica	3	3	3	3	3
Educación Fisica	3	3	3	3	3
Educación religiosa	2	2	2	2	2
Ciencia y tecnologia	4	4	4	4	4
Educación para el trabajo	2	2	2	2	2
Tutoria y orientación educative	2	2	2	2	2
Horas de libre disponibilidad	2	2	2	2	2
total de horas	35	35	35	35	35

Nota. Tomado de Currículo Nacional de la Educación Básica (p. 169), por el Ministerio de Educación, 2016, Lima, Perú: Editorial Ministerio de Educación.

El Ministerio de Educación, en la Educación Básica Regular de Perú, menciona que la educación secundaria se divide en dos ciclos: ciclo VI, que corresponde al primer y segundo grado de educación secundaria; y el ciclo VII que corresponde al tercer, cuarto y quinto grado de educación secundaria. En el ciclo VI, los estudiantes experimentan cambios corporales significativos propios de la pubertad y adolescencia, que ejercen influencia decisiva en los

procesos socioemocionales y cognitivos. Dichos cambios exigen la creación de espacios que permitan a los adolescentes expresar sus necesidades y comunicarse con libertad, confianza y respeto (INEI, 2014).

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura – UNESCO, estipula que la edad de referencia para que los adolescentes estudien el nivel secundario es de 12 a 16 años. (Sistema de información de tendencias educativas en América Latina - SITEAL, 2017).

- El Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia 2012 – 2021 PNAIA 2021, estipula que la edad de la adolescencia es entre los 12 y 17 años (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables - MIMP, 2012).
- El Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, estipula que la edad de la adolescencia es entre los 12 y 16 años (INEI, 2019).
- El Ministerio de Salud – MINSA, estipula edades por etapas de vida, donde considera que la adolescencia comprende desde los 12 hasta los 17 años (MINSA, 2016).

Durante la etapa VII, los adolescentes van construyendo progresivamente un pensamiento abstracto, y sus preocupaciones están relacionadas con interrogantes que requieren explicaciones racionales de los hechos y la realidad. Además, experimentan una serie de cambios a nivel físico, emocional, social y mental, que conllevan cambios en la manera de procesar y construir conocimientos e interactuar con otros; y están en condiciones de desarrollar aprendizajes más profundos y complejos.

En lo social y emocional, los adolescentes tienden a la formación de grupos heterogéneos, en los cuales pueden expresarse y sentirse bien. También viven periodos de inestabilidad emocional y una mayor intensidad en la expresión de los sentimientos. Por ello, esta etapa implica un desequilibrio entre lo físico, lo emocional y lo cognitivo. Los adolescentes están en proceso de reafirmación de su personalidad, de reconocer su necesidad

de independencia y de reafirmación de su propio “Yo”, y sienten la necesidad de aumentar su autoconfianza para asumir responsabilidades como jóvenes y ciudadanos (Minedu, 2016).

Por otro lado, evaluando el presupuesto nacional del Perú, se asignó el 18.2% de este presupuesto al Sector Educación en el año 2019 (Andina, 2018); sin embargo, este presupuesto no contempla un plan para mejorar la formación de actitudes y habilidades blandas o socioemocionales de los estudiantes de colegios estatales de nivel secundario de todo el país; únicamente se cuenta con un Programa denominado COAR (Colegios de Alto Rendimiento), cuyo propósito es brindar, a los adolescentes de tercero, cuarto y quinto de secundaria que tengan mejor rendimiento escolar y mayores necesidades económicas en las veinticinco regiones del país, una educación escolar sobre principios de equidad, inclusión, interculturalidad y calidad educativa. Este proyecto de Colegios COAR cuenta con cupos limitados para beneficiar a los adolescentes. En enero 2019 realizaron una convocatoria rigurosa para otorgar 2,700 vacantes entre más de 30,000 escolares postulantes. (Minedu, 2019), lo cual es insuficiente para atender la demanda de niños y adolescentes del Perú.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

Analizando las oportunidades de desarrollo que tiene la población adolescente del Perú se ha identificado que, dentro de la Educación Básica Regular de nivel secundaria no se promueve el desarrollo de sus habilidades blandas; considerando que estas habilidades aportan las capacidades fundamentales que los adolescentes necesitan para desenvolverse con éxito en la vida, generar buenas relaciones interpersonales y retarse para lograr sus objetivos.

Si bien es cierto, dentro de la currícula escolar se cuenta con un curso de Desarrollo Personal, Ciudadanía y Cívica que se dicta 3 horas a la semana en el nivel secundaria; sin embargo, se aborda de manera muy general el desarrollo de competencias para construir su identidad, convivir y participar democráticamente. Así pues, evaluando los indicadores de los jóvenes que ni estudian ni trabajan en el Perú, se observa la gran deficiencia que existe en el

mercado laboral peruano para la contratación de personal joven, dado que hoy exigen profesionales con competencias que van más allá del aprendizaje cognitivo, y que está relacionado con las habilidades para desenvolverse en un entorno cambiante y competitivo que exige cualidades de liderazgo, empatía, inteligencia emocional, proactividad, responsabilidad social, ser asertivos, reflexivos y trabajar en equipo, entre otras.

Según Dirk Van Damme, Jefe de la División de Innovación y Progreso en Medición de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE, las llamadas soft skills (habilidades sociales y emocionales) tienen un impacto mayúsculo en el futuro de los niños, tanto o más que los conocimientos cognitivos; y que están fuertemente relacionadas con variables futuras como los niveles de desempleo, el salario y los casos de depresión. Por ello, recalcó la importancia de la enseñanza social y emocional en los escolares, y lamentó que los rankings de las pruebas PISA sean lo único que recibe atención pública para medir los avances en la educación de cada país (Diario Gestión, 2019).

De esta manera se identificó la oportunidad de implementar una empresa que contribuya con el desarrollo de las habilidades blandas de los adolescentes, para generar el impacto social de mejorar las cualidades y el desarrollo personal de los jóvenes.

1.3. Justificación del proyecto

En el Perú, 1 millón 340 mil personas jóvenes ni estudia ni trabaja, lo que representa el 19.2% de la población total en el año 2017, de los cuales se observa mayor presencia de personas Ninis en el rango de edad de 15 a 19 años (20.3%); lo cual denota que existe un problema con el público adolescente y joven de nuestra sociedad (Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima – IEDEP, 2018).

Para el Banco Mundial, el Perú está entre los primeros 35 países que reporta mayor porcentaje de brechas en el desarrollo de habilidades blandas (Andina, 2016).

Esta brecha detectada en las habilidades blandas de los adolescentes impacta en que ellos no puedan desarrollar las cualidades socioemocionales que los prepara para afrontar la vida con disposición resolutiva y positiva, para relacionarse efectivamente con las personas y obtener logros personales y profesionales. Para graficar este problema, el Banco Interamericano de Desarrollo – BID realiza una Encuesta de habilidades al trabajo, ENHAT 2017-2018, donde se indica que la segunda causa más importante que genera que las empresas no puedan cubrir vacantes de puestos laborales es que los postulantes no cuentan con las habilidades socioemocionales (32.3%) (Banco Interamericano de Desarrollo – BID, 2018) (ver Figura 2).



Figura 2. ¿Cuáles son las causas principales de tener una vacante difícil de cubrir? Tomado de “Encuesta de habilidades al trabajo (ENHAT) 2017-2018: Causas y consecuencias de la brecha de habilidades en Perú”, por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2018.

Asimismo, la Encuesta de habilidades al trabajo, ENHAT 2017-2018, especifica que cuando las empresas indican que su personal no es competente se debe a que carecen de alguna habilidad socioemocional (95%). De esta manera, las empresas que cuentan con trabajadores que califican como no competentes, indican que les hace falta ciertas habilidades socioemocionales (BID, 2018). Ver Figura 3.



Figura 3. El mercado laboral peruano presenta inconvenientes frente a las habilidades requeridas en los profesionales, por lo cual existe una brecha que es mucho mayor en las habilidades blandas y relacionales. Ello da lugar a la pregunta: ¿Cuáles son las habilidades que hacen falta al personal?. Tomado de “Encuesta de habilidades al trabajo (ENHAT) 2017-2018: Causas y consecuencias de la brecha de habilidades en Perú”, por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2017.

1.4. Objetivos generales y específicos

Objetivo general del proyecto.

Desarrollar un plan de negocios para determinar la viabilidad de implementar una empresa que brinde talleres de habilidades blandas para los adolescentes de los distritos de Lima Norte.

Objetivos específicos del proyecto.

- Realizar una investigación de mercado para identificar las necesidades de los padres con respecto a las habilidades blandas de sus hijos adolescentes, para medir la aceptación del servicio propuesto.
- Identificar la viabilidad económica y financiera para implementar el proyecto.
- Identificar el mercado objetivo del plan de negocios.
- Diseñar el plan de negocios y las estrategias de marketing en función a las necesidades identificadas.
- Diseñar la estructura organizacional que más se ajuste a las necesidades identificadas, estableciendo roles y funciones del equipo de trabajo.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

- Alcances.

  El servicio estará dirigido al público de hogares de los distritos de Lima Norte, representados por un padre de familia por hogar, con hijos adolescentes con edades comprendidas entre 13 y 17 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C.

- Limitaciones.

  Falta de información directa del sector educación sobre resultados del impacto de las habilidades blandas en los adolescentes de Perú.

  Falta de acceso a la información de competidores del modelo de negocio.

El poco conocimiento de la población en general, sobre las habilidades socioemocionales y la valoración de competencias que estas aportan en su desarrollo personal, académico y profesional.

Capítulo II. Estructura Económica del Sector

En el presente capítulo se revisará la situación actual del sector educación en el Perú, describiendo su segmentación e identificando a los competidores directos e indirectos del mercado. Así mismo, se analizaron las tendencias de la industria que afectarían a este sector en los próximos años a nivel global y local. Asimismo, se evaluó al sector con el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter y el análisis del entorno con la herramienta PESTEL. Todo ello permitió identificar que tan atractiva es la industria para el negocio, conocer las oportunidades y amenazas que afectarían al proyecto.

2.1. Descripción del estado actual de la industria

Según un estudio de opinión sobre la calidad de educación pública en el Perú, elaborado por Datum Internacional - DATUM, se considera que la educación pública es buena (9%), regular (65%) y mala (23%); mientras que la educación privada es buena (34%), regular (50%) y mala (11%) (DATUM, 2019).

Perú es el país de Sudamérica que menos invierte en educación, tomando en cuenta que invierte el 3.7% del PBI nacional, en comparación a otros países, según el Banco Interamericano de Desarrollo – BID (Radio Programas del Perú - RPP, 2017) (ver Figura 4).

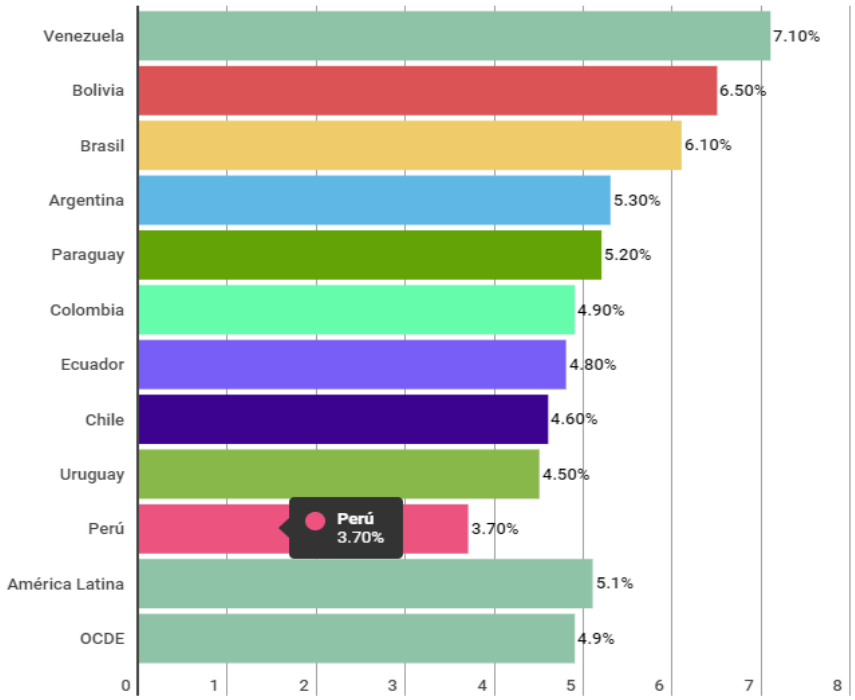


Figura 4. Porcentaje del PBI nacional. Tomado de "BID: Perú a la cola en inversión en educación en Sudamérica", por Radio Programas del Perú (RPP), 2017.

Según el último Censo Educativo presentado por el Ministerio de Educación de Perú correspondiente al año 2017, Lima Metropolitana registró un total de 1.942.042 alumnos matriculados en la Educación Básica Regular, de los cuales 439.992 (22.7%) son del nivel inicial, 848.747 (43.7%) del nivel primaria y 653.303 de secundaria (33.6%). En el nivel secundaria hubo 360,732 (55%) alumnos matriculados en colegios públicos, y 292,571 (45%) alumnos matriculados en colegios privados en Lima Metropolitana (Estadística de la Calidad Educativa - ESCALE, 2017).

2.1.1. Segmentación de la industria.

Según la actividad económica, la segmentación general de la industria se distribuye en: empresas que realizan actividades comerciales (45,0%), otros servicios (14,7%), servicios

profesionales, técnicos y de apoyo empresarial (10,3%), industrias manufactureras (8,0%) y actividades de servicios de comidas y bebidas (7,8%), entre los principales. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018). Ver Figura 5.

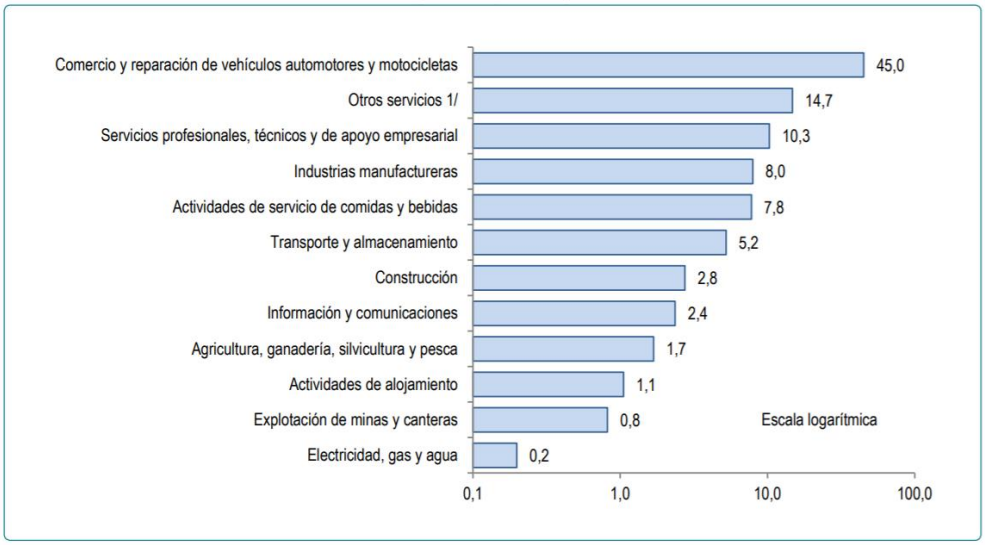


Figura 5. Perú: Segmentación de empresas, según actividad económica, 2017. Tomado de "Perú: Estructura Empresarial, 2017", por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017.

Dentro de la segmentación general de la industria por actividades económicas existe una sub categoría denominada otros servicios, que corresponde a actividades económicas que consisten en la prestación de un bien intangible. Esta categoría de otros servicios comprende servicios profesionales y de apoyo empresarial, a su vez una sub categoría de otros servicios, servicios de comida, servicios de transporte y almacenamiento, servicios de información y comunicación, alojamiento, servicio de comidas, información y comunicaciones, servicios de belleza, actividades de enseñanza, actividades de atención de la salud, de alojamiento, entre otros. Asimismo, dentro de la subcategoría de Otros servicios, el presente plan de negocios se desarrolla en las actividades de enseñanza, que representan el 2,9% del total de empresas de servicios. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018) (ver Figura 6).

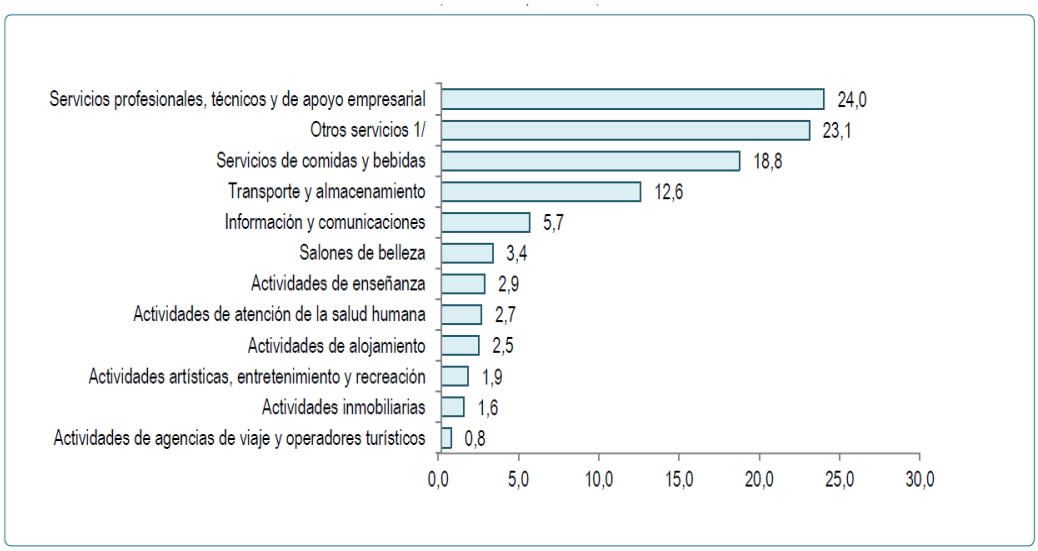


Figura 6. Perú: Segmentación de empresas en la sub categoría Otros servicios, según actividad económica, 2017. Tomado de "Perú: Estructura Empresarial, 2017", por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017.

Para realizar la segmentación de la subcategoría de actividades de enseñanza, se ha evaluado la estructura del sistema educativo nacional y la educación extracurricular.

La estructura del sistema educativo nacional consta de la Educación Básica y la Educación Superior, según la Ley General de Educación, Ley Nro. 28044.

Las instituciones que brindan el servicio de Educación Básica consideran a:

a) Educación Básica Regular (EBR), que comprende a los centros educativos de nivel Inicial, Primaria y Secundaria, b) Educación Básica Alternativa (EBA), que comprende servicios de educación para estudiantes que no pudieron acceder a la EBR, y c) Educación Básica Especial (EBE), dirigido a personas con necesidades educativas especiales, sea por discapacidad o por superdotación.

Las instituciones que brindan el servicio de Educación Superior se rigen por la Ley Nro. 30512, Ley de Institutos y escuelas de educación superior y de la carrera pública de sus docentes, donde se desarrolla conocimientos y competencias. En este tipo de educación se

encuentran: a) instituciones de Educación Universitaria y b) instituciones de Educación No Universitaria. (IIPE, 2019).

Las instituciones que brindan el servicio de Educación Extracurricular son aquellas que realizan actividades y servicios educativos que no forman parte del currículo escolar, pero que son altamente relevantes y ventajosas como complemento al desarrollo de la Educación Básica Regular, como se ha tomado conocimiento en el Capítulo de Generalidades del presente Plan de Negocios. La propuesta del presente Plan de negocios se encuentra categorizada en este grupo de segmentación, que corresponde a las empresas e instituciones de capacitación y desarrollo de habilidades y competencias personales.

Dentro de las actividades de servicios, se registraron 955 mil 785 empresas, mostrando un incremento de 8,4% respecto al año anterior. De este total, el 94,7% fueron microempresas, el 4,0% pequeña empresa, el 0,5% gran y mediana empresa y el 0,8% pertenecieron a la administración pública. La provincia de Lima es la región que registra la mayor concentración de empresas con 43,6%. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018).

2.1.2. Empresas que la conforman (ubicación, volumen de ventas, empleados)

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el segmento empresarial está conformado por microempresas, pequeña empresa, mediana y gran empresa, de acuerdo a los montos de ventas anuales.

Micro empresa: son aquellas cuyas ventas anuales no excedan de 150 unidades impositivas tributarias UIT.

Pequeña empresa: aquellas cuyas ventas anuales sobrepasan las 150 unidades impositivas tributarias UIT, pero no exceden de 1.700 unidades impositivas tributarias UIT.

Mediana empresa: son aquellas cuyas ventas anuales sobrepasan las 1.700 unidades impositivas tributarias UIT, pero no exceden de 2.300 unidades impositivas tributarias UIT.

Gran empresa: son aquellas cuyas ventas anuales superan las 2.300 unidades impositivas tributarias UIT. (INEI, 2018).

2.2. Tendencias de la industria (crecimiento, inversiones)

Hacia el 2022, las nuevas tareas en los trabajos del futuro demandarán nuevas habilidades, incrementando la relevancia de las competencias como: el pensamiento analítico y el aprendizaje activo; así también de las habilidades humanas como: la creatividad, la originalidad, la iniciativa, el pensamiento crítico, la persuasión, la negociación, la atención a los detalles, la resiliencia, la flexibilidad, la resolución de problemas complejos, la inteligencia emocional, el liderazgo y la influencia social, así como la orientación al servicio (World Economic Forum – WEF, 2018).

Estudios revelan que las nuevas tecnologías amenazan cerca de 40% de los empleos en Estados Unidos, y dos tercios de los puestos de trabajo en el mundo en desarrollo. Sin embargo, hay trabajos imposibles de automatizar porque requieren de habilidades emocionales. Hay software de inteligencia artificial que está siendo desarrollado para reconocer emociones en el rostro de las personas y en sus voces, pero se encuentra lejos de simular realmente la empatía del ser humano. Dado que los robots están siendo creados para encargarse de los trabajos rutinarios, la habilidad de trabajar bien junto a otras personas está convirtiéndose en un factor de éxito en las personas (BBC News, 2017).

En la salud, las habilidades emocionales son fundamentales en el cuidado de pacientes. Debido al envejecimiento de la población mundial y el crecimiento de las enfermedades no transmisibles, la Organización Mundial de la Salud – OMS estima que para 2030 el mundo necesitará 40 millones de trabajadores dedicados al cuidado de enfermos, donde se va a requerir la habilidad para relacionarse y comunicarse con los pacientes, así como la empatía (BBC News, 2017).

En la educación también se requiere la conexión emocional, y la automatización mediante robots es poco probable. Enseñar requiere de una interacción humana para motivar a los estudiantes, detectar problemas de desarrollo e inculcar habilidades sociales (BBC News, 2017).

En el Perú existe una evolución por parte de las empresas en valorar cada vez más las habilidades blandas en los jóvenes; por ello es importante invertir en la preparación del desarrollo de estas habilidades.

2.3. Análisis Estructural del Sector Industrial

De acuerdo con Porter (2013), profesor de la Harvard Business School, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas (David & David, 2017): (a) rivalidad entre empresas competidoras, (b) entrada potencial de nuevos competidores, (c) desarrollo potencial de productos sustitutos, (d) poder de negociación de los proveedores, y (e) poder de negociación de los consumidores.

Seguidamente se detalla las fuerzas que denotan competitividad en la industria:

2.3.1. Rivalidad entre empresas competidoras.

Las estrategias de una empresa pueden lograr resultados eficaces si logran una ventaja competitiva ante las estrategias de las empresas competidoras. En un mundo empresarial cada vez es más rápido, flexible y abierto las empresas evalúan las acciones de la competencia para poder contraatacar, de manera que puedan posicionarse y lograr la mayor participación del mercado. Las condiciones que causan alta rivalidad entre competidores son las siguientes:

- Número elevado de compañías competidoras.
- Semejanzas en el tamaño de las compañías competidoras.
- Similitud en la capacidad de las compañías competidoras.
- Reducción de la demanda de los productos de la industria.

- Caída de los precios de productos/servicios de la industria.
- Cuando los consumidores pueden cambiar de marca con facilidad.
- Cuando las barreras para abandonar el mercado son altas.
- Cuando las barreras para entrar al mercado son bajas.
- Cuando los costos fijos son elevados entre las empresas competidoras.
- Cuando los productos son perecederos.
- Cuando los rivales venden productos/servicios similares.

Considerando el análisis de la rivalidad entre empresas competidoras, se identifica que elementos impactan en la empresa y consecuentemente, se desarrolla el nivel de atractividad para determinar qué tan fuerte es para la empresa.

- Número elevado de compañías competidoras

En los distritos de Lima Norte son escasas las empresas que prestan un servicio especializado en habilidades blandas para adolescentes, y mediante acciones estratégicas, brindan sus servicios al mercado, por lo tanto, el impacto es medio.

- Similitud en la capacidad de las compañías competidoras

La capacidad que demuestran las empresas competidoras es de acuerdo a los servicios que ofrecen al mercado, para lograr la atención esperada ante la demanda proyectada, se considera un impacto bajo.

- Los consumidores pueden cambiar de marca con facilidad

Las empresas identifican la necesidad de los clientes y consumidores para ofrecer alternativas en el servicio, con el propósito de lograr la fidelización, aún así el impacto es medio porque los padres de familia están explorando nuevas opciones de servicios que se adapten a sus necesidades.

- Los rivales venden productos o servicios similares

Los productos que ofrecen los competidores tienen similitud, y las alternativas que ofrecen

están basadas a la estacionalidad, demanda y acciones de la competencia, por lo tanto, el impacto es bajo.

Identificados aquellos elementos claves de la presente fuerza competitiva; corresponde evaluar a través de la matriz de atractividad (ver Tabla 3).

Tabla 3

Matriz de Atractividad de Rivalidad entre Empresas Competidoras

Elementos	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Número elevado de compañías competidoras			3		
Similitud en la capacidad de las compañías competidoras.				2	
Los consumidores pueden cambiar de marca con facilidad			3		
Los rivales venden productos o servicios similares				2	
Promedio			2.5		
Calificación 1 muy bajo – 5 muy alto			Medio		

2.3.2. Entrada potencial de nuevos competidores.

Porter define que toda industria que tiene buenos rendimientos atraerá a nuevas empresas; por lo que existen barreras de entrada: economía de escala, diferenciación del

producto, acceso a canales de distribución, el requerimiento de capital, ventaja absoluta en costes, barreras administrativas y legales.

- **Diferenciación del producto**

En los distritos de Lima Norte existen muy pocas empresas y organizaciones que brindan talleres, cursos y programas de desarrollo de habilidades blandas para adolescentes, que mediante la prestación de sus servicios van logrando un posicionamiento en el mercado. El propósito de estas empresas es captar, lo mayor posible de clientes, ofreciendo beneficios, para generar atractividad, aún así el cliente, en este caso los padres de familia, busca nuevas alternativas con beneficios que ayuden a contribuir en el desarrollo de las habilidades blandas de sus hijos adolescentes, por lo tanto, el impacto es medio.

- Requerimiento de capital

La introducción de este tipo de negocio lleva consigo una inversión inicial y se concentra en el local y su implementación que permita desarrollar apropiadamente el servicio que se presta. Los competidores directos utilizan ambientes de colegios y/o de organismos municipales, a través de alianzas que les permite brindar cursos y talleres en sus instalaciones.

La barrera de entrada es media, si una empresa, al ingresar a este mercado, desea establecer un local propio con espacios estructurados, equipos y materiales para el inicio de sus operaciones.

- Costes cambiantes

Los costes cambiantes son bajos considerando que se encuentran diversos proveedores que ofrecen artículos y productos que se requieren para el desarrollo de las sesiones de clases de los talleres a brindar.

- Barreras administrativas y legales

Son las impuestas por el gobierno, municipalidad y organismos superiores, y las empresas y organizaciones que ingresan a este tipo de servicio. Genera una obligación de cumplimiento, y no acatar estas obligaciones deriva a sanciones, multas y descrédito.

En el sector seleccionado se considera que el ingreso de competidores potenciales es medio, lo que resulta atractivo para la industria.

Identificados aquellos elementos claves de la presente fuerza competitiva; corresponde evaluar a través de la matriz de atractividad (ver Tabla 4).

Tabla 4

Matriz de Atractividad de Entrada Potencial de Nuevos Competidores

Elementos	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Diferenciación del producto			3		
Requerimiento de capital			3		
Costes cambiantes				2	
Barreras administrativas y legales				2	
Promedio			2.5		
Calificación 1 muy bajo – 5 muy alto			Medio		

2.3.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. “Estos límites de precio determinan también la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales”

(David & David, 2017, p. 73).

La amenaza de productos sustitutos crece cuando se presenta lo siguiente:

- Si la disponibilidad de productos sustitutivos es elevada.
- Si los sustitutivos tienen un precio atractivo.
- El coste por cambiar de un producto o servicio es bajo.
- El beneficio y la agresividad de los productos sustitutivos son altos.

Considerando el análisis del desarrollo potencial de productos sustitutos, se identifica que elementos impactan en la empresa y consecuentemente, se desarrolla el nivel de atractividad para determinar qué tan fuerte es para la empresa.

- Disponibilidad de productos sustitutivos

  En los distritos de Lima Norte, encontramos instituciones de idiomas, academias de baile, deportes, canto, y artes gráficas y escénicas a diversos precios y duración, con el objetivo de desarrollar habilidades creativas y fortalecer el bienestar de los adolescentes. Por lo mencionado, se considera que el riesgo de ingreso de productos sustitutos es alto en esta industria.

- El precio de los sustitutivos

  Los precios que ofrecen las instituciones con sus productos sustitutivos, varían de acuerdo al tipo de servicio, se puede considerar, factores como duración, horario, contenido y ubicación. Ante la oferta de productos sustitutos, la mayoría de estas empresas brindan estrategias de precio y promoción para lograr la captación de clientes, en algunos casos, ocasionando no entregar el valor esperado o de promesa al cliente, ante esta circunstancia, podemos considerar un riesgo medio.

- El coste por cambiar de un producto o servicio

  Los padres de familia, buscan el desarrollo y crecimiento personal de sus hijos adolescentes, para ello, investigan, solicitan información y prueban con sus hijos

nuevos productos y servicios que les permita contribuir en sus conocimientos, capacidades y habilidades. Ante las diversas alternativas de productos, el costo por cambiar de un producto o servicio es bajo.

- El beneficio y la agresividad de los productos sustitutivos

  Los productos sustitutivos, ofrecen beneficios constantemente, el cliente ante factores como el precio y ventajas que desea obtener evalúa y determina lo que más le conviene para su hijo adolescente y su familia. Ante la diversa oferta que se ofrece al mercado, consideramos este factor alto.

De la presente fuerza competitiva, corresponde evaluar a través de la matriz de atractividad (ver Tabla 5).

Tabla 5

Matriz de Atractividad de Disponibilidad de Productos Sustitutivos

Elementos	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Disponibilidad de productos sustitutivos		4			
Precios de los sustitutivos			3		
Costes por cambiar un producto o servicio				2	
Beneficio y agresividad de los productos sustitutivos		4			
Promedio			3.25		
Calificación 1 muy bajo – 5 muy alto			Medio		

2.3.4. El poder de negociación de los proveedores.

El requerimiento de equipos, materiales e insumos es indispensable para las operaciones de la empresa, para ello se debe evaluar y considerar proveedores que brinden calidad, seguridad y cumplimiento de fechas de entrega de acuerdo a lo requerido. El poder de negociación de los proveedores afecta en una industria cuando hay gran número de proveedores, cuando existen solo unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto (David & David, 2017).

Los elementos a analizar en esta fuerza, que impactan directamente a la empresa, se mencionan a continuación y se desarrolla el nivel de atractividad para determinar qué tan fuerte es para la empresa.

- Escasez de materias primas sustitutas

  De acuerdo a las actividades y procesos, no se presenta una escasez de insumos, al contrario, encontramos diversas alternativas en los proveedores de acuerdo a las necesidades o requerimientos solicitados, por lo tanto, el impacto es bajo.

- Bajo volumen de compras de la empresa

  Los requerimientos de compras de la empresa, se establece de acuerdo a la programado, esto varía de acuerdo, según lo utilizado en las actividades o procesos que se desarrollan en las instalaciones de la empresa. Por consiguiente, se considera que el impacto es medio, por las actividades de compras que se realizan.

- Costos por cambio de proveedor

  Al encontrar alternativas en proveedores, el costo por cambio de proveedor no afecta a la empresa, por consiguiente, el impacto es bajo.

- Diferenciación de producto

  Los proveedores al brindar un producto o servicio, no brindan una gran diferenciación, cumplen con lo requerido de una manera básica para su respectiva entrega a lo solicitado, por lo tanto, el impacto es bajo.

  De la presente fuerza competitiva, corresponde evaluar a través de la matriz de atractividad (ver Tabla 6).

Tabla 6

Matriz de Atractividad de Poder de Negociación de los Proveedores

Elementos	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Escasez de materias primas sustitutas.				2	
Bajo volumen de compras de la empresa.			3		
Costos por cambio de proveedor.				2	
Diferenciación de producto.				2	
Promedio			1.80		
Calificación 1 muy bajo – 5 muy alto			Bajo		

2.3.5. El poder de negociación de los consumidores.

Conocer a los clientes es importante para saber su capacidad de poder de negociación en la industria. Si los compradores están bien organizados, las exigencias son cada vez más altas y pueden demandar una reducción notable de precio.

El poder de negociación de los compradores crece cuando se presenta lo siguiente:

- Si pueden cambiar de manera económica a las marcas o sustitutos de la competencia.
- Si son especialmente importantes para el vendedor.
- Si los vendedores están luchando contra una disminución de la demanda del consumidor.
- Si están informados sobre los productos, precios y costos de los vendedores.
- Si pueden decidir sobre la compra de un producto y cuándo hacerla.

Considerando el análisis del poder de negociación de los consumidores, se presentan los aspectos a analizar y se desarrolla el nivel de atractividad para determinar su impacto en la empresa.

- Cambiar de manera económica a las marcas o sustitutos de la competencia.

  En el mercado encontramos productos o servicios que varían en el precio de acuerdo a su estacionalidad, promociones y factores del entorno que se pueden presentar, lo que permite el cliente obtener alternativas, pero consideremos que son pocas las empresas especializadas en habilidades blandas en la zona Lima Norte para adolescentes, considerando este análisis el impacto es medio.

- Si son especialmente importantes para el vendedor.

  La industria en sí se encuentra en etapa de introducción e ingreso al mercado, y el valor del servicio está generando demanda en los clientes de diversos sectores, y en particular en el mercado de la zona Lima Norte.

Conforme ingresen nuevos competidores en el mercado este panorama puede ir cambiando por parte de los clientes y su poder de negociación podría ir cambiando, pero ello tomará un tiempo de maduración en la industria, por lo tanto, el impacto es medio.

- Información sobre los productos, precios y costos de los vendedores

  Los clientes en la actualidad, acceden a información mediante el internet, que les permite conocer y comparar productos, precios y costos de la industria, en el caso de la zona de Lima Norte, las opciones de servicios especializados de habilidades blandas en adolescentes son reducido, por lo tanto, tendrá información, pero no lo suficiente, por consiguiente, el impacto es medio.

- Decidir sobre la compra de un producto y cuándo hacerla

  Los clientes tienen capacidad de decisión de compra en los diversos servicios o productos que se ofrecen en el mercado, en este caso el impacto es alto.

De la presente fuerza competitiva, corresponde evaluar a través de la matriz de atractividad (ver Tabla 7).

Tabla 7

Matriz de Atractividad de Poder de Negociación de los Consumidores

Elementos	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Cambiar de manera económica a las marcas o sustitutos de la competencia.			3		
Si son especialmente importantes para el vendedor.			3		
Información sobre los productos, precios y costos de los vendedores.			3		
Decidir sobre la compra de un producto y cuándo hacerla.		4			
Promedio			3.25		
Calificación 1 muy bajo – 5 muy alto			Medio		

2.4. Análisis de la Competencia

En esta sección se completó el análisis de la industria según la quinta fuerza competitiva del modelo de Porter, la competencia. Se analizó otras empresas que ofrecen servicios similares, y se realizó un análisis de los principales competidores por medio de la matriz del perfil competitivo.

2.4.1. Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio.

Para efectos del presente plan de negocios se ha identificado a dos competidores directos y a uno indirecto, dirigidos al mismo mercado y zona geográfica de Lima Norte.

Competidores directos. -

Se han identificado al Museo de Arte de Lima – MALI y a la empresa Arturo Vargas Coach - AVC, por las actividades que realizan a través de cursos o programas donde promueven el desarrollo personal de los adolescentes; dirigiéndose también a otros públicos como los niños y adultos.

Seguidamente se pasan a describir cada uno de los competidores mencionados:

- Museo de Arte de Lima – MALI.

  El Museo de Arte de Lima es uno de los principales museos del Perú, donde además de los eventos culturales se incorpora el dictado de cursos y talleres para niños, adolescentes y adultos.

  Para el público adolescente brindan los cursos de: (a) oratoria, (b) desarrollo de la personalidad y liderazgo, (c) teatro y desarrollo de la personalidad, (d) taller de autoestima y desarrollo emocional, y (e) taller de desarrollo personal y liderazgo para jóvenes mayores de 12 años, donde este último incluye los cursos de oratoria, etiqueta social, liderazgo y teatro.

  Los precios fluctúan entre S/ 160 a S/ 200 por mes, dependiendo del distrito de la sede donde se realicen los cursos, ya que actualmente brindan operaciones en veinticuatro localidades de Lima Metropolitana, dentro de las cuales cuenta con cuatro sedes en Lima Norte, tanto propias como en otras instituciones (MALI, 2019).

  Sedes:

  - Paseo Colón 125, Parque de la Exposición, Lima.
  - Av. Javier Prado Este 5193, Tda. 2B nivel plaza (CC. Camacho), La Molina.

- Av. Alfredo Mendiola 3698 (2do nivel pasadizo costado del Coney Park), Independencia.
- Av. Prolongación Paseo de la República s/n, Chorrillos (2do piso, sobre el patio de comidas) (CC. Plaza Lima Sur), Chorrillos.
- Innova Schools Ate Puruchuco, Calle Helsinki s/n. (Frente a la huaca de Puruchuco, a media cuadra de la Carretera Central), Ate.
- Innova Schools Ate Santa Clara, Av. Alfonso Ugarte Nº 1992, Santa Clara (Frente a la fábrica Laive), Ate.
- Minka, Av. Argentina 3093. Calle 3, al costado de botica MiFarma, Callao.
- Innova Schools, Callao Sanz Peña, Jr. Victor Fajardo 144, Bellavista. Altura cdra. 1 de Av. Saenz Peña. (Media cuadra de Plaza Vea), Callao.
- Euroidiomas – Mall Aventura Plaza Bellavista, Av. Oscar R. Benavides (ex Colonial) 3866, Callao.
- Innova Schools, Enace, Jr. Alipio Ponce con calle Comandante Juan Benítez y Jr. Mariano Santos. Urb. Lucyana, Carabayllo.
- Innova Schools – Horizontes, Av. Alameda Los Horizontes, Mz. 01 lote 05, Los Huertos de Villa. Altura, cdra. 5 y 6 de la Av. Defensores del Morro, Chorrillos.
- Innova Schools – Los Faisanes, Av. Los Faisanes, cdra. 9. (A la espalda de Real Plaza de Chorrillos), Chorrillos.
- Saint Gerard School Calle Las Garzas, Mz. G Lte. 4 y 5, Huachipa. (Al costado de la Comisaria de Huachipa), Lurigancho.
- Innova Schools – Villa Sol, Calle Justo Arias Aranguez, Mz. G Lte. 23. Cruce de Av. Santa Elvira con av. Universitaria, Los Olivos.

- Innova Schools – Bertello, Av. Alejandro Bertello 298, Cercado de Lima, Pueblo Libre.
- Casa de la Juventud, Complejo Deportivo Túpac Amaru. Calle Chimú cdra. 3. Altura cdra. 17 de av. Bolívar, Pueblo Libre.
- Lima Institute of Technical Studies– Lits Av. Santa Cruz 272 (Ex Euroidiomas Santa Cruz), San Isidro.
- Innova Schools – Arabiscos, Calle Los Hinojos 1237, urb. Los Jardines de San Juan (Espalda Tottus de Tusilagos Oeste), San Juan de Lurigancho.
- Innova Schools – Campoy, Calle 5, mz. M lote 3B-A, Campoy primera etapa, San Juan de Lurigancho.
- Innova Schools – El Sol, Calle Los Mangos 221, urb. Canto Grande, San Juan de Lurigancho.
- Innova Schools – Perú, Jr. El Chaco 1400, San Martín de Porres. (Altura de las cuadras 13 y 14 de la av. Perú), San Martín de Porres.
- Innova Schools Av. Libertad 860. Cruce con av. Brígida Silva de Ochoa, urb. Miramar, San Miguel.
- Innova Schools – Ambrosio, Jr. Venegas 896, Santiago de Surco. (Altura de la cuadra 5 de Av. Catalino Miranda), Santiago de Surco.
- Innova Schools – Laderas de Villa, Cruce de Prolongación Mateo
- Pumacahua y av. Mariano Pastor Sevilla. (Altura Óvalo Cocharcas), Villa El Salvador.

- Arturo Vargas Coach – AVC.

  Esta empresa ha sido fundada por un coach, docente y actor, y se dirige a los segmentos de niños, adolescentes, adultos y empresas.

AVC desarrolla programas de habilidades sociales para niños y adolescentes, dentro de los cuales trabaja: autoestima, empatía, gestión de emociones y trabajo en equipo.

Sus precios están establecidos en S/ 360.00, por un taller de un mes y medio.

Manejan promociones con fecha límite de inscripción con el precio de S/ 320.00.

En cuanto a la cantidad de sedes donde AVC brinda operaciones, en Lima Metropolitana desarrolla actividades en seis localidades no propias, dentro de las cuales IBP El Buen Pastor. Av. El Trébol # 7194. Urb. El Trébol, Los Olivos.

- Colegio Santa Felicia. Calle Los Madrigales # 155. Urb. Santa Felicia, La Molina.
- Colegio María de las Nieves. Av. Morales Duárez # 2753, Cercado de Lima.
- Colegio Cristo el Salvador. Av. Revolución con Mariátegui Sector 3, Grupo 16, Villa El Salvador.
- Colegio Santander. Av. Arequipa # 4145, Miraflores.
- Colegio Fermín Tanguis. Av. Canto Grande # 308, San Juan de Lurigancho.

en Lima Norte brinda talleres en una sede (AVC, 2019).

Competidores indirectos.

Como competidor indirecto se ha identificado a una organización especializada en la formación y el desarrollo humano, cuyos pilares son la filosofía, la cultura y el voluntariado.

Nueva Acropolis es una organización internacional que cuenta con una trayectoria de 50 años, brindando operaciones en Perú y en otros países del mundo. Su público objetivo son adultos, adolescentes y niños.

Los cursos dirigidos a adolescentes de 13 a 16 años son: (a) dinámicas de autoestima, (b) habilidades sociales, (c) inteligencia emocional, y (d) oratoria.

Sus precios son de S/ 270.00 por un curso y S/ 500.00 por dos cursos.

Si bien es cierto, Nueva Acropolis no brinda operaciones en Lima Norte, pero sí cuenta con cuatro sedes a nivel de Lima Metropolitana:

- Av. Javier Prado Este 465 San Isidro, Lima (sede principal).
- Avenida Bolivia 568 Breña, Lima.
- Av. Javier Prado Este 5908 Int. 301 La Molina, Lima.
- Av. Los Patriotas 425 Urb. Maranga San Miguel, Lima

2.4.2. Participación de mercado de cada uno de ellos.

No se cuenta con información de participación de mercado de las empresas identificadas como competidores del negocio, pero, para efectos de tener una información referencial que permita evaluar la competencia en el mercado, se ha calculado un porcentaje de participación en base a la cantidad de sedes que tiene cada empresa identificada como competencia en el punto 2.4.1.

El Museo de Arte de Lima – MALI cuenta con 24 sedes en Lima Metropolitana; por lo que representa el 70% del mercado.

La empresa Arturo Vargas Coach – AVC cuenta con 6 sedes en Lima Metropolitana; por lo que representa el 18% del mercado

La organización Nueva Acrópolis cuenta con 4 sedes en Lima Metropolitana; por lo que representa el 12% del mercado (ver Figura 7).

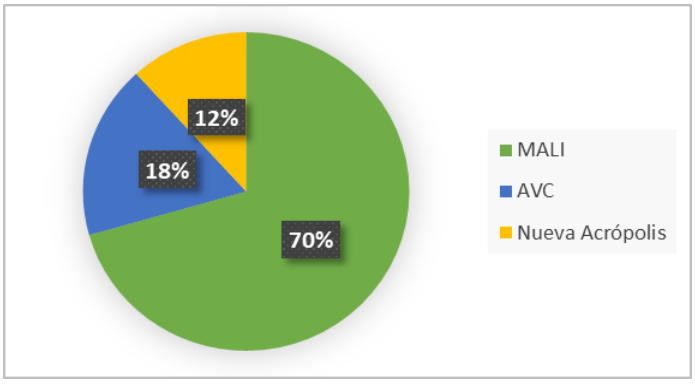


Figura 7. Participación por número de sedes de los competidores.

2.4.3. Matriz de perfil competitivo.

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la empresa, así como a sus fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de una empresa. Los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos internos y externos (David, 2013).

Para determinar los factores críticos de éxito se ha considerado parte de la información obtenida en la investigación cualitativa, a través de entrevistas realizadas a tres expertos: a) Director Ejecutivo, Coach y Consultor en el desarrollo de personas, b) Psicólogo especializado en el campo del desarrollo organizacional y la capacitación, c) Docente de educación secundaria de un colegio estatal, quienes han identificado los siguientes factores críticos en base a su experiencia: reputación y el posicionamiento de la empresa, la especialización en habilidades blandas, los facilitadores experimentados, la personalización en el servicio, y los precios competitivos. Esta matriz se ha alimentado con los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los expertos, a la pregunta ¿Qué factores considera usted que son más determinantes para el éxito del negocio en este servicio?
(ver Apéndice 13).

Adicionalmente, se consideró también dos factores críticos de éxito que identificaron los padres en relación a la pregunta sobre los factores o variables que impactan en su decisión de matricular a sus hijos en estos talleres de habilidades blandas: localización y promociones, que se encuentra en la Matriz de variables de los resultados de la investigación con padres (ver Apéndice 11).

En relación a los elementos de la matriz, el peso de cada factor crítico de éxito oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia), y que se pondera dándole los puntajes más altos al factor clave que tenga mayor impacto. En cuanto al puntaje de cada uno de los

factores, esta va de 0 a 5; donde 0 indica que la empresa no se está viendo afectada por dicho factor, y 5 indica que la empresa se encuentra completamente impactada por dicho factor.

En la MPC se han identificado a dos competidores directos, el Museo de Arte de Lima – MALI y la empresa Arturo Vargas Coach – AVC, y se han determinado siete factores críticos de éxito.

Se ha identificado que el competidor más fuerte es el MALI, con una puntuación de 4.35. Entre sus principales fortalezas se encuentran la localización de sus instalaciones, el prestigio de la marca y la competitividad de sus precios. El segundo mejor competidor es la empresa AVC con 4.15 puntos, debido a que entre sus principales fortalezas se encuentran la personalización de su servicio y la especialización en habilidades blandas.

Finalmente, la evaluación de la Matriz de Perfil Competitivo, la empresa Elevando tu Potencial obtuvo un puntaje de 3.95 en comparación a los dos competidores analizados, la empresa AVC con 4.15 puntos, y el MALI, con una puntuación de 4.35. De esta manera, Elevando tu Potencial ha identificando que las principales fortalezas con las que deberá contar serán: a) la especialización en habilidades blandas, b) la personalización del servicio, y c) contar con facilitadores experimentados (ver Tabla 8).

Tabla 8

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factor clave de éxito	PPeso %	Empresa Elevando tu Potencial		Competidor 1 AVC		Competidor 2 MALI	
		Puntaje	Puntaje ponderado	Puntaje	Puntaje ponderado	Puntaje	Puntaje ponderado
Reputación de marca	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30
Especialización en habilidades blandas	0.15	5	0.75	5	0.75	4	0.60
Facilitadores experimentados	0.20	5	1.00	5	1.00	5	1.00
Personalización del servicio	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
Localización	0.20	4	0.80	4	0.80	5	1.00
Promociones	0.10	4	0.40	4	0.40	5	0.50
Precios competitivos	0.10	3	0.30	4	0.40	5	0.50
TOTAL	1.00		3.95		4.15		4.35

2.5. Análisis del contexto actual y esperado

Con fines de evaluar el contexto actual del Perú dentro de un marco de expectativas sobre el presente y futuro del país, se ha considerado pertinente evaluar un indicador que mide el índice de competitividad global de diversas naciones, el cual incluye al Perú dentro de los países evaluados en el ranking elaborado por el World Economic Forum e informado

por el Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, dentro de los principales ejes para impulsar la competitividad y productividad en el Perú (MEF, 2018).

El Índice de Competitividad Global 4.0 mide la competitividad de 140 economías que agrupan el 90% del PBI mundial, a través de 98 indicadores organizados en 12 pilares que son considerados impulsores de la productividad: instituciones; infraestructura; adopción de TIC; estabilidad macroeconómica; salud (esperanza de vida); educación y habilidades; mercado de productos; mercado de trabajo; sistema financiero; tamaño de mercado; dinamismo de negocios y capacidad de innovación. Según este ranking, durante los últimos años el Perú ha retrocedido en cuanto a competitividad se refiere, y se ubica en el puesto 72, once posiciones por debajo de la que tenía en el año 2012.

Según este Informe, en los próximos años crecerán en importancia el capital humano, la agilidad, la resiliencia y la innovación, como elementos clave para incrementar la productividad y elevar la competitividad, que a su vez es clave para mejorar los niveles de vida y generar los recursos necesarios para alcanzar objetivos sociales.

2.5.1. Análisis Político-Gubernamental.

El actual escenario político del Perú es de vital importancia para el desarrollo económico del país, y por ende para el desarrollo y la competitividad de los negocios.

A vista de la opinión pública, los ciudadanos atribuyen a los gobiernos locales los bajos niveles de democracia y legitimidad en respuesta a los intereses y las necesidades de la ciudadanía. Siendo la corrupción uno de los principales factores políticos que afecta a un país y a los negocios, durante el primer semestre del año 2019 se han generado fuertes tensiones en los altos niveles de las instituciones gubernamentales conformadas por el Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial.

Durante el segundo semestre del 2019 se evidenció una falta de integración y unidad entre los tres poderes del Estado, sumada al anuncio presidencial para proponer el adelanto de

las Elecciones Presidenciales y Congresales hacia el año 2020, lo cual generó una incertidumbre política para el país. Este anuncio presidencial propicio divisiones políticas que generaron tensiones con un impacto social en la ciudadanía; ocasionando así un escenario de incertidumbre política que pone en riesgo el desarrollo económico del país al reducir las posibilidades de inversión en el entorno empresarial, tanto público como privado.

El 30 de setiembre el presidente Martín Vizcarra tomó la decisión de disolver el Congreso de la República, al considerar negada la cuestión de confianza que presentó el jefe del Gabinete Ministerial, Salvador del Solar, por el proceso de elección de los miembros del Tribunal Constitucional. El Consejo de Ministros, encabezado por el presidente Martín Vizcarra, aprobó un Decreto de Urgencia que establece medidas urgentes y excepcionales que permitan a los organismos electorales garantizar el desarrollo de las elecciones para un nuevo Congreso, que se realizará el 26 de enero del 2020.

El exviceministro de Hacienda del Perú, Kurt Burneo Farfán, sostiene que, en el segundo semestre del 2020, se dará principio a la campaña para las elecciones generales del 2021, y podría afectar la inversión a consecuencia que se origine demasiado ruido político y ocasionaría un impacto rezagado de recuperación para el país (La República, 2019).

La coyuntura política del país no propicia un escenario de confianza para el crecimiento de la economía y de los negocios; lo que podría representar un riesgo a futuro para el proyecto, si no se encuentra una estabilidad política entre los poderes que representan al país.

2.5.2. Análisis Económico.

De acuerdo al Fondo Monetario Internacional (FMI) el Perú mostró capacidad para adaptarse ante los vaivenes internacionales, y se proyecta una expansión de su economía de 3.5% en el 2019.

El presidente del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) Julio Velarde destacó que la economía peruana a pesar de haber sufrido daños por el fenómeno del niño costero que afectó a mayor magnitud la costa norte del país alcanzó en el 2018 un crecimiento del 4% y se mantiene la proyección de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) para el 2019 y el 2020 en 4%, el PBI continuaría siendo impulsado por la demanda interna, principalmente por el gasto privado (EFE, 2019).

- Producto Bruto Interno.

  Como se muestra en la Figura 8, el PBI registró un crecimiento de 1,2% en el segundo trimestre del 2019, impulsado por la evolución favorable de la demanda interna (2,1%) (INEI, 2019).

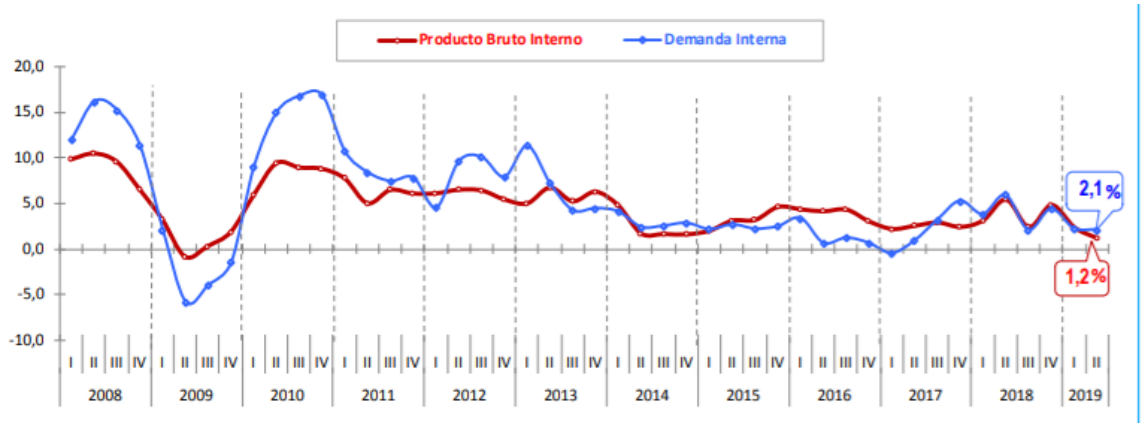


Figura 8. Producto Bruto Interno y Demanda, 2018_I – 2019_I. Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior. Tomado de "Producto Bruto Interno Trimestral", por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2019. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_trimestral.pdf

El resultado del crecimiento del PBI de 1,2% fue el resultado del desempeño favorable de las actividades económicas: (a) construcción (7,5%); (b) telecomunicaciones y otros servicios de información (6,6%); (c) administración pública y defensa (4,9%); (d) alojamiento y restaurantes (4,5%); (e) electricidad, gas y agua (3,9%); (f) servicios

financieros, seguros y pensiones (3,8%); (g) Otros servicios (3,5%); (h) Servicios prestados a empresas (3,3%); (i) comercio (2,8%); (j) agricultura, ganadería, caza y silvicultura en (2,1%); y transporte, almacenamiento, correo y mensajería (1,9%) (INEI, 2019).

- Inflación

  El BCRP indicó que la tasa de inflación anual se ubicó en 2,29 % a junio, dentro del rango meta del Banco Central (de 1 % a 3 %). La tasa de inflación subyacente (IPC que excluye alimentos y energía) fue 2,30% en junio (véase Figura 9). Todos los indicadores tendenciales de inflación en general se ubican dentro del rango meta (BCRP, 2019).



Figura 9. Variación porcentual últimos doce meses. Tomado de "Reporte de Inflación" por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2019. Recuperado de www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/junio/reporte-de-inflacion-junio-2019.pdf

Los servicios con mayor incremento de precios en los últimos doce meses fueron los de educación, se incrementaron 5.2 %, debido al reajuste registrado en marzo, correspondiente al inicio de las clases escolares; a la vez, aumentaron las pensiones de

universidades e institutos superiores. Los gastos en educación con este resultado alcanzaron una variación mayor que la del promedio anual de los últimos ocho años. Los servicios como comidas fuera del hogar y "otros servicios personales" incluyendo los de cuidado personal (peluquería, principalmente), presentaron tasas menores que las registradas en el período 2010-2018 (ver Tabla 9).

Tabla 9

Variaciones porcentuales anuales

Variaciones porcentuales anuales					
	Peso	2018	Mar.19	Jun.19	2010 - 18 Prom. Anual
IPC	100,0	2,19	2,25	2,29	2,97
Educación	9,1	4,73	5,35	5,23	4,55
Salud	1,1	1,76	1,52	1,56	3,42
Comidas fuera del hohar	11,7	2,19	1,98	1,89	4,71
Otros servicios persoales	3,3	1,29	1,48	1,38	1,85
de los cuales					
Empleados del hogar	2,1	0,66	0,88	0,88	0,78
Servicio del cuidado personal	0,6	2,21	2,40	2,31	3,94

Nota. Variación porcentual últimos doce meses. Tomado de "Reporte de Inflación" por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2019). Recuperado de www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/junio/reporte-de-inflacion-junio-2019.pdf

1. Tasa de interés.

Las decisiones de política monetaria que determina el Banco Central de Reserva (BCR) es mediante el uso de un nivel de referencia para la tasa de interés del mercado interbancario. El Banco Central de Reserva, dependiendo de las condiciones de la economía (presiones inflacionarias o deflacionarias), modifica la tasa de interés de referencia (hacia arriba o hacia abajo, respectivamente) de forma preventiva para mantener la inflación en el

rango meta. Las medidas que toma el Banco Central afectan a la tasa de inflación con rezagos (ver Figura 10).

El nivel y grado de variación en los últimos años de las tasas de interés del sistema financiero en moneda nacional muestran una mayor relación con la evolución de la tasa de interés de referencia, que es el instrumento de política monetaria desde 2002 (BCR, 2019).



Figura 10. Tasa de Interés de Referencia del Banco Central. Cifras en Porcentajes. Tomado de "Estabilidad Monetaria: Diseño e Implementación de la Política Monetaria", por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2019. Recuperado de https://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional-2.pdf

Del análisis económico antes indicado podemos determinar que se presenta una tendencia favorable que representan una oportunidad para el proyecto.

2.5.3. Análisis Legal.

En referencia a la Licencia de Funcionamiento para implementar una empresa que brinde servicios de talleres de habilidades blandas para adolescentes, se debe ejecutar el procedimiento ante la Municipalidad Distrital de Los Olivos, que es donde se van a brindar las operaciones.

Conforme a lo prescrito en el Artículo 194 de la Constitución Política del Perú, modificada mediante Leyes de Reforma Constitucional Nº 27680, Nº 28607 y Nº 30305, en concordancia con el Artículo II y IV del Título Preliminar de la Ley Nº 27972 - Ley Orgánica

de Municipalidades, los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia (Congreso de La República, 2019).

La Ley Nº 27972, Art. 79º numerales 3) ítems 3.6 y 3.6.4 se establecen como funciones específicas exclusivas de las municipalidades distritales en materia de organización del espacio físico y uso del suelo, el normar, regular y otorgar autorizaciones, derechos y licencias y realizar la fiscalización de la apertura de establecimientos comerciales, industriales y de actividades profesionales de acuerdo con la zonificación. El Artículo 83º numeral 3) ítem 3.6 establece como funciones específicas exclusivas de las municipalidades distritales, en materia de abastecimiento y comercialización de productos y servicios, el otorgar licencias para la apertura de establecimientos comerciales, industriales y profesionales. El numeral 3.2 del Artículo 86º precisa como funciones específicas exclusivas de las municipalidades distritales, ejecutar actividades de apoyo directo e indirecto a la actividad empresarial en su jurisdicción sobre información, capacitación, acceso a mercados, tecnología, financiamiento y otros campos a fin de mejorar la competitividad (El Peruano, 2019).

Según lo establecido por la Ley Nº 28976, Ley Marco de Licencia de funcionamiento, cuyo TUO, aprobado con Decreto Supremo Nº 046-2017-PCM, establece el marco jurídico de las disposiciones aplicables al procedimiento para el otorgamiento de la Licencia de Funcionamiento expedida por las municipalidades, tal como especifica;

Que, mediante Ordenanza Nº 475-CDLO, se aprobó la Ordenanza que regula los procedimientos de autorización municipal vinculados al funcionamiento de establecimientos en el distrito de Los Olivos.

Asimismo, se requiere gestionar la obtención de un documento denominado Certificado de Defensa Civil, el cual es emitido por la Municipalidad Distrital luego de un procedimiento dirigido a evaluar las condiciones de seguridad de todos los establecimientos en los que se resida, trabaje o concurra público, con la finalidad de prevenir o reducir el

riesgo de siniestro ocasionado por fenómeno natural o por acción humana, en salvaguarda de la vida de la población y el patrimonio de las personas y del Estado.

2.5.4. Análisis Cultural.

La consultora Consumer Truth realizó un estudio para entender los principales cambios en los hábitos, comportamiento y prioridades del peruano, especificando que más que un cambio demográfico y económico, existe hoy un cambio cultural; existe un nuevo peruano y un nuevo país. El peruano de hoy tiene mayor sentido de orgullo propio, ha pasado de represión a liberación, sentir que no es perdedor y sí es exitoso; sale a las calles reales y virtuales a expresar su opinión y hacer sentir su presencia (Gestión, 2016).

La firma digital Mercado Libre realizó una encuesta donde se involucró a más de 18 mil usuarios procedentes de Perú, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Uruguay, de los cuales el 20% eran compradores millennials, y un 73% eran personas con hijos. Esta iniciativa nace de las nuevas exigencias de un público más proactivo que busca marcas que no solo generen ideas comerciales, sino que sean activistas en las problemáticas sociales y ambientales. De los consumidores millennials latinoamericanos, el 90% tiene presente el impacto ambiental, por lo menos en alguna de sus decisiones de compra, y un 66% afirma adquirir uno de estos productos semanalmente. Entre todos los países donde se realizó la investigación, el país que presenta la mayor frecuencia de compra de productos con impacto positivo es Perú, el 26% de los encuestados están dispuestos a pagar más por productos que consideren de impacto positivo (Mercado Negro, 2019).

Lima Norte alberga la cuarta parte de Lima, cuenta con 2 millones 673 mil habitantes y las familias que residen en esta zona se han convertido en la nueva clase media de la capital con un 44% (La República, 2019).

El gerente comercial de Mall Plaza, Martín Romero, afirma que Lima Norte se ha convertido en la nueva clase media en las periferias, representa la más grande de Lima

Metropolitana. El 61% de esta población tiene su vivienda totalmente pagada, significando que tienen una baja tasa de endeudamiento (La República, 2019).

Según un estudio elaborado por la encuestadora Ipsos en el año 2019, el ingreso promedio de un hogar en Lima Norte es de S/ 4.329, el 70% (S/ 3.044) de dicho monto se dedican a gastos corrientes. Dentro del gasto familiar, destinan presupuesto de 43% a alimentos y bebidas, 23% a combustible, electricidad y gastos de vivienda, 9% a gastos de esparcimiento, diversión, cultura y enseñanza, 8% al cuidado de la salud, 6% a transportes y comunicaciones, 4% a vestido y calzado, entre otros (La República, 2019).

Según el análisis cultural la tendencia es favorable y genera oportunidad en el desarrollo del proyecto.

2.5.5. Análisis Tecnológico.

Según un estudio realizado por la firma ComScore, en la región Perú es quien lidera el listado con mayor porcentaje de alcance en la categoría de redes sociales con 93.2%; le sigue Brasil, con 89.1%; México, con 87.8%; y Argentina, con 83.2%. (Gestión, 2019). Este hecho representa una oportunidad para el negocio.

Por otro lado, la firma internacional Hootsuite que cuenta con plataformas digitales para que las compañías gestionen redes sociales y obtengan información de sus audiencias, elaboró un estudio donde brindó información de las características de la audiencia digital peruana. Así se reportó, que en el Perú 24 millones de usuarios hacen uso de internet, lo que representa un 73% de penetración; asimismo, existen 24 millones de usuarios activos en redes sociales. En cuanto a la frecuencia de uso de internet, el 71% lo usa todos los días; el 20% lo usa a menos una vez por semana; el 7% lo usa por lo menos una vez al mes; y el 2% lo usa menos de una vez por mes (Fervilela Digital Consulting, 2019).

En relación al uso de las redes sociales, Facebook cuenta con 24 millones de usuarios activos mensualmente, Instagram cuenta con 5.2 millones de usuarios activos, Twitter cuenta

con 959 mil usuarios activos, Snapchat cuenta con 975 mil usuarios activos, y LinkedIn cuenta con 5 millones de usuarios registrados. Así también, las edades de los usuarios de las redes sociales Facebook, Instagram y Messenger de Facebook son: el 4.5% (mujeres) y 4.0% (hombres) son adolescentes de 13 a 17 años; el 14% (mujeres) y 16% (hombres) son jóvenes de 18 a 24 años; el 14% (mujeres) y 17% (hombres) son adultos jóvenes de 25 a 34 años; el 7% (mujeres) y 9% (hombres) son adultos de 35 a 44 años; el 4.1% (mujeres) y 4.5% (hombres) son adultos de 45 a 54 años; y el 2.0% (mujeres) y 2.4% (hombres) son adultos de 55 a 64 años (Fervilela Digital Consulting, 2019).

Estas estadísticas brindan una visibilidad respecto a los medios de comunicación a utilizar en el plan de marketing, para dirigirse a los padres de familia y adolescentes.

2.5.6. Análisis Ecológico.

Uno de cada dos limeños respira aire contaminado; en los distritos de Ate, San Juan de Lurigancho, Comas y Carabayllo, el nivel de contaminación es más alto, la calidad del aire

que respiran sus habitantes es calificada como mala, es decir el aire que respira casi la mitad de la población sobrepasa el estándar de calidad ambiental. (Diario Publimetro, 2018).

El programa internacional de Observaciones y Aprendizajes Globales en Beneficio del Ambiente – GLOBE, plantea un trabajo acoplado entre alumnos y alumnas de inicial; primaria y secundaria, docentes y científicos para lograr una mayor comprensión, soporte y mejora del medio ambiente del planeta desde el nivel local, regional y global. Las actividades promueven la importancia del enfoque ambiental y el interés por la investigación; que fortalece en las instituciones educativas peruanas del sector público y privado en la formación de una cultura ambiental (MINEDU, 2019).

En el negocio, se contempla establecer acciones que minimicen el impacto ambiental negativo, y que a su vez promuevan el cuidado de la salud de los colaboradores y los alumnos, tales como: a) reutilizar el papel para realizar impresiones, b) usar eficientemente la

energía eléctrica para los equipos, c) utilizar el agua de manera responsable dentro de las instalaciones, d) no dejar cargadores de equipos electrónicos conectados y e) emplear materiales de trabajo que no sean contaminantes o dañinos para la salud y el medioambiente.

Adicionalmente, los facilitadores transmitirán la importancia de los principios, valores y la conciencia ecológica que una persona debe desarrollar para mejorar la relación entre la humanidad y el medio en que vive.

Las acciones que se viene desarrollando en el factor ecológico no afectarían en el desarrollo del proyecto, considerando una tendencia favorable.

2.6. Oportunidades

La matriz de evaluación de factores externos [EFE] permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Sin importar el número de oportunidades o amenazas analizadas en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible es 4.0 y la más baja posible es 1.0. (David & David, 2017) (ver Tabla 10).

Tabla 10

Matriz Estratégica de Factores Externos

Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1. Oportunidades			
Incremento de la demanda en el servicio de la educación y el desarrollo de las personas	0.20	4	0.80
Tendencia favorable por la identidad cultural	0.10	3	0.30
Mayor crecimiento económico en Lima Norte	0.20	4	0.80
Perú lidera alcance de las redes sociales	0.15	3	0.45
Crecimiento favorable del PBI	0.15	3	0.45
2. Amenazas			
La corrupción en la política ocasiona incertidumbre en los negocios.	0.10	3	0.30
Trámites burocráticos en instituciones del estado.	0.10	2	0.20
Total	1.00		3.3

La puntuación ponderada total obtenida en la evaluación de la matriz EFE (3.3) indica que las estrategias de la organización pueden responder favorablemente a los factores externos que representan oportunidades, así como también responder a las amenazas existentes en la industria.

Capítulo III. Estudio de Mercado

En el presente capítulo se desarrolló el estudio de mercado mediante la investigación cualitativa y cuantitativa, para identificar el perfil del público objetivo, sus necesidades, expectativas, preferencias sobre el servicio, y el nivel de aceptación sobre la idea de negocio.

Para la investigación cualitativa, se realizó focus group y entrevistas a profundidad. Para la investigación cuantitativa, se aplicaron cuestionarios a personas pertenecientes al público objetivo seleccionado.

3.1. Descripción del servicio o producto

Con el propósito de colaborar con el desarrollo personal de los adolescentes, la empresa brindará talleres de habilidades blandas; dirigiéndose al segmento de hogares de los distritos de Lima Norte, representados por un padre de familia por hogar, con hijos adolescentes con edades comprendidas entre 13 y 17 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C.

Para poder identificar el valor de las habilidades blandas es importante conocer que se trata de conductas o destrezas específicas que se requieren para ejecutar tareas a nivel interpersonal. Implica un conjunto de comportamientos adquiridos, para mejorar la interacción con otras personas (Rosales, Caparrós, Molina & Alonso, 2013).

El desarrollo de las habilidades blandas en los adolescentes contribuye a que puedan sentirse capaces de expresar sus sentimientos y opiniones con confianza; respetar las necesidades y los derechos propios y de las demás personas; tener una alta valoración sobre sí mismos para automotivarse; valorar los puntos de vista de las demás personas con empatía; trabajar en equipo y liderar iniciativas para el logro de objetivos individual y colectivo.

3.1.1. Programas a desarrollar.

La empresa contará con dos productos, los cuales estarán compuestos por las habilidades blandas más demandadas por los padres de familia, según los resultados de las investigaciones realizadas a nivel cualitativo y cuantitativo, que tendrán una duración de dos meses aproximados o su equivalente a 24 horas programadas entre ocho a dieciséis sesiones.

En relación a los servicios que la empresa ofrecerá, se considera la información obtenida en el estudio de mercado para realizar el desarrollo de los mismos. Dentro de los resultados se obtuvo información sobre el interés de los padres para participar en programas y talleres dirigidos a ellos, dado que les interesa encontrarse mejor preparados para colaborar en el desarrollo de las habilidades blandas de sus hijos.

- Tipos de servicios.

1. Talleres experienciales de habilidades blandas para adolescentes.

Los talleres se realizarán en modalidad presencial y se desarrollarán en grupos reducidos con un máximo de 15 alumnos por aula, para que, al integrar las metodologías experienciales, las sesiones sean interactivas, participativas y sobre todo personalizadas, con el propósito de lograr los objetivos de aprendizaje propuestos en cada programa.

2. Taller de inducción para adolescentes.

De manera previa al inicio de cada programa, se realizará un taller de inducción en modalidad presencial, donde se desarrollará dinámicas de aprendizaje en acción para dar a conocer, de una manera práctica y a través de experiencias, las habilidades blandas que componen los talleres, su importancia y el impacto en la vida de los adolescentes.

En este taller de inducción, el facilitador realizará una primera evaluación de observación sobre el comportamiento de los participantes. Aplicará el instrumento Sistema de Evaluación Conductual de la Habilidad Social (SECHS) (ver Apéndice 32).

3. Talleres de inducción para padres.

En la misma fecha en que se relice el taller de inducción para los adolescentes, se realizará un taller de inducción en modalidad presencial para los padres de familia, donde los especialistas conversarán con ellos y realizarán un levantamiento de las necesidades y expectativas que tienen con respecto a las habilidades blandas de sus hijos; lo cual servirá de input para que los especialistas puedan personalizar el desarrollo de las actividades y herramientas a emplear dentro de los talleres con adolescentes. Asimismo, se le dará a conocer a los padres, cuál es el impacto de las habilidades blandas en la vida de sus hijos adolescentes, y cómo los padres pueden mejorar la interacción con sus hijos a través del acompañamiento y el refuerzo del desarrollo de estas habilidades dentro del ambiente familiar.

4. Webinars y talleres de reforzamiento.

Se realizan eventos online como webinars y talleres de reforzamiento, para promover el conocimiento de las habilidades blandas en los padres de familia y en las personas que desconozcan sobre el aporte que estas habilidades brindan en la vida de los adolescentes y de las personas en general. Asimismo, se realizará dichas actividades para lograr un desarrollo complementario de los talleres brindados a los alumnos participantes, como parte de un beneficio adicional para su proceso formativo.

Estos eventos se realizarán vía online, empleando la plataforma de conexión sincrónica Zoom; así como también se realizará transmisiones en vivo vía los canales digitales y las redes sociales de la empresa, para lograr un mayor alcance de participación de las personas.

- Personalización del servicio.

  La personalización se realizará en función a dos factores: a) agrupación de aulas por edades de los participantes, y b) la evaluación auténtica en función a las necesidades de los adolescentes, manifestadas por los padres de familia y observadas por los

especialistas, en la primera clase de inducción que se realizará con padres y en la inducción con adolescentes, respectivamente.

La agrupación de aulas por edades se realizará considerando los siguientes rangos: a) de 13 a 15 años y b) de 16 a 17 años.

La evaluación auténtica se centra en un alumno real, con relación a su propio contexto y necesidades, que permite a su vez generar un aula diversa de pensamientos y conductas entre los participantes, para crear cambios sustantivos de paradigmas al enfrentarlos a situaciones significativas de aprendizaje que son llevadas a la práctica, tanto a nivel individual como colectivo. Este desafío refuerza en los alumnos la construcción de competencias personales (Condermarín & Medina, 2000).

Esta evaluación auténtica se fundamentará, como se hizo mención, en las necesidades y expectativas que tienen los padres con respecto a las habilidades blandas de sus hijos, para incorporar situaciones reales y simuladas en las actividades y herramientas desarrolladas por los facilitadores. Así, se realizarán ejercicios que vinculen aspectos reales y experiencias personales de los participantes; creando una mayor identidad que impulsará con mayor compromiso la participación y el progreso de los adolescentes.

- Productos a desarrollar.

1. Taller de manejo emocional y asertividad para adolescentes.

   Según los objetivos del presente taller, se desarrollarán las habilidades de inteligencia emocional y comunicación asertiva, para lograr que los adolescentes aprendan a manejar de manera equilibrada sus emociones y a desarrollar actitudes sociales y empáticas que les permita comunicarse e interrelacionarse de manera más efectiva con su entorno. Esto con la finalidad de que los adolescentes tengan la capacidad de lograr una mejor convivencia social, así como afrontar problemas con disposición de resolución pacífica de conflictos e identificación de nuevas oportunidades en la vida.

2. Taller de adolescentes líderes y colaborativos.

   Según los objetivos del presente taller, se desarrollarán las habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, para lograr que los adolescentes fortalezcan su autoestima, su autoconfianza y valoración hacia ellos mismos y hacia las demás personas con las que se relacionen. Además, se preparará a los adolescentes para que desarrollen la capacidad de liderar iniciativas en equipo, promover el logro de objetivos comunes, colaborar, construir soluciones en equipo, y crear lazos de confianza demostrando su respeto y valoración por las diferentes ideas del equipo.

- Duración del Programa.

  Ambos talleres tendrán una duración de dos meses aproximados o su equivalente a 24 horas programadas entre ocho a dieciséis sesiones, y la cantidad de sesiones variará en función a la frecuencia elegida por el participante.

- Horarios.

  Se ha establecido lo siguiente con respecto a la frecuencia y los horarios de los talleres que brindará Elevando tu Potencial; los mismos que se realizarán por un total de 24 horas:

  Sábados: 9:00 am a 12:00 pm y 3:00 pm a 6:00 pm, con ocho sesiones.

  Lunes y viernes: 10:00 am a 11:30 am y 3:00 pm a 4:30 pm, con dieciséis sesiones.

  Martes y jueves: 10:00 am a 11:30 am y 3:00 pm a 4:30 pm, con dieciséis sesiones.

  Miércoles: 9:00 pm a 12:00 pm y 3:00 pm a 6:00 pm, con ocho sesiones.

- Precios.

  Elevando tu Potencial ha establecido un precio paquete correspondiente a dos cursos de habilidades blandas que cada taller comprenderá, y este será de S/ 390.00, luego de evaluar los resultados de la investigación sobre cuál es el precio que el consumidor

está dispuesto a pagar por el servicio; además de evaluar el precio de los competidores de la zona de influencia, y la estructura de costos del plan de negocios.

- Staff de facilitadores.

  El staff estará compuesto por profesionales de las carreras de psicología, coaching, y educación de jóvenes y adolescentes. En los tres casos, los profesionales deberán contar con experiencia trabajando en el desarrollo personal de adolescentes, y facilitación de procesos de desarrollo de habilidades blandas para mejorar su relacionamiento social.

- Beneficios otorgados.

  Considerando los resultados obtenidos en la investigación de mercado del presente plan de negocios, se otorgará los siguientes beneficios a los alumnos matriculados:

  - Descuento para fidelizar a los clientes en matrículas de nuevos talleres; dado que los padres de familia muestran disposición para que sus hijos desarrollen todas sus habilidades blandas.

  - Talleres de inducción para adolescentes, que será una primera sesión para dar a conocer a los adolescentes la importancia de desarrollar sus habilidades blandas, de una manera práctica y divertida.

  - Talleres de inducción para padres, porque es importante que los padres participen en el proceso formativo de las habilidades blandas de sus hijos.

  - Webinars y talleres de reforzamiento para adolescentes.

3.1.2. Diseño metodológico.

La metodología ha sido diseñada con el objetivo de promover el desarrollo de las habilidades blandas de los adolescentes, a través de una experiencia vivencial.

Los objetivos metodológicos son los siguientes:

- Promover una experiencia vivencial.

Para que la experiencia sea práctica y efectiva se emplearán situaciones simuladas y situaciones naturales, espontáneas y cotidianas, que se aprovechan oportunamente para reforzar la habilidad de los participantes. El facilitador emplea recursos de aprendizaje experiencial mediante técnicas de autoexploración y autoconocimiento, gestión emocional, interacción en equipos.

Los talleres se brindan en grupos reducidos, para facilitar el logro del aprendizaje colectivo; permitiendo personalizar el desarrollo de cada taller de acuerdo a las necesidades de los grupos de participantes.

- Generar apertura al diálogo.

  Con el objetivo de generar confianza en los participantes, el facilitador promueve la participación activa de los mismos. Para ello, el facilitador se apoya de preguntas personalizadas y ejemplos cotidianos del entorno de los adolescentes, para crear identificación con sus necesidades y problemas.

- Promover la interacción en equipo.

  En esta etapa el facilitador promueve entre los participantes la interacción y el intercambio de ideas en equipos, para poner en práctica las habilidades blandas desarrolladas, de manera que compartan sus experiencias y refuercen con el equipo la resolución de retos que ponen a prueba sus habilidades personales. Para ello, se utilizarán recursos académicos como: ejercicios, retos individuales y en equipo, dramatización, y role-play o juego de roles.

- Incorporar el feedback y el reforzamiento.

  Cuando los adolescentes culminan los ejercicios prácticos y retos asignados, el facilitador y los compañeros de aula brindan sus comentarios en referencia a cómo lo han hecho sus compañeros; proporcionándoles de este modo un reforzamiento sobre la habilidad desarrollada, y una retroalimentación de mejora para incorporar

nuevas conductas que le permitan alcanzar el logro de aprendizaje. El facilitador emplea el recurso de retroalimentación, como una práctica pedagógica para que los estudiantes interioricen el cambio y tengan la disposición y la apertura a la mejora continua.

Las metodologías a aplicar serán: a) Aprendizaje experiencial, b) apertura al diálogo, c) modelos mentales, y d) metodologías de coaching.

1. Aprendizaje Experiencial

   La metodología a emplear de manera transversal para el desarrollo de talleres de habilidades blandas es el aprendizaje experiencial, una metodología de educación que promueve el autodescubrimiento, basado en los hechos y fundamentado en la interrelación entre la experiencia y la reflexión, con el objetivo de que las personas aprendan a entrar en contacto directo con sus propias experiencias y vivencias. De esta manera, los adolescentes realizarán un aprendizaje “haciendo”, e interiorizarán el efecto de los ejercicios realizados, aplicado sobre una base académica. Esta metodología contempla la realización de ejercicios, retos individuales y de equipo, simulaciones y dinámicas que responden a los objetivos de aprendizaje de cada taller; buscando que los adolescentes los pongan en práctica en su vida.

   El aprendizaje experiencial en grupo promueve la confianza entre los miembros del mismo, la cual se incrementa al trabajar nuevas tareas comunes, y genera la unidad entre los participantes porque requieren soporte grupal para el desarrollo de los objetivos.

   El resultado del aprendizaje tiene mayor efectividad cuando un individuo vincula el desarrollo práctico de las actividades con sus vivencias personales. En la medida en que el aprendizaje se base en vivencias reales, se podrá generar un auténtico cambio en los pensamientos, el comportamiento y los resultados.

Para entender el aprendizaje experiencial, la National Training Laboratories – NTL desarrolló una Pirámide del Aprendizaje, donde indica que los niveles de efectividad de retención del aprendizaje, tras 24 horas de impartido el conocimiento, dependen del método empleado. Así, los estudiantes aprenden el 5% de lo que escuchan, el 10% de lo que leen, el 20% de lo que se expone con herramientas audiovisuales, el 30% de lo que demuestran, el 50% de lo que argumentan o debaten en grupos, el 75% cuando el aprendizaje se logra mediante la práctica o el experimentar con sus sentidos, y el 90% cuando enseñan o trasmiten su conocimiento a otras personas. (e-Innova BUCM, 2012).

En los talleres grupales, se refuerza la responsabilidad de cada participante, para la consolidación de los procesos de aprendizaje y el logro de objetivos comunes. Esta forma de trabajar conlleva relacionarse con otros adolescentes, debatir, ponerse de acuerdo, valorar lo que dicen y hacen los compañeros, y apoyarse mutuamente para cumplir con los objetivos. Así, los adolescentes generarán el hábito de trabajar cooperativamente, y será más natural para ellos mostrar este desempeño dentro de su entorno familiar, escolar y social.

- Situaciones simuladas o Role-Play

  Los talleres contarán con dinámicas de Role-play, conocidas también como juego de roles, donde se pone a prueba la interacción de los adolescentes participantes y el desarrollo de las cuatro habilidades a desarrollar en los programas: comunicación, inteligencia emocional, liderazgo y trabajo en equipo; así como también la resolución de problemas, negociación y solución de conflictos.

2. Apertura al Diálogo

   Una metodología a emplear para el desarrollo de la comunicación asertiva en los adolescentes es el diálogo consciente, para promover que puedan pensar, escuchar y

hablar teniendo consciencia del aporte de cada integrante al equipo. Según William Isaacs, la construcción del diálogo se fundamenta en los siguientes pilares (Isaacs, 1999).

- Escuchar a los demás, comenzando por ti mismo.
- Respetar a las personas, y a sus pensamientos, opiniones y preguntas.
- Aprender a esperar sin prisa. Es muy importante tener paciencia al dialogar.
- Hablar directamente y desde el corazón; manifestar qué piensa o siente alguien.

3. Modelos Mentales

   Los Modelos Mentales son una forma única que cada persona tiene para interpretar el mundo que la rodea. Estos modelos están compuestos por imágenes internas profundamente arraigadas en cada persona, conformadas por valores, experiencias, recuerdos, juicios, estímulos, aromas, símbolos, ideas, conceptos, significados. Estos modelos mentales suelen pasar desapercibidos en el ser humano.

- Mental Models Game, es una herramienta lúdica que activa el diálogo interno e interactivo entre los participantes, y es incorporará como metodología de Aprendizaje en Acción para desarrollar la colaboración y el trabajo en equipo entre los adolescentes, desde la autoexploración del pensamiento.

  Para desarrollar Mental Models Game se empleará un juego de cartas o tarjetas interactivas que contienen instrucciones para cada actividad del proceso de aprendizaje, preguntas e imágenes (Senge, 2010).

- Check-in y Check-out. El juego comienza realizando un registro inicial (Check in), para comprender con qué ideas llega cada participante o cuáles son sus saberes previos a la interacción del taller. El proceso de aprendizaje en acción de cada sesión finaliza realizando un cierre (Check-out), rescatando qué se ha aprendido o qué aspectos relevantes valora cada participante de la sesión de taller.

- Kool Wall, es una herramienta innovadora creada por Ville Keränen de Monkey Business, de Finlandia, que se emplea para ayudar a analizar la realidad actual y comprender qué funciona y qué no funciona, para evaluar cómo se vienen realizándolas cosas. Se trata de armar una pared con cuatro divisiones para colocar los hechos y clasificarlos según las categorías: Stinks o lo que está terrible, Poorly o lo que está mal, Nice o lo que está bien, y Super Kool o lo que está sensacional (Monkey & Banana, 2016).

  Con esta metodología se busca ayudar a los adolescentes a comprender y expresar cómo se sienten en equipo, qué sienten que está bien y qué sienten que necesita desarrollarse o cambiarse. Se recomienda distribuir el equipo en pequeños grupos de 3 a 5 integrantes dentro del aula, y para su desarrollo se emplea materiales como papelógrafos, post-it, marcadores de colores. Para realizar estos talleres de manera online se pueden emplear plataformas digitales colaborativas.

4. Metodologías de coaching

   El coaching es una disciplina empleada como metodología para generar resultados en las personas, de manera que permita construir una nueva realidad desde el cambio de sus pensamientos y comportamientos.

   Se incorpora el coaching dentro del desarrollo metodológico de los talleres, desde el enfoque de autoexploración y cambio del observador, que representa la interpretación de cada persona sobre sus experiencias de vida. Así también, se emplea el enfoque a metas y logros.

- Modelo HOJEAR. Se empleará para que los adolescentes sean testigo de su propia forma de pensar y actuar, con el propósito de expandir su observador y llevarlos a un cambio de comportamiento desde el cambio de sus pensamientos.

El modelo H.O.J.E.A.R plantea que, para pasar de una realidad actual (R) a una nueva realidad (R´), el participante tendrá que tomar decisiones y acciones diferentes (A´), que se originarán de estados emocionales diferentes (E´), producto de nuevos pensamientos y juicios (J); y, finalmente, el resultado o la nueva realidad que se construye, genera un aprendizaje en el tiempo que da origen a un nuevo observador (O´) y a nuevos hechos en la vida de cada persona (H'). (Cueto, Viacava, Aquino, Alvarez-Salamanca, Lanat, Villegas, Escobar, 2017).

- Modelo GROW. Se empleará en el desarrollo del taller de adolescente líder y colaborativo, con el propósito de desarrollar la habilidad de liderazgo personal, para que los adolescentes tomen el protagonismo de sus vidas para decidir de manera efectiva y oportuna, y puedan establecer metas que genere un cambio en sus vidas. El significado de la palabra GROW proviene de las siglas en inglés: meta (Goal), que significa establecer objetivos específicos, realistas, medibles y alcanzables en un tiempo determinado; realidad (Reality), para conocer la situación actual de los adolescentes respecto a sus metas; opciones o alternativas (Options); y la voluntad para la toma de acción (Will), donde se establece específicamente qué van a hacer y de qué manera. (Cueto, Viacava, Aquino, Alvarez-Salamanca, Lanat, Villegas, & Escobar, 2017).

3.1.3. Evaluación de habilidades de los adolescentes.

Para el desarrollo de competencias en adolescentes se ha previsto considerar los principios de evaluación auténtica, que permiten lograr un impacto más efectivo en el desarrollo de las habilidades blandas de los participantes.

La perspectiva de la evaluación auténtica se fundamenta en los siguientes principios, que proporcionan un marco referencial para la interacción con los adolescentes:

- Constituye un enfoque para mejorar la calidad de los aprendizajes.

- Forma parte integral de la enseñanza.
- Evalúa competencias dentro de contextos significativos y relevantes.
- Se realiza a partir de situaciones de resolución de problemas.
- Se centra en las fortalezas y talentos de los participantes.
- Promueve un proceso colaborativo de aprendizaje en equipo.
- Diferencia la evaluación de la calificación, en base a la experiencia vivencial.
- Es un proceso multidimensional porque incorpora diversos factores evolutivos.
- Utiliza el error como una oportunidad para generar el aprendizaje. (Condermarín & Medina, 2000).

Adicionalmente, el presente Plan de Negocios ha establecido un procedimiento que permitirá realizar la evaluación sobre el desarrollo de las habilidades blandas de los adolescentes que participen en los talleres, con el objetivo de conocer el nivel de progreso de cada participante en función a los logros de aprendizaje establecidos en los programas. Para ello, se considera tres etapas claves:

1. Inducción. En esta primera etapa se realizará un taller introductorio con los adolescentes matriculados y un taller con los padres de familia y/o apoderados, de manera previa al primer taller del programa. En este taller, los facilitadores realizarán una sesión práctica abordando dinámicas y retos en equipo para desarrollar las habilidades blandas que componen los programas, para poner a prueba y medir el desempeño de los adolescentes.

   En esta etapa se aplicarán dos instrumentos para medir el nivel inicial de las habilidades blandas de los adolescentes: a) la Escala de Empatía Básica, que se trata de una autoevaluación del adolescente, que será realizada con el instrumento que mide el índice de empatía de una persona, y b) el Sistema de Evaluación Conductual de la habilidad social (SECHS), que será realizada por observación del facilitador para

medir los índices de desarrollo de las habilidades de interacción social de los adolescentes. Estas dos pruebas permitirán contar con un sensor inicial sobre el nivel actual de las habilidades personales de los adolescentes, y se podrá conocer el potencial a desarrollar en ellos con referencia a las habilidades evaluadas.

Por otro lado, la inducción con los padres se realizará para que estos puedan interactuar con los facilitadores respecto a las necesidades de sus hijos, con relación a las oportunidades de mejora y el desarrollo de sus habilidades blandas.

2. Programa en desarrollo. Durante el desarrollo de los talleres, el facilitador realizará una evaluación continua del desempeño de los adolescentes participantes, que, sumada al resultado de la primera evaluación aplicada en el taller de inducción, le permitirán medir el desempeño y el progreso de los participantes en función a sus habilidades.

   La administración realizará un seguimiento al término de cada sesión de taller individual, con el objetivo de brindar un acompañamiento a las familias de los participantes. Para ello, se creará grupos de WhatsApp por aulas con los padres de familia y/o apoderados de los adolescentes; a través de los cuales la asistente administrativa comunicará a los padres el tema desarrollado en cada sesión, el material proporcionado por los facilitadores para que los adolescentes realicen retos en sus hogares, así como las indicaciones y la información complementaria para cada sesión. Asimismo, en cada comunicación se reforzará los canales de contacto para que los padres puedan realizar sus consultas, comentarios o solicitudes particulares.

3. Etapa final del programa. Al finalizar el proceso formativo de los talleres, se realizarán las siguientes evaluaciones:

- El facilitador solicitará nuevamente al alumno la aplicación de la autoevaluación de la Escala Básica de Empatía, para realizar una comparación con el test autoaplicado por el adolescente en la primera sesión. Ver Apéndice 31.
- Asimismo, el especialista realizará la aplicación del instrumento Rúbrica de Evaluación de Competencias del adolescente, para medir el logro obtenido por el adolescente en el desarrollo de sus competencias; además de contar con las observaciones y recomendaciones para cada estudiante. Este resultado será comunicado por la asistente administrativa a los padres de familia, de una manera individual y vía correo electrónico y/o WhatsApp, con los comentarios del especialista respecto al logro alcanzado por el adolescente y las recomendaciones para continuar explorando las áreas de oportunidad de las habilidades blandas de los participantes (ver Apéndice 33).

- Instrumentos de medición de habilidades blandas.

1. Escala de Empatía Básica.

   La empatía es un aspecto del desarrollo del ser humano que favorece conductas hacia el bienestar, la resolución positiva de problemas y la prosocialidad hacia las demás personas. La prosocialidad es una conducta determinante que favorece la interrelación social positiva de los adolescentes con las demás personas, de una manera desinteresada; y respecto a ello se encuentran estudios realizados que determinan que existe una correlación entre la empatía, la prosocialidad y la emocionalidad, donde la relación con los padres tiene un alto impacto en el desarrollo del adolescente (Mestre, Samper, Nacher, Tur, & Cortés, 2007).

   Este instrumento se aplicará mediante una autoevaluación del adolescente, tanto al inicio como en el cierre del programa, de manera transversal en ambos programas. Se realiza la aplicación a todos los participantes dado que medir la empatía va a

permitir conocer el nivel de integración, involucramiento y valoración entre pares, que se genere producto de las interacciones grupales de cada taller, y que impacta en el desarrollo de las cuatro habilidades blandas a trabajar.

Esta versión del instrumento es la forma corta derivada que consta de nueve ítems derivados de la Escala de Empatía Básica original de 20 ítems de Oliva et al (2011) realizado en España. Los ítems medidos en este instrumento se distribuyen en dos escalas, una correspondiente a la Empatía Afectiva, compuesta por los ítems 1, 2, 3 y 6; y otra correspondiente a la Empatía Cognitiva, conformada por los ítems 4, 5, 7, 8 y 9 (Merino-Soto & Grimaldo-Muchotrigo, 2015). Ver Apéndice 31.

2. Sistema de evaluación conductual de la habilidad social (SECHS).

   Se empleará esta prueba para evaluar el comportamiento de los adolescentes en relación a sus interacciones sociales. Esta prueba se evalúa mediante la observación de las conductas moleculares del individuo, que vienen a ser las micro acciones que forman parte de una conducta; por ejemplo, cuando una persona conversa con alguien, dentro de esta acción existen micro acciones que realiza la persona, como mirar hacia su interlocutor, gesticular y emplear un tono de voz para comunicar sus ideas.

   Su aplicación estará a cargo de los expertos facilitadores de los talleres de habilidades sociales, y se realizarán al inicio y al finalizar cada programa, de manera transversal para medir el desarrollo de las habilidades sociales que componen los objetivos de los talleres. Para la evaluación, se mide el comportamiento del usuario puntuando de 1 a 5 cada uno de los elementos moleculares de sus conductas, donde una puntuación menor a 3 indica que dicha

conducta no es adecuada o no se encuentra bien desarrollada, y una puntuación de 3 o superior a 3 indica que dicha conducta es adecuada en el adolescente.

Esta prueba está integrada por tres componentes que miden la interacción social y la habilidad para comunicarse: a) componentes no verbales, que viene a ser un tipo de lenguaje corporal que empleamos los seres humanos para transmitir mensajes sin hablar o usar palabras, que en la mayoría de casos hacemos de forma inconsciente y tienen mayor efectividad para expresar nuestros auténticos sentimientos y emociones, b) componentes paralingüísticos, que vienen a ser los elementos vocales no lingüísticos que se producen con los órganos del aparato fonador del ser humano, y modulan el contenido del mensaje hablado, y c) componentes verbales, que es la herramienta que generalmente emplean las personas para relacionarse con los demás, haciendo referencia al contenido de la conversación (Caballo, 2009) (ver Apéndice 32).

3. Rúbrica de Evaluación de competencias del adolescente.

   Esta prueba de evaluación actitudinal será aplicada por el facilitador en la última sesión del programa, donde colocará un resultado final por alumno, en base a una escala de logro de competencias de los participantes durante el desarrollo de todo el programa.

   La presente prueba es elaborada por la empresa, acorde a los logros de aprendizaje establecidos para los programas. La misma que consta de cuatro áreas: a) criterios a evaluar, b) escala de logros del participante y c) calificación final y d) comentario del facilitador a cargo, sobre el logro alcanzado por el alumno (ver Apéndice 33).

3.2. Selección del segmento de mercado

El segmento de mercado seleccionado está conformado por hogares de los distritos de Lima Norte representados por un padre de familia por hogar, con hijos adolescentes con edades comprendidas entre 13 y 17 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C.

Según la ubicación geográfica, el segmento está conformado por la cantidad de hogares de Lima Norte, que comprende los distritos de Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres, Comas, Carabayllo y Puente Piedra. A partir de la cantidad de hogares, para la selección del segmento se ha considerado a un padre de familia por hogar (ver Tabla 11).

Tabla 11

Proyección de la cantidad de hogares de la zona Lima Norte

Distrito	2018
Los Olivos	109,000
Independencia	68,900
San Martin de Porres	177,900
Comas	141,400
Carabayllo	76,300
Puente Piedra	89,500
Total	663,000

Nota. Tomado de "Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017.

En base a la cantidad de hogares registrados en la zona Lima Norte, se ha realizado la proyección de hogares de los años 2019 y 2020, con la tasa promedio anual de crecimiento de hogares que es 2.4%, establecida por el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. (INEI, 2017) (ver Tabla 12).

Tabla 12

Cantidad proyectada de hogares de la zona Lima Norte

Distrito	2019	2020
Los Olivos	111,616	114,295
Independencia	70,554	72,247
San Martin de Porres	182,170	186,542
Comas	144,794	148,269
Carabayllo	78,131	80,006
Puente Piedra	91,648	93,848
Total	678,912	695,206

Para realizar el cálculo del segmento de mercado se ha seleccionado los niveles socioeconómicos B y C, para lo cual se ha tomado en referencia los porcentajes horizontales de distribución de nivel socioeconómico en la zona 2 de Lima Norte, según la zonificación de APEIM (APEIM, 2018) (ver Tabla 13).

Tabla 13

Distribución de Nivel Socioeconómico por Zona APEIM 2018 – Zona 2 Lima Metropolitana

Indicador	NSE B	NSE C	Total
% Horizontal	26.9%	49.3%	76.20%

El cálculo del segmento de mercado se ha realizado tomando como base la información de la cantidad de hogares proyectada para el año 2020 en la zona Lima Norte, equivalente a 695,206; multiplicándola por el 16.9% de hogares que tiene hijos de 12 a 17 años.

Para calcular la cantidad de hogares con hijos adolescentes, se consideró una referencia hallada del INEI sobre Lima Metropolitana, donde nos muestra que el 57.9% de

hogares tiene al menos una persona menor de 18 años entre sus miembros, y el 41% de hogares tiene miembros menores de 12 años; y restando ambas cantidades se obtuvo que el 16.9% de hogares de Lima Metropolitana tiene hijos con edades comprendidas entre los 12 y 17 años (El Comercio, 2015).

Para el cálculo del segmento de mercado se multiplicó la cantidad de hogares por el porcentaje de los niveles socioeconómicos B y C, que en su totalidad suman el 76.2%; obteniendo un segmento de mercado equivalente a 89,527 hogares para el primer año (ver Tabla 14).

Tabla 14

Cálculo del segmento de mercado

Hogares Año 2020	% Hogares con hijos de 12 a 17 años	% NSE B y C	Total Hogares 2020
695,206	16.9%	76.20%	89,527

3.3. Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa es una metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras simples que proporcionan conocimientos y comprensión del entorno del problema. Entre las razones de importancia para emplear la investigación cualitativa se tiene que no siempre es posible utilizar métodos estructurados para obtener información de las personas; y esto puede ocurrir porque bien las personas no se encuentran dispuestas o porque no llegan a comprender ciertas preguntas estructuradas (Malhotra, 2008).

Para el desarrollo de la investigación se han empleado las siguientes herramientas: (a) focus group con padres de familia, b) focus group con adolescentes; (c) entrevistas a profundidad con padres de familia; y (d) entrevistas a profundidad con expertos.

- Focus group con padres de familia

  Objetivo general.

  - Obtener alternativas de respuesta para elaborar el cuestionario, que a su vez permitan identificar si los talleres de habilidades blandas para adolescentes tendrán aceptación de los padres de familia; lo cual va a permitir complementar el análisis de resultados de la investigación de mercado.

  Objetivos específicos.

  - Explorar en el conocimiento que tienen los padres respecto a las habilidades blandas.
  - Conocer la opinión de los padres respecto a las habilidades blandas que necesitan desarrollar sus hijos adolescentes.
  - Conocer si los talleres de habilidades blandas tendrán aceptación de los padres de familia, y qué esperan ellos respecto a los logros en el desarrollo de los adolescentes.

- Focus group con adolescentes.

  Objetivo general.

  - Identificar si a los adolescentes les interesa participar en talleres de habilidades blandas, y conocer qué habilidades blandas les gustaría desarrollar; lo cual va a permitir complementar el análisis de resultados de la investigación de mercado.
  - Objetivos específicos.
  - Conocer el comportamiento de los adolescentes, y cuánto conocen respecto a las habilidades blandas y su utilidad.
  - Identificar si a los adolescentes les interesa participar en los talleres de habilidades blandas, así como qué habilidades les gustaría desarrollar, y qué logros les gustaría obtener.

- Entrevistas a profundidad con padres de familia.

  De manera complementaria a los focus group, se cumplieron los mismos objetivos con los padres de familia.

- Entrevistas a profundidad con expertos.

  Objetivo general.

  - Se buscó conocer la experiencia de los expertos respecto al desarrollo de habilidades blandas en los adolescentes; así como obtener información que alimentará la evaluación de los factores críticos de éxito para el presente plan de negocio, y sus recomendaciones para establecer estrategias para el negocio.

  Objetivos específicos.

  - Conocer su opinión respecto a las necesidades de los adolescentes en relación a las habilidades blandas.
  - Explorar la experiencia de los expertos respecto al mercado y la industria.
  - Conocer su opinión respecto a los factores críticos de éxito para el negocio, que permitirá alimentar la construcción de la Matriz de perfil competitivo MPC.
  - Conocer su opinión respecto al desarrollo de habilidades blandas en adolescentes.
  - Recibir recomendaciones respecto a estrategias exitosas para el negocio.

3.3.1. Proceso de muestreo

Primero se identifica a un subgrupo de la población total de interés, conocido como muestra, del cual se recolectan los datos definidos en los objetivos de la investigación. No siempre es posible realizar la investigación dirigida a una población en su totalidad, y el trabajar con una muestra permite el ahorro de tiempo y recursos (Hernández, Fernández , & Baptista, 2010).

Para los focus group se seleccionó la muestra entre hogares de los distritos de Lima Norte; invitando a participar a un padre de familia por hogar, con hijos adolescentes con edades comprendidas entre 13 y 17 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C.

El muestreo se realizó de acuerdo a la siguiente segmentación:

1. Se realizó focus group y entrevistas a profundidad con padres de familia, y focus group con adolescentes, para los cuales se determinó lo siguiente:
    - Público objetivo de los focus group.

      Se llevó a cabo dos sesiones de focus group y entrevistas a profundidad: a) un focus group con padres de familia, b) un focus group con adolescentes, c) entrevistas a profundidad con padres de familia.

        - En el focus group de padres de familia se invitó a participar a hombres y mujeres con edades de 40 a 60 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C; considerando a un padre en representación de cada hogar, residentes de los distritos de Lima Norte: Los Olivos, Independencia, San Martín de Porres, Comas, Carabayllo o Puente Piedra.
        - En el focus group con adolescentes se invitó a participar a jóvenes hombres y mujeres, con edades entre los 13 y 17 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C, residentes de los distritos de Lima Norte: Los Olivos, Independencia, San Martín de Porres, Comas, Carabayllo o Puente Piedra.
        - En las entrevistas a profundidad con padres de familia se invitó a participar a hombres y mujeres con las mismas características establecidas en los focus group de padres.

- Tamaño de la muestra.

  El focus group de padres de familia estuvo integrado por cinco personas y el focus group de adolescentes estuvo integrado por siete personas residentes de los distritos de Lima Norte, con las características que se detallan (ver Tabla 15).

Tabla 15

Distribución de los Focus Group

Focus Group	Cantidad de personas	Rango edades	NSE	Género
Padres	5	De 40 a 60 años	B y C	Hombres – mujeres
Adolescentes	7	De 13 a 17 años	B y C	Hombres – mujeres

Para realizar los focus group con padres de familia se elaboró una ficha de reclutamiento, con fines de confirmar que se cumplan con los criterios del público objetivo (ver Apéndice 1).

Para las entrevistas a profundidad con padres de familia se seleccionó a cuatro personas; considerándolas complementarias en la investigación cualitativa (ver Tabla 16).

Tabla 16

Distribución de las Entrevistas a profundidad con Padres de Familia

Focus Group	Cantidad de personas	Rango edades	NSE	Género
Padres	4	De 40 a 60 años	B y C	Hombres – mujeres

- Selección de la muestra: a) para la selección de la muestra se empleó una ficha de reclutamiento y se invitó a aquellas personas que cumplían con las condiciones

establecidas en el público objetivo, b) la muestra se determinó mediante la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia; considerando a personas que cumplían con las características de la segmentación.

2. Se realizó entrevistas a profundidad con expertos:

    - Público objetivo: se llevó a cabo tres entrevistas a profundidad con expertos, con la finalidad de recibir una retroalimentación de sus experiencias respecto al desarrollo de las habilidades blandas, para incorporarlas en el presente plan de negocios. Se contó con la participación de a) un director ejecutivo, coach y consultor especializado en el desarrollo de personas, que cuenta con una compañía internacional con más de seis años de trayectoria, la cual brinda servicios de desarrollo humano y capacitación; b) un psicólogo especializado en el campo del desarrollo organizacional y la capacitación de jóvenes, el mismo que cuenta con una compañía que tiene cinco años de operaciones en el Perú y que brinda servicios de desarrollo humano y capacitación; y c) una docente de educación secundaria de un colegio público, que cuenta con más de diez años de experiencia en la docencia y en el trabajo con niños y adolescentes.
    - Tamaño de la muestra.

      Se contó con la participación de tres expertos con el perfil señalado en el punto de público objetivo (ver Tabla 17).

Tabla 17

Distribución de las Entrevistas a Profundidad con Expertos

Focus Group	Cantidad de personas	Sector empresarial
Director ejecutivo, coach y empresario	1	Desarrollo humano y capacitación
Psicólogo organizacional y empresario	1	Desarrollo humano y capacitación
Docente de nivel secundaria	1	Educación pública

- Selección de la muestra

  Para determinar la muestra se identificaron a los participantes por medio de uso de la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando a contactos profesionales que cumplían con las características establecidas en la segmentación.

3.3.2. Diseño de instrumento.

En base a los objetivos planteados en la investigación, se diseñó un instrumento para cada uno de los grupos objetivos conformados por padres, adolescentes y expertos.

Se elaboró guías de indagación para realizar las entrevistas a profundidad con los expertos. Para la entrevista al coach y consultor de desarrollo personal, ver Apéndice 2. Para la entrevista a la docente de colegio secundario de Lima, ver Apéndice 3. Para la entrevista al psicólogo (ver Apéndice 4).

3.3.3. Análisis y procesamiento de datos.

Una vez realizados los focus group y las entrevistas a profundidad, se procedió a la visualización de los videos y audios, y la transcripción del contenido para luego elaborar las matrices de variables.

- Focus group y entrevistas a profundidad con padres de familia.

  Se realizó la transcripción del focus group aplicado con padres de familia (ver Apéndice 5).

  Se realizó la transcripción de las cuatro entrevistas realizadas a los padres de familia (ver Apéndices 7, 8, 9 y 10).

  Luego de realizar las transcripciones de los focus group y las entrevistas aplicadas, se obtuvieron los siguientes resultados en la investigación:

  1. Exploración de las necesidades de los padres con relación a las habilidades blandas.

     - Los participantes, en su mayoría, coincidieron en describir las características de sus hijos adolescentes con referencia al poco desarrollo de habilidades blandas, como la comunicación asertiva, la empatía, la inteligencia emocional y el liderazgo. Los participantes afirmaron que existe una debilidad en sus hijos adolescentes con respecto al manejo de sus emociones, indicaron que cuando se encuentran en situaciones delicadas tienden a aislarse de su círculo familiar.
     - En relación a las actividades que realizan sus hijos adolescentes fuera del colegio, la principal actividad es estudiar el idioma inglés, hacer deportes o practicar alguna disciplina como el ajedrez, de la mano con escuchar música y ver televisión; lo cual permite conocer que los padres de familia tienen interés en que sus hijos aprovechen su tiempo libre después del colegio, por lo que los matriculan en cursos adicionales donde tengan la posibilidad de mejorar su desarrollo. Esto permite observar que sí hay disposición de los padres por invertir en el desarrollo de sus hijos adolescentes.

- En relación a los criterios que consideran al elegir un curso o taller para sus hijos, los padres indicaron que valoran la calidad de educación brindada por los facilitadores, y la distancia, entre los principales factores.
- En relación a la inversión que suelen realizar los padres al matricular a sus hijos en cursos o talleres, la mayoría de los participantes indicó que la inversión promedio que realizan es 400 soles; lo cual permite tener una referencia para establecer los precios de los programas, de acuerdo a la capacidad económica y la disposición de los padres.
- Con respecto a los medios de comunicación que los padres suelen utilizar para informarse se encuentran las redes sociales; lo cual complementará el análisis de los resultados del estudio de mercado.

2. Exploración respecto a las habilidades blandas.
    - Los padres manifestaron no tener conocimiento respecto a las habilidades blandas y el valor que estas aportan a la vida de los adolescentes; lo cual será importante validar con el cuestionario del estudio cuantitativo, para alimentar información para construir las estrategias del negocio.
    - Al informarle a los padres sobre cómo las habilidades blandas pueden generar un impacto positivo en la vida de los adolescentes, se sintieron muy motivados para que sus hijos participen en estos talleres. Esta respuesta permite explorar una oportunidad para el negocio, que se confirmará con la aplicación del cuestionario.
    - Al exponer ejemplos sobre la utilidad de las habilidades blandas en la vida de los adolescentes, los padres opinaron que sus hijos podrían tener un mejor desempeño en distintos ámbitos de sus vidas, para el logro de sus objetivos,

tener un mejor desenvolvimiento y relacionamiento con las personas, y manejar sus emociones.

- Con referencia a las habilidades que los adolescentes necesitan desarrollar, los padres identificaron que son necesarias: la comunicación, la asertividad, el manejo emocional, la empatía, el trabajo en equipo y el liderazgo.
- Los padres indicaron que en los centros educativos de sus hijos no desarrollan cursos de habilidades blandas; lo cual también genera una oportunidad de negocio.

3. Aspectos del negocio de Elevando tu Potencial.
    - Al exponerse la idea de negocio, los padres tuvieron una aceptación muy favorable e indicaron que la propuesta es muy interesante y sería de gran utilidad para sus hijos. Estas opiniones son muy favorables, a pesar que los padres desconocían de las habilidades blandas y el valor que tienen en la vida de los adolescentes.
    - Al preguntar a los padres si recomendarían esta propuesta a otros papás, todos los participantes indicaron que estarían dispuestos a recomendarla; lo que también es positivo y se estará confirmando con el estudio de mercado.
    - Al consultar a los padres si sus hijos estarían interesados en participar en los talleres de habilidades blandas, en su totalidad indicaron que sí. De todas maneras, este interés se validará con la investigación realizada con los adolescentes.
    - Con respecto a las recomendaciones, los padres se mostraron de acuerdo con recomendar estos talleres, e indicaron que debería darse a conocer más el tema, tanto a los padres como a los hijos. Asimismo, manifestaron que sería ideal

que se incluya a en estos talleres a los padres de familia, para que ellos puedan apoyar a sus hijos.

- Con respecto a la ubicación del local los padres comentaron que, de preferencia, quisieran una zona céntrica y bien transitado por las personas, que se encuentre cerca a sus domicilios o a la Municipalidad de Los Olivos.
- Los padres recomendaron beneficios promocionales como descuentos, para matricular a sus hijos en más de un taller, dado que reconocieron que varias habilidades blandas se complementan para lograr mejores resultados en sus hijos. Esto representa una oportunidad de ampliar la demanda, y se corroborará con el estudio de mercado.

Así también, para el análisis se consolidó las respuestas de los padres de familia en una matriz de variables (ver Apéndice 11).

- Focus group con adolescentes.

  Se realizó la transcripción del focus group aplicado con adolescentes (ver Apéndice 6).

  1. Exploración de las habilidades blandas que necesitan desarrollar los adolescentes.
     - Todos los participantes comentaron que, en una conversación, no son ellos quienes inician la comunicación y esperan a que otras personas inicien, o esperan a sentir mucha confianza para conversar. Esto se puede interpretar como una falta de seguridad en los jóvenes al momento de relacionarse. Asimismo, cuando se exploró sus cualidades para liderar, la mayoría de ellos comentó que no les gusta organizar actividades o guiar grupos. En relación al manejo emocional, la mitad de los participantes expresaron que no les gusta demostrar sus emociones y no saben cómo manejar estados emociones negativos. Esta información se complementará con el estudio de mercado, pero ya permite interpretar que los adolescentes necesitan un acompañamiento para desarrollar habilidades que les

permitan relacionarse mejor y sobre llevar situaciones desafiantes. Todo ello podría representar una oportunidad para el negocio, al analizar el resultado integral de la investigación.

- Cuando se preguntó a los adolescentes respecto a qué los motivaría a estudiar un curso o programa nuevo, estos indicaron que tendría que ser algo que ellos tengan en mente o en lo que puedan desarrollar nuevas cosas en sus vidas.
- En relación a los medios de comunicación más utilizados por los adolescentes al día de la investigación, las redes sociales Instagram, WhatsApp, Youtube y Facebook son las más utilizadas.

2. Exploración respecto a las habilidades blandas.
    - Solo dos de los participantes manifestaron conocer respecto a las habilidades blandas; lo cual denota una falta de difusión de este tema, tanto en los colegios como en sus hogares. Estos dos participantes indicaron que consideran que las habilidades blandas son importantes porque les abren puertas en su desarrollo.
    - Al mostrar algunos ejemplos de habilidades blandas a los adolescentes, y el impacto positivo que tienen, tres de ellos identificaron que creen tener la capacidad de trabajar en equipo, uno de ellos manifestó que considera tener manejo de sus emociones, y uno de ellos comentó que se considera empático.
    - Al consultar a los adolescentes respecto a las habilidades blandas que desean desarrollar, o que consideran que necesitan desarrollar, cinco de ellos indicaron el trabajo en equipo, tres de los jóvenes indicaron que les gustaría tener un mejor manejo emocional y desarrollar su inteligencia emocional, y dos de ellos manifestaron que les gustaría mejorar su comunicación. Esta pregunta cobra relevancia luego de que los adolescentes observaran un video bastante gráfico y

sencillo con casos prácticos de jóvenes que carecen de habilidades blandas; donde pudieron identificar sus beneficios.

- Cuando se efectuó la pregunta sobre cómo creen que las habilidades blandas les podría ayudar en sus vidas, los adolescentes respondieron que sería provechoso para mejorar sus relaciones sociales, tener un mejor manejo emocional, y mejorar en sus estudios.

3. Acerca de Elevando tu Potencial.
    - Al exponerse la propuesta de negocio a los adolescentes, la mayoría se mostró de acuerdo e indicó que les gusta y les parece interesante.
    - Al preguntar a los adolescentes sobre su interés por participar en los talleres de habilidades blandas, la mayoría de ellos indicó que sí le gustaría participar, algunos de ellos se mostraron curiosos indicando que les llama la atención, y uno de ellos indicó que es algo nuevo para él; lo cual es una respuesta que se considera favorable para el plan de negocios, puesto que la disposición captada en este grupo de adolescentes podría referir un impacto positivo en la demanda de sus congéneres.
    - Al preguntar a los adolescentes sobre las expectativas que tienen con respecto a los resultados de participar en los talleres de habilidades blandas, la mayoría de ellos respondió que desean lograr mejorar su comunicación, seguidamente de tener una mejor inteligencia emocional, y aprender a trabajar en equipo.
4. Características de la idea de negocio
    - Logo: de las tres alternativas presentadas, la mayoría de los adolescentes opinó que el logo con el hombre que conecta la energía es el de su preferencia, seguido del logo con el árbol con frutos (ver Figura 11).

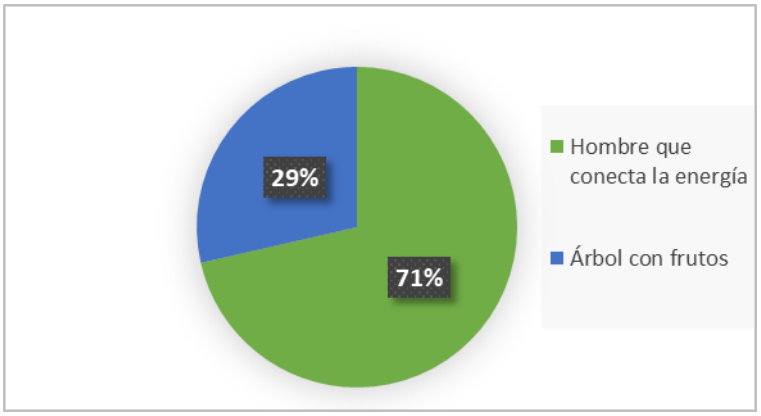


Figura 11. Preferencia de logotipo para la empresa.

- Con respecto a la ubicación geográfica para el desarrollo de los talleres, indicaron que las zonas de su preferencia son, cerca de la Municipalidad de Independencia o Los Olivos, o cerca al Centro Comercial Plaza Norte.
- Con relación a la duración de los talleres, todos los adolescentes indicaron que le parecía bien una duración de por lo menos un mes y medio.
- Con respecto a los horarios de dictado de los talleres, los adolescentes comentaron de manera unánime que sería ideal que sea los días sábados, que es cuando no se encuentran en clases, o días de semana en horarios que no se cruce con sus clases.

Así también, para el análisis se consolidó las respuestas de los adolescentes en una matriz de variables (ver Apéndice 12).

- Entrevistas a profundidad con expertos.

  Para realizar el análisis de las entrevistas realizadas con los expertos, se consolidó las respuestas de los mismos en una matriz de variables que se enfoca en identificar los factores críticos de éxito para el negocio.

  El detalle de las entrevistas aplicadas a los expertos se muestra en las transcripciones realizadas. Para la transcripción de la entrevista realiza al Coach y Consultor de Desarrollo Personal, ver Apéndice 14. Para la transcripción de la entrevista realiza a la

Docente de Colegio Secundario de Lima, ver Apéndice 15. Para la transcripción de la entrevista realiza al Psicólogo y Capacitador (ver Apéndice 16).

1. Exploración sobre la necesidad del consumidor.
    - Las empresas han identificado que no solamente son necesarias las capacidades técnicas para producir cambios a nivel organizacional, y debido a ello muchas compañías y consultoras apuestan por capacitar a las personas en habilidades blandas, dado que hoy en día los trabajadores y los jóvenes no cuentan con estas habilidades.
2. Conocimiento del mercado.
    - Tendencias: Las empresas y organizaciones cada vez están demandando más el entrenamiento de sus colaboradores en temas de habilidades blandas; hay una mayor disposición de las compañías por invertir en el desarrollo personal de sus colaboradores, puesto que hoy en día existe una gran debilidad en los jóvenes que no han desarrollado sus habilidades sociales al término de su etapa formativa, y eso proviene desde su formación escolar y los estudios superiores; por ello es dificultoso el proceso de contratación de personal en el Perú. Otra tendencia global es la utilización de recursos digitales y tecnológicos para la formación complementaria del desarrollo de habilidades blandas en las personas, y el uso de otros recursos como las charlas realizadas por expertos que son compartidas a través de las plataformas de voz, video o streaming desde internet.
    - Barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores: Una de las barreras es el factor económico, dado que no todas las empresas y personas se encuentran en la capacidad de invertir en programas complementarios de desarrollo de habilidades blandas, liderazgo, o programas de coaching. Otra

barrera es el factor cultural de las personas que residen en Lima y en provincias; se siente desigualdad entre regiones.

3. Factores críticos de éxito.
    - La flexibilidad: es el principal factor de éxito dado que, a diferencia de las universidades que también incluyen estos programas dentro de su oferta curricular, las empresas y/o consultoras que ofrecen el servicio tienen mayores capacidades de flexibilidad y actualización de los programas a las nuevas tendencias y necesidades del mercado.
    - La capacidad de adaptación y personalización para los segmentos de mercado: esto implica muchas veces ampliar los servicios, adaptarlos acorde a cada segmento de mercado que se atienda, o los diversos sectores del país. También implica tener la capacidad de reinventarse y explorar nuevos caminos en relación al servicio, innovar en la forma de presentar los servicios.
    - El precio, la trayectoria y el posicionamiento en el mercado: estos factores aportan a generar diferenciación en el servicio. En relación a los precios, hay cierta disparidad entre las empresas que brindan este tipo de servicio, donde unas cobran precios exageradamente altos y otras cobran precios muy bajos, pero para los clientes este factor está correlacionado con la trayectoria y el posicionamiento de la empresa.
    - La interacción personal: es considerada un factor clave de éxito en este tipo de servicios donde se brinde el espacio para la retroalimentación y el aprendizaje en equipo, puesto que lo que se trabaja es el desarrollo de competencias blandas actitudinales; sin embargo, también es importante tener en cuenta que se puede hacer uso de los recursos digitales de manera complementaria, ya que

es una tendencia mundial la utilización de recursos tecnológicos y digitales dentro de las metodologías utilizadas para el desarrollo personal.

- Cumplir con lo ofrecido: las empresas de este sector deben considerar que el éxito se debe al servicio brindado, por lo cual deben cuidar mucho su reputación porque de ello depende su imagen. Asimismo, deben implementar planes de contingencia y tener la capacidad de brindar soluciones para cumplir con lo ofrecido a sus clientes, ante cualquier eventualidad o factor externo que pueda presentarse, tal como los eventos de desastres naturales, los conflictos sociales que imposibiliten las vías de transporte o comunicación, o eventualidades de los equipos de trabajo.

4. Exploración sobre las habilidades blandas.
    - Demanda de habilidades: la habilidad más demandada es la comunicación efectiva, ya que si las personas trabajan su comunicación pueden generar un impacto en el trabajo en equipo, el liderazgo, la coordinación y otros; es transversal. Esta habilidad blanda es la más apreciada por todas las personas y todos los mercados, tanto en las familias, los grupos amicales, las organizaciones, y las organizaciones sin fines de lucro. La oportunidad proveniente de esta necesidad es que se puede personalizar más su desarrollo en las distintas industrias y realidades demográficas del Perú, porque las realidades demográficas de las distintas partes del Perú son totalmente distintas en relación a estas habilidades.
    - Demanda de habilidades: se identifica también la necesidad de desarrollar otras habilidades en la sociedad, como la empatía y la inteligencia emocional, puesto que hoy en día el ser humano ha ido perdiendo la capacidad de interrelacionarse.

- Edad para desarrollar las habilidades blandas: estas se deberían desarrollar en casa por los padres de familia; en la infancia es la mejor etapa en que las personas pueden aprender a desarrollar vínculos con otras personas, e inclusive desde los dos años se debiera iniciar con esta labor en el hogar.
- Contexto de los adolescentes: es muy importante que los padres de familia tengan consciencia de que establecer vínculos con sus hijos ayuda a fortalecer sus habilidades, dado que los adolescentes atraviesan etapas de cambios, a nivel fisiológico, físico y emocional. Es vital el acompañamiento de los padres, puesto que el adolescente es propenso a dejarse influenciar por su círculo amical.
- Desarrollo de habilidades blandas en adolescentes: respecto al manejo emocional de los adolescentes, la responsabilidad de fortalecerla también recae en la familia, puesto que, si los adolescentes no desarrollan la capacidad de manejar sus emociones, estos interpretan que no es necesario aprender a manejar su emocionalidad, y ello les dificulta el manejo de frustraciones y problemas; que por el contrario, si aprenden a manejar sus emociones tendrán la capacidad de afrontar el fracaso y el error como parte de un proceso de aprendizaje de la vida.
- Participación de los padres en el proceso formativo: es muy importante que los padres sean los promotores de las habilidades blandas de sus hijos y que aporten a su desarrollo, pero se recomienda que deshacerse del ego y desarrollar sus habilidades blandas, para entender y acompañar mejor a sus hijos.
- Metodologías sugeridas para el desarrollo de habilidades blandas: recomendaron el uso de la neurociencia puesto que, todo ser humano se siente

atraído en conocer el funcionamiento del cerebro, y además existen diversas metodologías que pueden aportar desde esta perspectiva.

5. Visión de negocio.
    - Tiempo de vida del negocio y rentabilidad: basados en la experiencia, los expertos determinaron que un tiempo prudente para que las empresas lleguen a un punto de inflexión relacionado al proceso de aprendizaje organizacional, y que por lo regular se relaciona con el inicio del retorno de la inversión, es cinco años. La mayor inversión en las empresas de este tipo es la que realiza en sí misma cada persona que integra la organización; se trata del conocimiento y la experiencia del aprendizaje. Las empresas que se encuentran en este rubro debieran incorporar de manera continua nuevos procesos de aprendizaje, nuevas tendencias, nuevas certificaciones y nuevos cursos; lo que los ayude a lograr un mejor nivel para brindar valor a sus clientes.
    - Posicionamiento de mercado: el tiempo en que una empresa pueda lograr el posicionamiento va a depender mucho del nivel de inversión que tenga, pero los expertos consideran que lo ideal es entre dos a tres años para lograrlo. Es el tiempo promedio en que una empresa logra posicionarse en algunos sectores del mercado peruano, dependiendo de las acciones que realice.
    - Estrategias de posicionamiento: una empresa nueva en el sector del desarrollo humano y la capacitación podría emplear estrategias que le ayuden en la construcción de su imagen y posicionamiento, incorporando acciones altruistas y de responsabilidad social al inicio, apoyando a sectores vulnerables de la población. Otra estrategia recomendada es ser un promotor que colabore con dinamizar el mercado, apuntando a generar espacios de actividad con los emprendedores y asociaciones que agrupan a varios emprendedores; así

también realizar convenios con asociaciones, gremios, empresas, grandes redes de colegios y municipios, de manera que esto genere oportunidades de recomendación para la marca y contribuya al posicionamiento. Asimismo, los expertos recomendaron generar acciones con otros actores importantes tales como los docentes de los colegios y los padres de familia.

3.4. Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa busca cuantificar los datos y, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico (Malhotra, 2008). Esto quiere decir que, a través de la investigación cuantitativa se busca que los supuestos planteados confirmen o rechacen los objetivos planteados en la presente investigación, con el análisis del sustento numérico obtenido en la investigación.

3.4.1. Proceso de muestreo.

Objetivo general:

Conocer el nivel de aceptación de los padres de familia respecto al plan de negocios planteado para el desarrollo de habilidades blandas en sus hijos adolescentes.

Objetivos específicos:

- Conocer el perfil y el comportamiento de sus hijos adolescentes.
- Identificar qué habilidades blandas necesitan desarrollar los adolescentes.
- Identificar el nivel de aceptación de los padres respecto a la propuesta de negocio.
- Conocer las variables que influyen en la toma de decisión para matricular a sus hijos en los talleres de habilidades blandas.
- Conocer las expectativas y resultados esperados por los padres de familia con respecto a los talleres de habilidades blandas.

Población objetivo

Está conformada por hogares de los distritos de Lima Norte, representados por un padre de familia por hogar, con hijos adolescentes con edades comprendidas entre 13 y 17 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C, según APEIM, 2018.

Muestra

Técnica de muestreo:

El muestreo seleccionado para este proyecto es de tipo no probabilístico por conveniencia, dado que no se basa en el azar sino en el juicio del investigador para seleccionar a los elementos de la muestra (Malhotra, 2008). Se realizaron 302 cuestionarios, de los cuales 300 cumplen con la característica de la población objetivo, según la pregunta filtro efectuada.

3.4.2. Diseño de instrumento.

Una técnica estructurada que se emplea para recolectar datos en una investigación es el cuestionario, que consiste en una serie de preguntas escritas que responden los encuestados en función a los objetivos que se hayan establecido. Los criterios para diseñar los cuestionarios por correo e internet son similares, dado que también son ‘auto aplicadas’ por las personas encuestadas; por lo cual el cuestionario debe contener preguntas sencillas y con instrucciones claras (Malhotra, 2008).

En base al estudio cualitativo se estableció los objetivos de investigación cuantitativa, el instrumento empleado para el proceso de muestro del presente plan de negocios es el cuestionario (ver Apéndice 18).

El cuestionario consta de 25 preguntas, entre las cuales se cuenta con preguntas de opción múltiple, de escala y dicotómicas.

El cuestionario se compone de las siguientes partes:

1. En la primera etapa, se consideró tres preguntas filtro para poder garantizar que los cuestionarios serían aplicados al público objetivo establecido.
2. En la segunda etapa, se consideró cuatro preguntas demográficas con el fin de medir el nivel socioeconómico del público objetivo encuestado.
3. En la tercera etapa, se consideró seis preguntas para determinar el perfil y el comportamiento de los adolescentes, y conocer qué habilidades blandas requieren mejorar.
4. En la cuarta etapa, se consideró doce preguntas sobre la intención de compra y la evaluación del modelo de negocio, para determinar si los padres de familia estarían dispuestos a inscribir a sus hijos adolescentes en los talleres de habilidades blandas, y cuáles son sus expectativas de logros en los adolescentes y las características esperadas en los servicios brindados.

Los cuestionarios se aplicaron de manera online utilizando la plataforma de Google Forms, que permite diseñar la encuesta y publicarla en internet con acceso privado que se comparte mediante un enlace vía correo electrónico a los padres de familia de diferentes colegios de Lima norte de nivel secundaria, con hijos adolescentes. Este formulario brinda la opción de exportar los cuestionarios para su procesamiento.

Los 300 cuestionarios que fueron aplicados de manera efectiva estuvieron distribuidos de manera proporcional entre los distritos de la zona Lima Norte que son: a) Los Olivos, b) San Martin de Porres, c) Independencia, d) Comas, e) Carabayllo, y f) Puente Piedra.

Resultado de lo señalado se elaboró una Ficha Técnica para precisar algunos puntos del cuestionario (ver Apéndice 17).

3.4.3. Análisis y procesamiento de datos.

Se recibieron 302 cuestionarios de los cuales, dos no pasaron las preguntas filtro iniciales, por lo que se obtuvo 300 cuestionarios efectivos. Con estos datos se procedió a identificar y procesar los cuestionarios que cumplen con las características de la población.

Los datos se procesaron con el programa Microsoft Excel y fueron analizados empleando la estadística descriptiva mediante medidas de resumen, tablas y gráficos, para describir las características y los comportamientos de la población encuestada, de acuerdo a los objetivos establecidos para la presente investigación.

Con respecto a las características del público objetivo, se cuenta con los siguientes datos:

- El 100% de encuestados estuvo compuesto por hogares de los distritos de Lima Norte, representados por un padre de familia por hogar, con hijos adolescentes con edades comprendidas entre 13 y 17 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C.
- Al aplicar la pregunta filtro ¿Estaría interesado en que sus hijos adolescentes lleven algún curso/taller libre en los próximos meses? El 46.3% de los padres indicó que sí estarían interesados y el 25.7% indicó que tal vez podría interesarse (ver Figura 12).

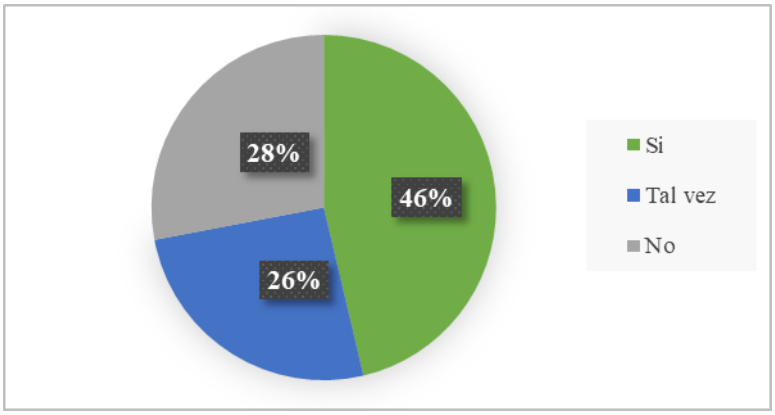


Figura 12. Interesados en inscribir a sus hijos en algun curso/taller

- De los encuestados, el 96% de familias cuentan con viviendas propias y el 1% vive en vivienda alquilada (ver Figura 13).

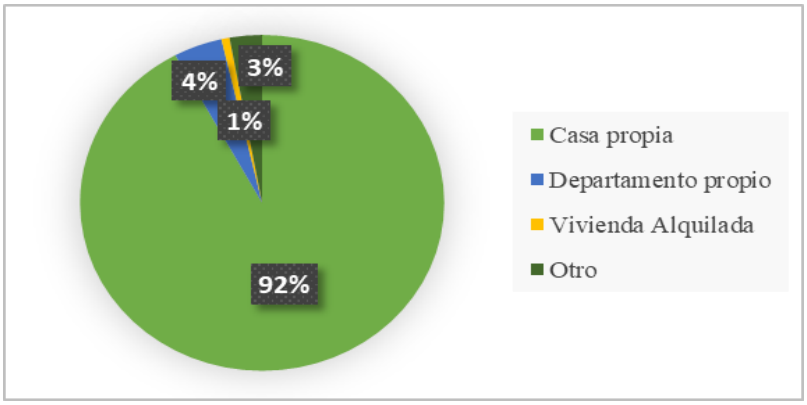


Figura 13. Tipo de vivienda

- En caso de una emergencia de salud, el 49% de las familias se atenderían en clínicas particulares y el 4% se atendería con médicos particulares (ver Figura 14).

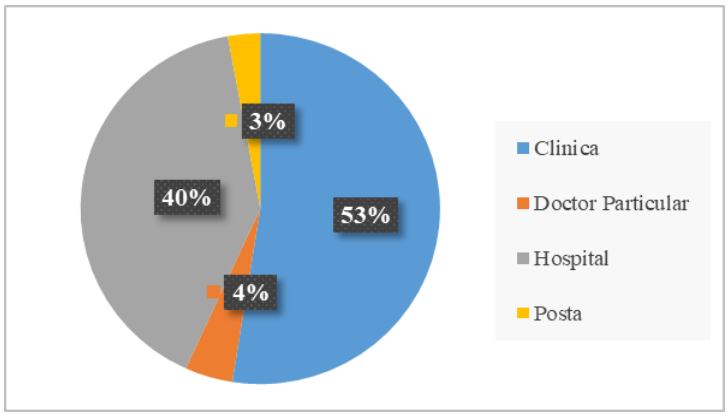


Figura 14. Preferencias de los padres de familia para la atención medica familiar.

- Con respecto al servicio escolar, el 64% de los padres indicó que sus hijos estudian en colegios privados (ver Figura 15).

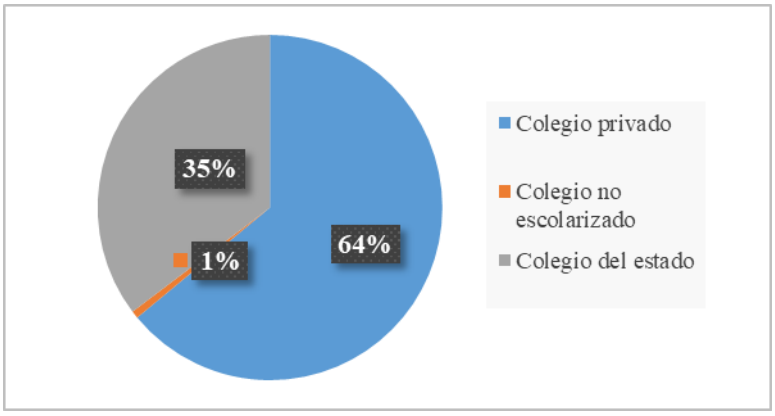


Figura 15. Preferencias de colegios donde estudian sus hijos.

- Con respecto al medio de transporte que emplea la familia para movilizarse, el 17% cuenta con auto propio, el 6% hace uso de taxis, el 48 % emplea el Metropolitano, y el 25% emplea buses de transporte público (ver Figura 16).

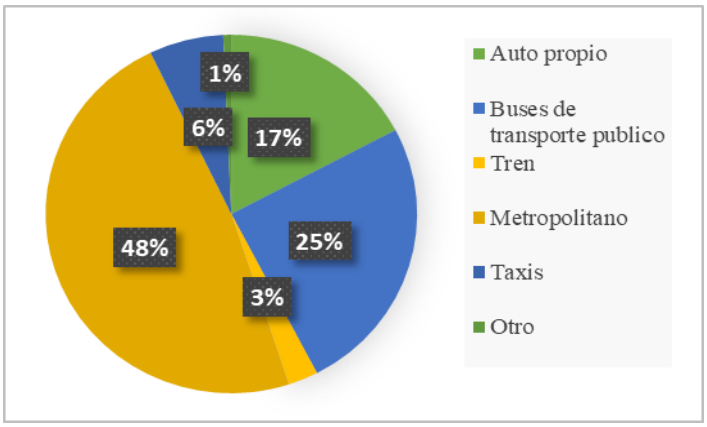


Figura 16. Transporte utilizado por los padres de familia

Asimismo, se analizaron los resultados en función a los objetivos establecidos para la investigación:

- **Conocer el perfil y el comportamiento de los adolescentes.**
  - Se consultó a los padres de familia las características que describen mejor a sus hijos adolescentes, obteniendo como resultado que, definitivamente, el 47.5% no

son comunicativos, el 38.8% no son colaborativos, el 38.1% no son sociables, el 36.7% no son empáticos, y el 36% no son proactivos. Este resultado representa una gran oportunidad de mejora para las habilidades de los adolescentes (ver Figura 17).

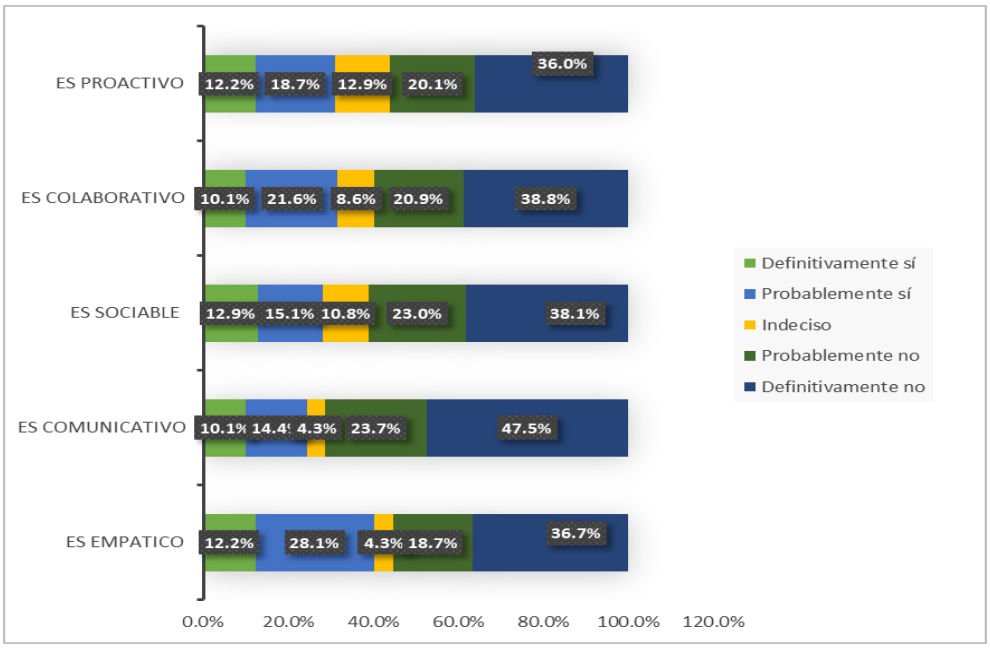


Figura 17. Características de los adolescentes

- Con respecto al desarrollo de la Comunicación Asertiva en los adolescentes, el resultado permite identificar que la comunicación es una habilidad con mucha oportunidad de mejora, dado que el 64% necesita aprender a expresar su opinión sin temor, el 60% necesita mejorar su habilidad para expresarse de manera clara, el 59% necesita aprender a mostrar sus puntos de vista con respeto, el 58% necesita aprender a manejar sus emociones al comunicarse, y el 55% necesita aprender a escuchar a las personas (ver Tabla 18).

Tabla 18

Identificación de Necesidades en el Desarrollo de la Comunicación Asertiva

Comunicación Asertiva	1	2	3	4	5	Total
Sabe escuchar	55.4%	17.3%	12.9%	13.7%	0.7%	100.0%
Se expresa de manera clara	60.4%	21.6%	10.8%	2.9%	4.3%	100.0%
Controla sus emociones al comunicarse	57.6%	19.4%	17.3%	5.0%	0.7%	100.0%
Muestra sus puntos de vista con respeto	59.0%	21.6%	12.2%	5.8%	1.4%	100.0%
Expresa su opinión sin temor	64.0%	16.5%	12.2%	5.0%	2.2%	100.0%

Con respecto al desarrollo del Trabajo en equipo, el resultado permite identificar que esta habilidad también es una necesidad importante a desarrollar en los adolescentes. Así, el 52% necesita aprender a lograr objetivos en equipo, el 51% necesita aprender a compartir actividades con otras personas, el 50% necesita aprender a involucrar a todo el equipo en una toma de decisiones (ver Tabla 19).

Tabla 19

Identificación de necesidades en el desarrollo del Trabajo en Equipo

Trabajo en equipo	1	2	3	4	5	Total
Busca lograr objetivos comunes	51.8%	27.3%	11.5%	8.6%	0.7%	100.0%
Escucha las opiniones de otras personas	48.2%	23.0%	15.1%	11.5%	2.2%	100.0%
Involucra a todo el equipo en las decisiones	49.6%	28.1%	15.1%	2.2%	5.0%	100.0%
Celebra éxitos grupales	48.2%	30.9%	9.4%	6.5%	5.0%	100.0%
Realiza actividades con otras personas	51.1%	28.1%	13.7%	3.6%	3.6%	100.0%

- Con respecto a la Inteligencia Emocional, se observa que, el 54% necesita desarrollar una actitud positiva y resiliente frente a la adversidad, el 51% necesita aprender a regular la ansiedad, el 49% necesita aprender a identificar sus emociones y a controlarlas bien al momento de expresarse, y el 48% necesita desarrollar empatía. (ver Tabla 20).

Tabla 20

Identificación de necesidades en el desarrollo de la Inteligencia Emocional

Inteligencia Emocional	1	2	3	4	5	Total
Reconoce sus emociones	48.9%	30.9%	12.9%	6.5%	0.7%	100.0%
Controla sus emociones al expresarse	48.9%	28.8%	18.0%	4.3%	0.0%	100.0%
Tiene una actitud positiva ante las adversidades	54.0%	18.7%	16.5%	10.1%	0.7%	100.0%
Sabe regular el grado de ansiedad	51.1%	27.3%	18.0%	2.2%	1.4%	100.0%
Tiene la capacidad de comprender lo que otros pueden sentir	48.2%	17.3%	17.3%	15.1%	2.2%	100.0%

- Con respecto al Liderazgo, se observa que, el 55% necesita aprender a liderar actividades en equipo, el 54% necesita aprender a establecer metas y guiar a un equipo, el 53% necesita aprender a inspirar y motivar a al equipo (ver Tabla 21).

Tabla 21

Identificación de necesidades en el desarrollo del Liderazgo

Liderazgo	1	2	3	4	5	Total
Dirige actividades en grupo	54.7%	18.7%	20.1%	3.6%	2.9%	100.0%
Influye de manera positiva en las personas para lograr objetivos	51.8%	20.9%	15.8%	9.4%	2.2%	100.0%
Demuestra iniciativas para asumir retos en grupo	48.9%	21.6%	21.6%	4.3%	3.6%	100.0%
Establece metas para guiar a un grupo	54.0%	19.4%	18.0%	5.8%	2.9%	100.0%
Inspira a grupo para motivarlos a realizar actividades	52.5%	20.9%	20.1%	4.3%	2.2%	100.0%

- Entre las principales actividades que suelen realizar los adolescentes en sus tiempos libres, el 17% prefiere actividades de entretenimiento, el 11% prefiere la práctica de danzas, arte y realizar manualidades, el 9% comparte su tiempo con el estudio de idiomas, danzas, manualidades y entretenimiento (ver Tabla 22).

Tabla 22

Actividades de tiempo libre de los adolescentes

Actividades	Porcentaje
Se entretiene viendo tv, escuchando música, yendo al cine, jugando play station, en internet	17.0%
Hace deportes, Se entretiene viendo tv, escuchando música, yendo al cine, jugando play station, en internet	16.0%
Practica danzas, arte, manualidades.	11.0%
Practica danzas, arte, manualidades., Hace deportes, Se entretiene viendo tv, escuchando música, yendo al cine, jugando play station, en internet	10.0%
Estudia idiomas, Practica danzas, arte, manualidades., Se entretiene viendo tv, escuchando música, yendo al cine, jugando play station, en internet	9.0%
Estudia idiomas, Se entretiene viendo tv, escuchando música, yendo al cine, jugando play station, en internet	8.0%
Estudia idiomas, Hace deportes, Se entretiene viendo tv, escuchando música, yendo al cine, jugando play station, en internet	6.0%
Estudia idiomas, Practica danzas, arte, manualidades.	5.0%
Hace deportes	5.0%
Estudia idiomas, Lleva cursos de refuerzo	3.0%
Estudia idiomas, Practica danzas, arte, manualidades., Hace deportes, Lleva cursos de refuerzo, Se entretiene viendo tv, escuchando música, yendo al cine, jugando play station, en internet	3.0%
Estudia idiomas, Hace deportes	2.0%
Estudia idiomas, Practica danzas, arte, manualidades., Hace deportes	2.0%
Estudia idiomas, Lleva cursos de refuerzo, Se entretiene viendo tv, escuchando música, yendo al cine, jugando play station, en internet	1.0%
Estudia idiomas, Practica danzas, arte, manualidades., Hace deportes, Estudia música	1.0%
Practica danzas, arte, manualidades., Se entretiene viendo tv, escuchando música, yendo al cine, jugando play station, en internet	1.0%
Total	100.0%

- En vacaciones escolares, la preferencia de los hijos adolescentes es practicar danzas, arte, manualidades, y estudiar idiomas (ver Tabla 23).

Tabla 23

Actividades que Prefieren Realizar los Adolescentes durante sus Vacaciones

Actividades en vacaciones	Porcentaje
Practica danzas, arte, manualidades	12.2%
Estudia idiomas, Hace deportes, Lleva cursos vacacionales, Se entretiene viendo tv, escuchando música, ir al cine, jugando play station, en internet	9.4%
Estudia idiomas, Hace deportes, Se entretiene viendo tv, escuchando música, ir al cine, jugando play station, en internet	7.9%
Estudia idiomas, Practica danzas, arte, manualidades, Hace deportes, Lleva cursos vacacionales, Viaja por vacaciones, Se entretiene viendo tv, escuchando música, ir al cine, jugando play station, en internet	7.2%
Estudia idiomas, Se entretiene viendo tv, escuchando música, yendo al cine, jugando play station, en internet	5.8%
Estudia idiomas, Practica danzas, arte, manualidades, Viaja por vacaciones	5.8%
Practica danzas, arte, manualidades, Hace deportes, Viaja por vacaciones, Se entretiene viendo tv, escuchando música, ir al cine, jugando play station, en internet	4.3%
Estudia idiomas	4.3%
Estudia idiomas, Practica danzas, arte, manualidades	4.3%
Estudia idiomas, Practica danzas, arte, manualidades, Hace deportes, Se entretiene viendo tv, escuchando música, ir al cine, jugando play station, en internet	4.3%
Practica danzas, arte, manualidades, Viaja por vacaciones, Se entretiene viendo tv, escuchando música, ir al cine, jugando play station, en internet	3.6%
Practica danzas, arte, manualidades, Hace deportes, Lleva cursos vacacionales, Se entretiene viendo tv, escuchando música, yendo al cine, jugando play station, en internet	3.6%
Estudia idiomas, Viaja por vacaciones	3.6%
Hace deportes	2.2%
Estudia idiomas, Hace deportes, Viaja por vacaciones, Se entretiene viendo tv, escuchando música, ir al cine, jugando play station, en internet	2.2%
Otros	19.4%
Total	100.0%

- **Áreas de oportunidad de mejora en los adolescentes**

Al consultar a los padres sobre la importancia de las siguientes habilidades blandas para sus hijos adolescentes, el 97.1% indicó que la comunicación asertiva definitivamente sí es importante, el 88.5% indicó que el trabajo en equipo definitivamente sí es importante, el

87.1% indicó que la inteligencia emocional definitivamente sí es importante, y el 76.3% indicó que el liderazgo definitivamente sí es importante (ver figura 18).

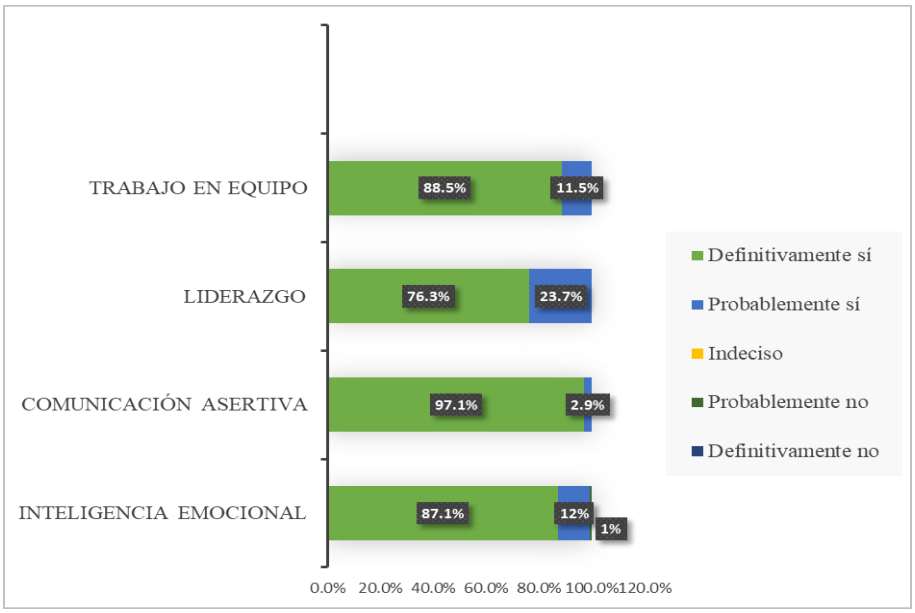


Figura 18. Importancia de las habilidades blandas

Se preguntó a los padres de familia qué habilidades blandas necesitan mejorar sus hijos adolescentes, a lo que el 38.1% indicó que el conjunto de las cuatro habilidades blandas, inteligencia emocional, comunicación asertiva, liderazgo y trabajo en equipo, son necesariamente complementarias para sus hijos. El 18.7% indicó que el conjunto de las dos habilidades blandas, inteligencia emocional y comunicación asertiva, son necesarias para sus hijos. Estos resultados representan una oportunidad para el negocio (ver Tabla 24).

Tabla 24

Habilidades Blandas que necesitan mejorar los adolescentes

Habilidades Blandas	Porcentaje
Inteligencia Emocional, Comunicación asertiva, Liderazgo, Trabajo en equipo	38.1%
Inteligencia Emocional, Comunicación asertiva	18.7%
Comunicación asertiva	10.1%
Comunicación asertiva, Liderazgo, Trabajo en equipo	5.8%
Inteligencia Emocional	4.3%
Inteligencia Emocional, Trabajo en equipo	3.6%
Inteligencia Emocional, Liderazgo	3.6%
Liderazgo	2.9%
Trabajo en equipo	2.9%
Inteligencia Emocional, Comunicación asertiva, Trabajo en equipo	2.9%
Comunicación asertiva, Liderazgo	2.2%
Inteligencia Emocional, Comunicación asertiva, Liderazgo	2.2%
Inteligencia Emocional, Liderazgo, Trabajo en equipo	2.2%
Liderazgo, Trabajo en equipo	0.7%
Total	100.0%

- **Intención de compra**

Se preguntó a los padres de familia si inscribirían a sus hijos adolescentes en estos talleres de habilidades blandas, a lo que el 58% indicó que definitivamente si los inscribían (ver Figura 19).

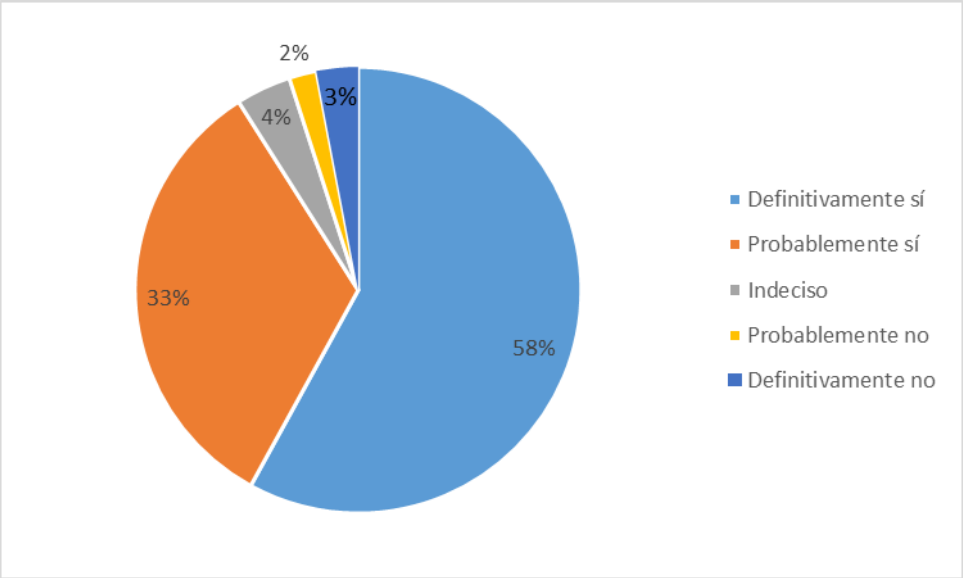


Figura 19. Intención de compra

Se preguntó a los padres de familia si recomendarían estos talleres de habilidades blandas a otros padres, a lo que el 70% indicó que definitivamente sí los recomendaría (ver Figura 20).

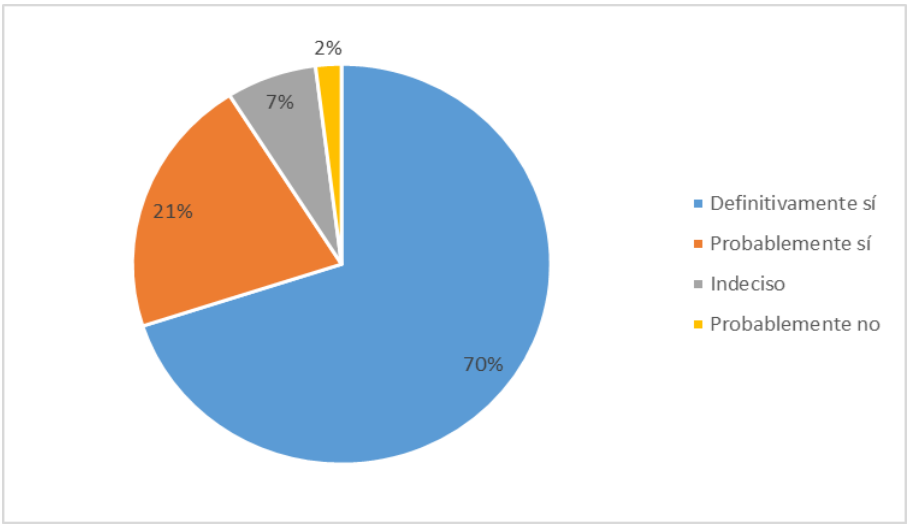


Figura 20. Recomendación de los padres de familia

Cuando se consultó a los padres de familia en qué taller de habilidades blandas matricularían a sus hijos adolescentes, el 38.1% indicó que los matricularía en el taller compuesto por Inteligencia Emocional y Comunicación Asertiva y el 11.5% indicó que los matricularía en el taller compuesto por Comunicación Asertiva y Trabajo en Equipo. (ver Tabla 25).

Tabla 25

Intención de matrícula en los talleres de habilidades blandas

Habilidades Blandas	Porcentaje
Taller de Inteligencia Emocional, Comunicación asertiva	38.1%
Taller de Comunicación asertiva, Trabajo en equipo	11.5%
Taller de Comunicación asertiva	10.8%
Taller de Inteligencia Emocional,Trabajo en equipo	6.5%
Taller de Inteligencia Emocional	5.8%
Taller de Liderazgo	5.0%
Taller de Inteligencia Emocional, Liderazgo	5.0%
Taller de Trabajo en equipo	4.3%
Taller de Liderazgo, Trabajo en equipo	3.6%
Taller de Comunicación asertiva, Liderazgo	2.9%
Taller de Comunicación asertiva, Inteligencia emocional	2.2%
Taller de Comunicación asertiva,Liderazgo, Taller de Trabajo en equipo	2.2%
Taller de Inteligencia Emocional, Comunicación asertiva, Taller de Liderazgo	0.7%
Taller de Inteligencia Emocional, Liderazgo, Trabajo en equipo	0.7%
Total	100.0%

El 56% de padres de familia tuvo preferencia por la marca Elevando tu potencial (ver Figura 21).

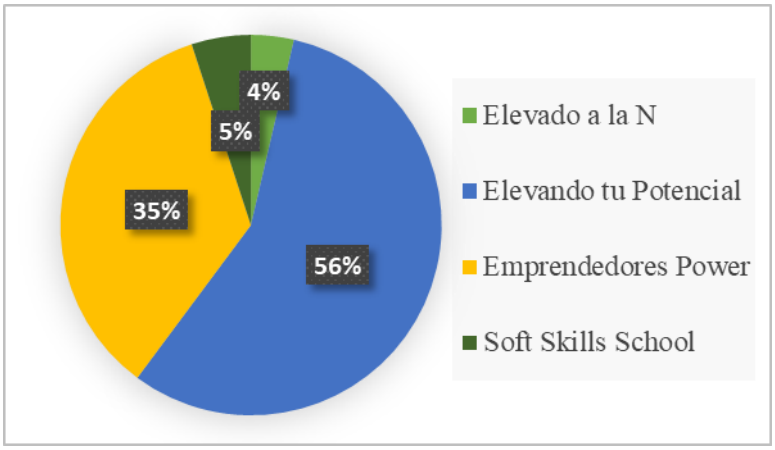


Figura 21. Preferencia de nombre de marca

El 86% de los padres de familia tuvieron preferencia por el siguiente logo de marca (ver Figura 22).



Figura 22. Preferencia de logo de marca

- **Preferencias del servicio para los talleres de habilidades blandas**

En relación al precio que los padres pagarían por un taller con duración de dos meses para sus hijos adolescentes, el 67% indicó que pagarían S/390.00 soles (ver Figura 23).

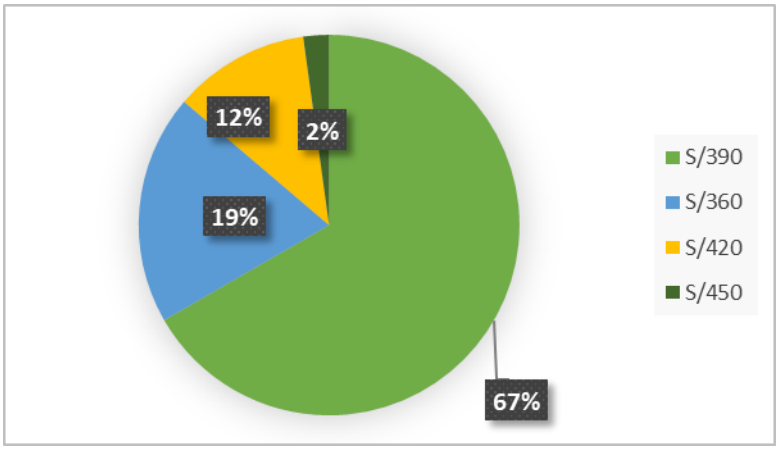


Figura 23. Preferencia de precio para los talleres de habilidades blandas

Al consultar a los padres en qué temporada del año matricularían a sus hijos, el 49% indicó que preferirían realizarlo en los meses de Enero a Marzo (ver Figura 24).

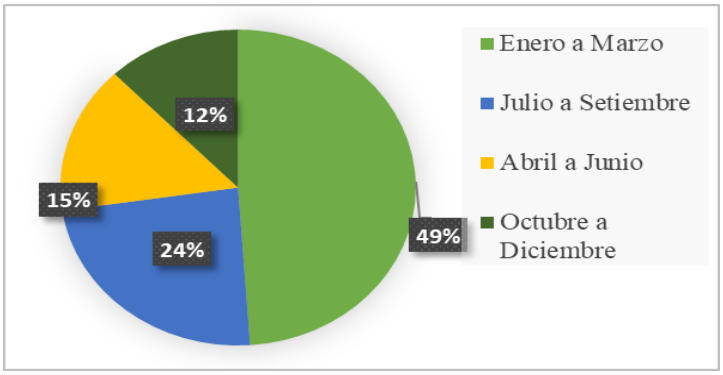


Figura 24. Temporada del año preferida por los padres para matricular a sus hijos

El 31% de los padres de familia indicó que preferiría que los talleres se realicen los días sábados (ver Figura 25).

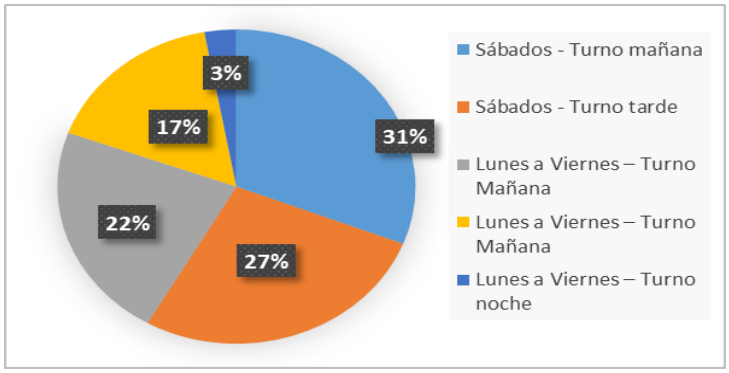


Figura 25. Preferencia de horarios para los talleres

El 59% de padres prefiere la ubicación de Av. Aldredo Mendiola, Los Olivos (ver Figura 26).

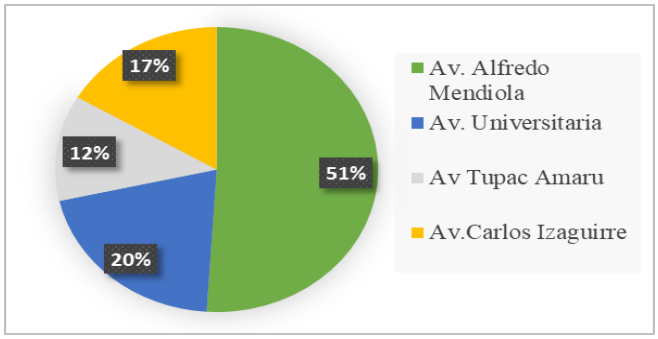


Figura 26. Preferencia de ubicación

El 29.50% de los padres de familia indicó que espera la empresa le otorgue beneficios como facilidades de pago a crédito y descuentos para matricular a sus hijos en más talleres de habilidades blandas (ver Tabla 26).

Tabla 26

Beneficios esperados por los Padres de Familia

Beneficios	Porcentaje
Facilidades de pago a crédito, Descuentos para más talleres	29.50%
Facilidades de pago a crédito, Invitación a los padres para participar en talleres, Contacto con los padres, Descuentos para más talleres, Actividades de integración	17.99%
Descuentos para más talleres	7.91%
Contacto permanente con los padres, Descuentos para más talleres	5.76%
Facilidades de pago a crédito, Descuentos para más talleres, Actividades de integración	3.60%
Facilidades de pago a crédito, Contacto permanente con los padres, Descuentos para más talleres	2.88%
Facilidades de pago a crédito, Contacto permanente con los padres	2.16%
Facilidades de pago a crédito, Contacto permanente con los padres, Descuentos para más talleres, Actividades de integración	2.16%
Facilidades de pago a crédito, Invitación a los padres para participar en talleres, Descuentos para más talleres	1.44%
Facilidades de pago a crédito, Invitación a los padres para participar en talleres, Descuentos para más talleres, Actividades de integración	1.44%
Contacto permanente con los padres, Descuentos para más talleres, Actividades de integración	0.72%
Facilidades de pago a crédito, Contacto permanente con los padres, Actividades de integración	0.72%
Facilidades de pago a crédito, Invitación a los padres para participar en talleres, Actividades de integración	0.72%
Facilidades de pago a crédito, Invitación a los padres para participar en talleres, Contacto permanente con los padres	0.72%
Facilidades de pago a crédito, Invitación a los padres para participar en talleres, Contacto permanente con los padres, Actividades de integración	0.72%
Invitación a los padres para participar en talleres, Actividades de integración	0.72%
Otros	20.86%
Total	100.00%

Los medios de contacto preferidos por los padres de familia son los siguientes: las redes sociales, Whatsapp, Charlas presenciales, talleres gratuitos (ver Tabla 27).

Tabla 27

Medios de Contacto con los Padres de Familia

Medios de contacto	Porcentaje
Redes sociales y Whatsapp, Charlas presenciales, Talleres gratuitos	23.02%
Folletos, volantes, Correo electrónico, Redes sociales y Whatsapp, Charlas presenciales, Talleres gratuitos, Teléfono	16.55%
Correo electrónico, Redes sociales y Whatsapp	14.39%
Correo electrónico	10.79%
Folletos, volantes, Redes sociales y Whatsapp, Charlas presenciales, Talleres gratuitos	5.04%
Redes sociales y Whatsapp, Talleres gratuitos	4.32%
Correo electrónico, Redes sociales y Whatsapp, Charlas presenciales	3.60%
Folletos, volantes, Correo electrónico, Talleres gratuitos, Teléfono	3.60%
Redes sociales y Whatsapp, Talleres gratuitos, Teléfono	2.88%
Folletos, volantes, Charlas presenciales, Talleres gratuitos	1.44%
Redes sociales y Whatsapp, Charlas presenciales, Talleres gratuitos, Teléfono	1.44%
Redes sociales y Whatsapp, Charlas presenciales, Teléfono	1.44%
Charlas presenciales, Talleres gratuitos, Teléfono	0.72%
Correo electrónico, Charlas presenciales, Talleres gratuitos	0.72%
Correo electrónico, Redes sociales y Whatsapp, Charlas presenciales, Talleres gratuitos	0.72%
Folletos, volantes, Correo electrónico, Charlas presenciales, Talleres gratuitos	0.72%
Folletos, volantes, Correo electrónico, Charlas presenciales, Teléfono	0.72%
Folletos, volantes, Correo electrónico, Redes sociales y Whatsapp, Charlas presenciales	0.72%
Folletos, volantes, Correo electrónico, Redes sociales y Whatsapp, Charlas presenciales, Talleres gratuitos	0.72%
Folletos, volantes, Correo electrónico, Redes sociales y Whatsapp, Charlas presenciales, Teléfono	0.72%
Folletos, volantes, Correo electrónico, Talleres gratuitos	0.72%
Folletos, volantes, Correo electrónico, Teléfono	0.72%
Folletos, volantes, Redes sociales y Whatsapp, Charlas presenciales	0.72%
Folletos, volantes, Redes sociales y Whatsapp, Talleres gratuitos	0.72%
Folletos, volantes, Redes sociales y Whatsapp, Teléfono	0.72%
Folletos, volantes, Teléfono	0.72%
Redes sociales y Whatsapp	0.72%
Redes sociales y Whatsapp, Teléfono	0.72%
Total	100.00%

Los logros que los padres esperan en sus hijos al finalizar los talleres son los siguientes (ver Tabla 28).

Tabla 28

Expectativa de logros de los Talleres en los Adolescentes

Resultados esperados	Porcentaje
Que se exprese de manera clara al conversar, Que muestre sus puntos de vista con respeto, Que realice actividades con otras personas (deportes, juegos, estudios, etc),	51.08%
Que muestre sus puntos de vista con respeto	8.63%
Que se exprese de manera clara al conversar, Que muestre sus puntos de vista con respeto, Que realice actividades con otras personas (deportes, juegos, estudios, etc), Que involucre a otras personas en las decisiones, Que controle sus emociones al expresarse, Que tenga una actitud positiva ante las adversidades	5.04%
Que se exprese de manera clara al conversar, Que muestre sus puntos de vista con respeto, Que realice actividades con otras personas (deportes, juegos, estudios, etc), Que influya de manera positiva en las personas para lograr objetivos	4.32%
Otros	30.94%
Total	100.00%

En relación a los resultados mostrados en la tabla 25, en la pregunta donde se midió la intención de matrícula de los padres en los talleres de habilidades blandas para sus hijos, se elaboró el diseño curricular de los talleres que brindará Elevando tu Potencial; considerando las cuatro habilidades blandas más demandadas en la investigación realizada, con las cuales se diseñaron los siguientes talleres:

1. Taller de manejo emocional y asertividad para adolescentes.

   Que comprende las habilidades de inteligencia emocional y comunicación asertiva.

- Inteligencia Emocional.

  La inteligencia emocional es el conjunto de capacidades, competencias y destrezas no cognitivas que influyen en la habilidad de afrontar la presión del entorno y las frustraciones; por lo que implica un manejo apropiado e inteligente de las emociones que debe desarrollarse desde los primeros años de vida. Según Goleman, los componentes de la inteligencia emocional son los siguientes (Rosales et al. 2013).

  - Autonocimiento emocional

- Autocontrol emocional o autorregulación
- Automotivación
- Empatía o reconocimiento de emociones ajenas
- Relaciones interpersonales o habilidades sociales

- Comunicación Asertiva.

La asertividad es una conducta del ser humano que le permite actuar sobre la base de sus intereses más importantes; defenderse sin ansiedad; expresar cómodamente los sentimientos, necesidades y opiniones; o ejercer los derechos personales sin violar los derechos de otros (Rosales et al., 2013).

2. Taller de adolescentes líderes y colaborativos.

   Que comprende las habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.

- Liderazgo.

  El liderazgo es la capacidad que tiene el individuo para influir en una persona o en un grupo de personas, para obtener determinados logros u objetivos en común.

  Existen distintos tipos de liderazgo, pero la capacidad para ser líder puede ser innata, adquirida o imaginada.

- Trabajo en equipo.

  El trabajo en equipo constituye las estrategias o metodologías que utiliza un equipo para conseguir objetivos en común. Esto implica que un grupo de personas trabaje de manera coordinada en obtención de un logro conjunto. No solo equivale a la suma de aportes individuales. El éxito depende de la compenetración, comunicación y compromiso que exista entre los miembros del equipo.

3.5. Conclusiones y recomendaciones del Estudio Cualitativo y Cuantitativo

El trabajo en equipo constituye las estrategias o metodologías que utiliza un equipo para conseguir objetivos en común. Esto implica que un grupo de personas trabaje de

manera coordinada en obtención de un logro conjunto. No solo equivale a la suma de aportes individuales. El éxito depende de la compenetración, comunicación y compromiso que exista entre los miembros del equipo.

Después de realizar la investigación cualitativa y cuantitativa, se determinan las siguientes conclusiones:

- A pesar de que existen diversos talleres extra curriculares los padres se mostraron interesados en estos talleres de habilidades blandas, ya que identificaron la carencia que existía en sus hijos, y vieron una oportunidad para ellos.
- Los padres de familia en su mayoría tienen poco conocimiento sobre las habilidades blandas y el valor que estas aportan en la vida de los adolescentes, para su relacionamiento efectivo y lograr un mejor desarrollo personal.
- Dentro de las actividades que realizan los hijos adolescentes de los padres investigados, fuera del horario de colegio, entre las principales actividades se encuentra estudiar el idioma inglés y realizar deportes; por lo tanto, se puede concluir que los padres de familia valoran que sus hijos participen en talleres o cursos libre, de manera adicional a su educación escolar. Lo que puede representar una oportunidad en dicho mercado para competir como producto sustituto que aporte al desarrollo de los adolescentes.
- Dentro de los factores decisorios para que los padres elijan un curso o taller libre para sus hijos se encuentra la calidad de enseñanza de los facilitadores y la distancia a la ubicación de la empresa donde se realizarán los talleres.
- El nivel de aceptación sobre la propuesta de negocio es altamente favorable en los padres de familia y muy favorable en los adolescentes. Asimismo; complementando la información con la opinión de los padres en la investigación cualitativa, ellos piensan que estos talleres de habilidades blandas serían de gran utilidad en la vida de sus hijos.

- El principal beneficio esperado por los padres es descuentos promocionales, para que puedan matricular a sus hijos en más de un taller de habilidades blandas.
- Con referencia a las habilidades que los padres identificaron que sus hijos necesitan desarrollar y potenciar se encuentran: la comunicación asertiva, la inteligencia emocional, el trabajo en equipo y el liderazgo. Por otro lado, en el focus group de adolescentes, ellos reconocieron que quisieran desarrollar mejor su comunicación y el control de sus emociones, principalmente.
- Los padres de familia indicaron que en los centros educativos de sus hijos no se cuenta con cursos de habilidades blandas dentro de la currícula, y que ellos consideran que estas habilidades sí son necesarias para mejorar la formación de sus hijos adolescentes.
- En relación al precio por taller, los padres de familia señalaron que estarían dispuestos a pagar S/390.00 nuevos soles por un taller de habilidades blandas.
- Considerando los resultados de las investigaciones cualitativa y cuantivativa, el nombre de la empresa será Elevando tu Potencial.

A continuación, se presentan las recomendaciones que se identificaron en la investigación de mercados, las cuales se tomarán en cuenta para este plan de negocio:

1. Dado que los padres de familia tienen escaso conocimiento con respecto a las habilidades blandas y su contribución en la vida de los adolescentes, se recomienda desarrollar un plan de marketing de contenidos a través de las redes sociales, para educar a los padres con respecto a la utilidad de las habilidades blandas en la vida de los adolescentes, y sobre la importancia de desarrollar estas habilidades a temprana edad; comenzando por la etapa escolar.
2. Dentro del plan de marketing, se recomienda que la estrategia de promoción y publicidad esté enfocada en dos tipos de público, tanto a los padres de familia como a

los adolescentes. La diferencia en la comunicación radicará en destacar los atributos del servicio, y en el estilo de comunicación propiamente.

3. En la segmentación del público objetivo y la audiencia digital de la marca, se recomienda segmentar las comunicaciones y los anuncios publicitarios a los padres de familia y a los adolescentes con intereses en el desarrollo de habilidades de comunicación, inteligencia emocional, cómo relacionarse mejor, desenvolvimiento, autoestima y liderazgo; así como también con intereses en estudios de idiomas y actividades deportivas, debido a que se identificó que la propuesta de negocio podría representar una alternativa de producto sustito para cursos de idiomas y actividades de deporte.
4. La recomendación con respecto a los factores de decisión de compra son que la empresa desarrolle una cultura orientada al servicio al cliente; contando con profesionales capacitados y con experiencia en educación y trabajo con adolescentes. Asimismo, dado que se mencionó la distancia como segundo factor de decisión, se debe considerar este factor en la evaluación de localidades.
5. Se recomienda establecer una estrategia de ventas que permita la posibilidad de ampliar la demanda de los talleres en base a la recompra de los alumnos matriculados, logrando que se matriculen en un segundo taller de habilidades blandas. De esta manera, se podrá optimizar el uso de las instalaciones y la capacidad instalada de los ambientes de la sede, y generar eficiencias que permitirán incrementar la utilidad de la empresa.
6. Tras los resultados obtenidos en los focus group en referencia a las habilidades blandas más demandadas para los adolescentes, se recomienda que el plan de negocios desarrolle talleres de habilidades blandas de comunicación, inteligencia emocional, trabajo en equipo y liderazgo.

7. Dado que los padres manifestaron la carencia de desarrollo de habilidades blandas en los centros educativos de sus hijos, se recomienda establecer alianzas con los centros educativos, con la finalidad de que la educación de los adolescentes se realice de manera integral en paralelo a la formación de la Educación Básica Regular. Asimismo, se recomienda articular estrategias de desarrollo de productos donde se integre a los padres de familia, que son clave en la educación y el desarrollo personal de sus hijos.

3.6. Perfil del consumidor tipo y sus variantes

Los clientes y decisores de compra son padres de familia con hijos adolescentes con edades comprendidas entre 13 y 17 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C, de los distritos de Lima Norte; los mismos que manifestaron no tener conocimiento respecto a las habilidades blandas, pero al explicarles el impacto que estas habilidades pueden generar en la vida de sus hijos adolescentes, identificaron que aportan mucho al desarrollo personal de sus hijos; mostrándose motivados para que sus hijos participen en los talleres.

El ingreso promedio mensual de los hogares de Lima Norte es S/ 4,329, y cuentan con un promedio de 1.1 miembros menores de 18 años. El 83% de sus habitantes son internautas o hacen uso de internet, de los cuales el 96% se fija en las ofertas y suele aprovecharlas. El 93% de los internautas de Lima Norte es más afín a comparar y a probar nuevos productos o servicios. Su perfil de consumo es menos tradicional y conservador (IPSOS, 2019).

Los clientes de Elevando tu Potencial son padres de familia, que manifiestan gran preocupación por el desarrollo personal y el futuro de sus hijos; invirtiendo así una parte de sus ingresos mensuales en la educación complementaria de sus hijos.

Los adolescentes de Lima Norte representan el 13% de la población (IPSOS, 2019). Al realizar la investigación del consumidor, los adolescentes de Lima Norte con edades entre los 13 y 17 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C indicaron que les

motiva estudiar un curso o un programa nuevo que tengan en mente, o en el que puedan desarrollar nuevas experiencias en sus vidas, así como el idioma inglés u otros cursos.

Las redes sociales más utilizadas por los adolescentes que participaron en la investigación cualitativa son Instagram, WhatsApp, Youtube y Facebook, que las emplean como medios para interactuar y relacionarse. En relación a las habilidades blandas, Elevando tu Potencial se dirige a los adolescentes que desean aprender algo nuevo, y que consideran el aprendizaje como una oportunidad para mejorar su desenvolvimiento, mejorar sus relaciones sociales y mejorar así su desarrollo a futuro.

Capítulo IV. Proyección del Mercado Objetivo

Luego de efectuar el estudio de mercado, se definió el perfil del consumidor y el nivel de aceptación del servicio, con lo cual se estableció el ámbito de proyección del mercado. De esta manera se calculó el mercado potencial, disponible, efectivo y objetivo.

4.1. El ámbito de la Proyección

Los datos obtenidos por muestras probabilísticas pueden ser proyectados a una población (Malhotra, 2008). Sin embargo, al no existir información exacta de padres de familia que tienen hijos adolescentes de 13 a 17 años, que se encuentren interesados en que sus hijos desarrollen habilidades blandas, la muestra es no probabilística. Se proyecta el mercado objetivo en base a los 663,000 hogares de Lima Norte del año 2018; considerando que la investigación se realizará con hogares de los distritos de Lima Norte, representados por un padre de familia por hogar, con hijos adolescentes con edades comprendidas entre 13 y 17 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C. Los distritos son: a) Los Olivos, b) Independencia, c) San Martín de Porres, d) Comas, e) Carabayllo, y f) Puente Piedra (ver figura 27).

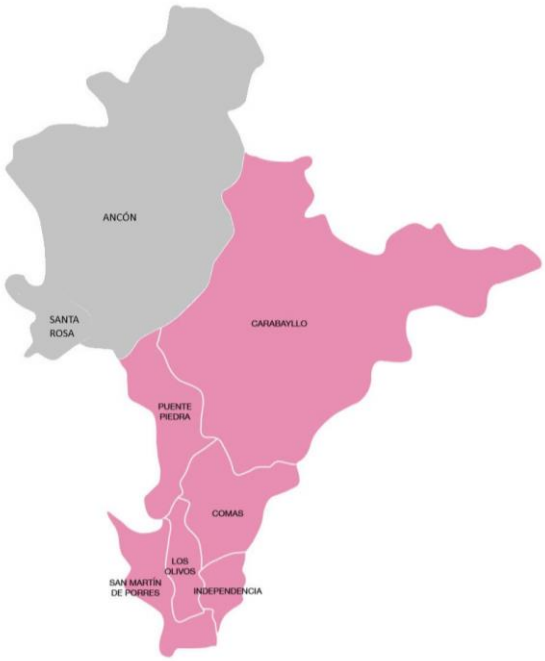


Figura 27. Mapa de Lima Metropolitana Norte.

4.2. Selección del método de Proyección

Para determinar el cálculo de la proyección de hogares durante los próximos 5 años 2020 – 2024), se utilizó la tasa de crecimiento de hogares del Perú del Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI; tomando como base la cantidad de hogares de los distritos de Los Olivos, Independencia, San Martín de Porres, Comas, Carabayllo, y Puente Piedra del año 2018 (CPI, 2015) (ver Tabla 29).

Tabla 29

Cantidad de hogares de la Zona Norte de Lima Metropolitana

Distritos	2015	2016	2017	2018
Los Olivos	91,100	105,800	107,400	109,000
Independencia	53,200	66,800	67,800	68,900
San Martin de Porres	171,800	172,500	175,200	177,900
Comas	28,800	136,900	139,000	141,400
Carabayllo	74,100	74,200	75,200	76,300
Puente Piedra	86,700	87,200	88,300	89,500
Total hogares	605,700	643,400	652,900	663,000

Nota. Elaborado a partir del reporte anual *Market Report N°06 Perú: Población 2015*, por la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C. (CPI), 2015, Lima, Perú, *Market report N°05 Perú: Población 2016*, por CPI, 2016, Lima, Perú, *Market Report N°07 Perú: Población 2017*, por CPI, 2017, Lima, Perú, *Market Report N°05 Perú: Población 2018*, por CPI, 2018, Lima, Perú.

Para realizar la proyección de hogares se ha considerado la tasa de crecimiento promedio anual que tuvieron las viviendas particulares con un solo hogar, en el departamento de Lima, que fue 2.4% (INEI, 2017). Para el cálculo de la proyección de hogares, se ha tomado como año cero el año 2019, hasta el año 2024, con un periodo de evaluación del proyecto en cinco años (ver Tabla 30).

Tabla 30

Proyección de crecimiento anual de hogares de la Zona Norte de Lima Metropolitana

Distritos	Hogares
2019	678,912
2020	695,206
2021	711,891
2022	728,976
2023	746,472
2024	764,387

4.2.1. Mercado Potencial

El mercado potencial está formado por todos aquellos consumidores que muestran o podrían mostrar algún interés por un producto o servicio en particular (Monferrer, 2013).

Se determinó que el mercado potencial está conformado por hogares de los distritos de Lima Norte, representados por un padre de familia por hogar, con hijos adolescentes con edades comprendidas entre 13 y 17 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C. Los distritos considerados de Lima Norte son los siguientes: a) Los Olivos, b) Independencia, c) San Martín de Porres, d) Comas, e) Carabayllo, y f) Puente Piedra.

Para el cálculo del porcentaje de hogares que cuenta con hijos adolescentes en Lima Norte, se tomó como referencia el porcentaje de hogares de Lima Metropolitana que tiene hijos con las edades señaladas, considerando la información brindada por el Instituto de Estadística e Informática (INEI). Así, aplicando una resta entre el porcentaje de hogares que cuenta con miembros menores de 18 años (57.9%) y el porcentaje de hogares que cuenta con miembros menores de 12 años (41%), se obtiene como dato referencial que el 16.9% de hogares de Lima Metropolitana cuenta con miembros de 12 a 17 años (El Comercio, 2015) (ver Tabla 31).

Tabla 31

Porcentaje de hogares con miembros de 12 a 17 años en Lima Metropolitana

Hogares	Hogares
Hogares con miembros de 12 a 17 años	16.9%

Nota. Tomado de "El 40% de hogares de Lima cuenta con hijos menores de 12 años", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015.

Para el cálculo se tomó como referencia los porcentajes de Nivel Socioeconómico B y C que reporta APEIM en la zona 2 de Lima Metropolitana, correspondiente a los distritos: Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres; haciendo un total de 76.2% entre ambos (APEIM, 2018) (ver Tabla 32).

Tabla 32

Porcentaje de Nivel Socioeconómico por zona APEIM 2018 - Lima Metropolitana

NSE	%
B	26.9%
C	49.3%
Total	76.2%

El cálculo del mercado potencial se ha realizado en base a la cantidad de hogares proyectada para el año 2020 en la zona norte de Lima Metropolitana, representada por un padre de familia por cada hogar, multiplicado por los porcentajes de hogares de los niveles socioeconómicos B y C, y a su vez multiplicado por el porcentaje de hogares que tienen miembros entre 12 y 17 años, en Lima Metropolitana como referencia. Este cálculo estima una proyección de 89,527 hogares para el año 2020 y 98,436 hogares para el año 2024 como mercado potencial (ver Tabla 33).

Tabla 33

Cálculo del Mercado Potencial

Año	Hogares	NSE B	NSE C	% hogares con miembros de 12 a 17 años	Mercado potencial proyectado
2020	695,206	26.90%	49.3%	16.9%	89,527
2021	711,891	26.90%	49.3%	16.9%	91,676
2022	728,976	26.90%	49.3%	16.9%	93,876
2023	746,472	26.90%	49.3%	16.9%	96,129
2024	764,387	26.90%	49.3%	16.9%	98,436

4.2.2. Mercado Disponible.

El mercado disponible está formado por todos aquellos consumidores que muestran interés, que cuentan con los ingresos y con el acceso para un producto o servicio en particular (Monferrer, 2013).

El cálculo del mercado disponible se realizó con una pregunta filtro ¿En los próximos meses estaría interesado en que sus hijos adolescentes lleven algún curso o taller libre? Lo que permitió conocer si los padres cuentan con la disposición de invertir en educación complementaria para sus hijos. A lo que se obtuvo como respuesta que el 46.3% de padres sí se encuentran interesados.

Los padres que dieron respuesta favorable a la pregunta filtro pertenecen a los distritos de Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres (ver Tabla 34).

Tabla 34

Cálculo del Mercado Disponible

Año	Mercado Potencial	Padres que sí están de acuerdo	Mercado Disponible proyectado
2020	89,527	46.30%	41,481
2021	91,676	46.30%	42,476
2022	93,876	46.30%	43,496
2023	96,129	46.30%	44,540
2024	98,436	46.30%	45,609

4.2.3. Mercado Efectivo.

El mercado efectivo viene a ser el mercado disponible calificado, que lo conforman todos aquellos consumidores que cuentan o podrían contar con el interés, que tienen los ingresos, el acceso, y la intención de compra para adquirir el producto o servicio propuesto (Monferrer, 2013).

El cálculo del mercado efectivo se realizó considerando el resultado de la pregunta que mide la intención de compra de los padres de familia, identificando qué porcentaje estaría dispuesto a inscribir a sus hijos en los talleres de habilidades blandas propuestos en el presente plan de negocios. Donde se identificó que el 58.3% “Definitivamente sí” inscribiría a sus hijos, el 32.4% “Probablemente sí” los inscribiría, el 4.3% se encontraban indecisos, el 2.2% “Probablemente no”, y el 2.9% “Definitivamente no” los inscribiría. Adicionalmente, para obtener información más realista se aplicó el ajuste ponderado con la teoría de Jeffrey Pope, (Pope, 1984).

En aplicación de dicho ajuste ponderado sobre la intención de compra se supone que: Del 58.3% que “definitivamente sí” los inscribirían, el 0.75 de ellos lo realizaría; obteniendo un resultado de 43.7%. Del 32.4% que “probablemente sí” inscribiría a sus hijos, el 0.25 de ellos lo realizaría; obteniendo un resultado de 8.1%. Del 4.3% con respuesta “indefinida”, el

0.10 lo realizaría; obteniendo un resultado de 0.4%. Del 2.2% que “probablemente no” inscribiría a sus hijos, el 0.03 lo realizaría; obteniendo un resultado de 0.1%. Finalmente, del 2.9% que “definitivamente no” inscribiría a sus hijos, el 0.02 lo realizaría; obteniendo un resultado de 0.1%. Totalizando los resultados se obtuvo un 52.4% de intención de compra ponderada (ver Tabla 35).

Tabla 35

Cálculo del Mercado Efectivo

Año	Mercado Disponible	Intención de compra ponderada de los talleres de habilidades blandas	Mercado Efectivo proyectado
2020	41,481	52.4%	21,716
2021	42,476	52.4%	22,238
2022	43,496	52.4%	22,771
2023	44,540	52.4%	23,318
2024	45,609	52.4%	23,877

4.2.4. Mercado Objetivo.

Es aquella parte del mercado a la que la empresa decide dirigirse para brindar sus servicios (Monferrer, 2013). Para ello, se evaluó la competencia directa en Lima Norte.

Se evaluó la cantidad de alumnos que tienen los competidores directos más cercanos, y sobre ello se determinó la cantidad aproximada de alumnos a captar en Elevando tu Potencial.

Se investigó que, el Museo de Arte de Lima – MALI obtuvo un total de 3,050 alumnos inscritos durante el año 2019 en total de sus cuatro sedes de Lima Norte; y la academia AVC Arturo Vargas Coach obtuvo 750 alumnos durante el mismo año en su sede de Lima Norte. En ese sentido, el alumnado captado por los competidores durante el primer año supera los 750 alumnos en promedio por sede.

La participación de mercado establecida para el primer año será 2.2% del mercado disponible (ver Tabla 36).

Tabla 36

Cálculo del mercado objetivo – Porcentaje del mercado efectivo atendido

Año	Mercado Disponible	Mercado Objetivo proyectado	% Participación
2020	21,716	478	2.20%
2021	22,238	549	2.47%
2022	22,771	578	2.54%
2023	23,318	607	2.60%
2024	23,877	635	2.66%

Para determinar la demanda de alumnos del primer año, se ha considerado dos indicadores que se multiplicarán con la cantidad de hogares del mercado objetivo: a) el promedio de hijos por hogar, y b) la frecuencia de consumo por cliente.

El promedio de hijos por hogar es 1.08 personas (INEI, 2019); lo que quiere decir que por lo regular las familias tienen un hijo por hogar (ver Tabla 37).

Tabla 37

Promedio de Hijos por Hogar

Periodos	Índice	% porcentaje	Ponderado
1 hijo	1.00	57.96%	0.58
Más de 1 hijo	1.20	42.04%	0.50
Total		100.00%	1.08

La frecuencia de consumo o la cantidad de talleres en los que se matriculará un alumno se estimó en base al resultado de la investigación cuantitativa, en el que el 38% de los padres de familia manifestó intención de compra para que sus hijos participen en más de un taller, considerando que cada taller incluye dos habilidades blandas. Esto quiere decir que hay

una oportunidad de incrementar en 38% la demanda de los clientes al matricular a sus hijos en un segundo taller (ver Tabla 38).

Tabla 38

Frecuencia de Consumo según Intención de Compra de los Padres de Familia

Periodos	Índice	% porcentaje	Ponderado
Un solo taller	1.00	62%	0.619
Más de un taller	2.00	38%	0.762
Total		100.00%	1.381

La demanda de alumnos se proyectó a 715 alumnos durante el primer año de operaciones, multiplicando el mercado objetivo con el promedio del número de hijos por hogar y la frecuencia de consumo. A esta proyección de demanda se le aplicó una reducción del 19%, debido a que en el estudio de mercado se halló que el 19% de encuestados no se encuentra de acuerdo con pagar el precio de S/ 390 por programa. De esta manera, la nueva proyección de demanda para el primer año es de 579 alumnos, y para el año 5 es de 771 alumnos (ver Tabla 39).

Tabla 39

Proyección de demanda

Año	Mercado objetivo proyectado	Promedio de hijos por hogar	Frecuencia de consumo de padres	Proyección de demanda	Proyección de demanda menos reducción del 19%
2020	478	1.08	1.381	715	579
2021	549	1.08	1.381	823	666
2022	578	1.08	1.381	865	701
2023	607	1.08	1.381	908	736
2024	635	1.08	1.381	951	771

Capítulo V. Plan de Marketing

En el presente capítulo se identifican las estrategias de marketing para el desarrollo de producto, precio, plaza y distribución, promoción y publicidad, personas, procesos y presencia física. Asimismo, se desarrolló el plan de ventas del negocio con las políticas y garantías del servicio ofrecido.

5.1. Estrategias de Marketing

Existen tres estrategias genéricas para afrontar a los competidores del mercado: a) Liderazgo en costos, b) diferenciación y c) enfoque o concentración. (Porter, 2008).

Se estableció que Elevando tu Potencial empleará la estrategia de enfoque dado que el mercado es bastante específico, por tratarse de padres de familia que residen en distritos de Lima Norte y tienen hijos adolescentes con potencial de desarrollar sus habilidades blandas.

La estrategia de enfoque se dirige a un segmento particular de compradores, productos o mercado; brindándoles mejor atención que otros competidores dirigidos a mercados más amplios. El enfoque permite que las empresas se diferencien al satisfacer mejor las necesidades de sus mercados específicos, y permite seleccionar mercados menos sensibles a los productos o servicios sustitutos (Porter, 2008).

Esta estrategia es similar a la estrategia de diferenciación, pero está enfocada a un segmento de mercado más pequeño donde los consumidores no son sensibles al precio, siempre y cuando reciban productos o servicios que ellos valoren (David, 2013).

5.1.1. Estrategia de Producto

Un producto es todo aquello que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que pudiera satisfacer un deseo o necesidad (Kotler, 2003).

La propuesta de servicio de Elevando tu Potencial responde a las necesidades identificadas en la investigación de mercado, donde se pudo conocer que hay una oportunidad

por desarrollar las habilidades blandas de los adolescentes, para mejorar su relacionamiento y potenciar su desarrollo personal, debido a que son habilidades esenciales para su vida y existe una brecha ante la carencia de estos cursos en los centros educativos escolares.

Los productos o servicios se componen de tres dimensiones (Monferrer, 2013):

- Producto básico. Representa el beneficio central que busca el consumidor al comprar un producto o servicio.
- Producto real. Viene a ser el producto que contiene atributos que construyen el posicionamiento del mismo con su marca, etiquetado, envase, diseño, calidad, etc.
- Producto aumentado. Son las características añadidas al producto real, que van más allá de las expectativas del consumidor, que lo diferencian de los competidores (Monferrer, 2013).

En ese sentido, las dimensiones del servicio de Elevando tu Potencial son:

- Producto básico. Resolviendo la necesidad que tienen los padres de familia para que sus hijos adolescentes tengan un mejor desarrollo personal, la empresa brindará talleres de habilidades blandas que contribuirán con el desarrollo de las habilidades personales de los adolescentes, para mejorar su desenvolvimiento y relacionamiento con las personas.
- Producto real. La empresa ha desarrollado una propuesta de negocio que se basa en un servicio específico, diseñado de manera personalizada para un mercado de padres de familia, que no precisamente se encuentran en búsqueda de cursos de habilidades blandas, pero sí reconocen que hay programas que pueden lograr un mejor desarrollo personal en sus hijos adolescentes. El servicio será personalizado y desarrollado con un ADN cultural enfocado en el servicio al cliente.

  El nombre de la empresa es “Elevando tu Potencial”, cuyo significado refleja el resultado que se busca lograr en los adolescentes, desarrollando su potencial humano.

- Producto aumentado. La propuesta de valor añadida corresponde al servicio de seguimiento con el que se acompaña el desarrollo de las habilidades blandas en los adolescentes, con el objetivo de realizar un impacto que trascienda en la vida de los jóvenes y que sea sostenible con la orientación y el apoyo integral de sus familias.

  Esta actividad será realizada como un valor agregado de parte de la empresa, para brindarle a los padres la oportunidad de acompañar a sus hijos en este proceso de mejora; transmitiéndoles que es un trabajo permanente en la vida de sus hijos.

  A continuación se describen las características del servicio a brindar:

- Atributos del servicio.

  La personalización del servicio será un diferencial de la marca. Los talleres constarán de un paquete de dos habilidades blandas complementarias, evaluadas como las de mayor relevancia para los adolescentes.

- Público objetivo

  El público está compuesto por hogares de los distritos de Lima Norte, representados por un padre de familia por hogar, con hijos adolescentes con edades comprendidas entre 13 y 17 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C.

  El decisor es el padre de familia y el usuario directo del servicio es el adolescente.

- Marca

  El nombre de la empresa es “Elevando tu Potencial”, el mismo que ha sido establecido considerando que los logros a obtener en los adolescentes les permitirá mejorar su desarrollo y aprovechar diversas oportunidades en su vida.

- Logotipo

  En los resultados de la investigación de mercados se captó las preferencias de logotipo sobre el nombre de la marca; de las cuales se seleccionó el logo que se muestra en la Figura 28.

El logo de marca representa que una persona es capaz de producir energía y mejorar su potencial, auto gestionándose desde su propio esfuerzo.



Figura 28. Logotipo de marca seleccionado

5.1.2. Estrategia de Precio

Durante el ciclo de vida de un producto o servicio, un negocio puede iniciar con una estrategia de precio, y posteriormente cambiarla, de acuerdo a la variación del mercado. Elevando tu Potencial ha establecido que la estrategia de precio será de descremado, lo que significa fijar un precio inicial superior al de la competencia. Esto se ha considerado con la finalidad de generar la percepción de más alto valor sobre el servicio ofrecido por los competidores. Así, se estableció esta estrategia de precios, considerando brindar el siguiente valor agregado al servicio:

- Personalización del servicio. Según los rangos de edades: de 13 a 15 años, y de 16 a 17 años, y también de acuerdo a las necesidades manifestadas por los padres de familia en la primera clase de inducción que se realizará con padres y con adolescentes.
- Taller de inducción para padres de familia o apoderados de los adolescentes, donde el facilitador conversará y captará las necesidades y los requerimientos de los padres con

relación al desarrollo de habilidades blandas de sus hijos.

- Taller de inducción con adolescentes. En estos espacios se brindará una demostración práctica de las actividades y herramientas que se desarrollarán en los talleres. Así también, se aplicará una primera evaluación de habilidades blandas, por observación del especialista a cada participante del taller.
- Seguimiento continuo al desarrollo de los adolescentes. El propósito es brindar un acompañamiento a los adolescentes y a los padres, a través de una comunicación a través de grupos de WhatsApp de padres, por donde se les brindará pautas, indicaciones y reforzamiento para continuar en el desarrollo de las habilidades blandas de sus hijos.

Para la evaluación de la estrategia de precio se ha considerado lo siguiente:

- El mercado.

  Luego del análisis del estudio de mercado realizado, se identificó que los clientes investigados estarían dispuestos a pagar por los talleres de habilidades blandas:

  Hasta S/240 por un taller de una habilidad blanda, con duración de un mes.

  Hasta S/430 por un taller de dos habilidades blandas, con duración de más de un mes.

- Los competidores.

  Se ha considerado como referencia los precios de los competidores directos identificados en el mercado de Lima Norte, para realizar la comparación con los precios obtenidos en el estudio de mercado. Los competidores directos presentan los siguientes precios por el servicio de talleres de habilidades blandas para adolescentes:

  MALI – Museo de Arte de Lima: De S/160 a S/200 por curso con duración de un mes.

  ACV – Academia de Arturo Vargas Coach: S/360 por curso con duración de un mes y medio.

- Los costos.

  Para establecer la estrategia de precio de descreme se ha realizado un análisis de la planificación financiera y la evaluación económico financiera, que se detalla en los capítulos IX y X del presente plan de negocios.

  Finalmente, el precio establecido para el producto es S/390, correspondiente a un taller que constará de dos habilidades blandas, y que tendrá una duración aproximada de dos meses.

  En relación a las formas de pago establecidas, el servicio podrá ser pagado de tres maneras: en efectivo, cargo en tarjeta de débito y/o cargo en tarjeta de crédito.

5.1.3. Estrategia de Plaza y Distribución.

La empresa distribuye servicios personalizados para un grupo específico y segmentado de la población, que es un público adolescente o menor de edad bajo la tutela de sus padres o apoderados; por lo cual la importancia de la ubicación es muy relevante para el éxito del negocio.

Los padres de familia presentan la necesidad de asegurarse que sus hijos estudien en una institución que les brinde garantías de seguridad y calidad educativa; por lo tanto, la estrategia de distribución será directa y sin la intervención de intermediarios.

Ubicación.

La empresa cuenta con un ambiente físicamente seguro que cumple con las condiciones de seguridad establecidas por las entidades reguladoras y la municipalidad del distrito. Las instalaciones son confortables y cálidamente acondicionadas para alojar a un público joven como son los adolescentes, para que puedan sentirse a gusto y desenvolverse en un entorno seguro y confiable, y además tengan la facilidad para desplazarse hacia sus hogares.

La empresa se encontrará ubicada en la Av. Alfredo Mendiola, en la zona limítrofe de los distritos de Independencia y Los Olivos, que se encuentra aledaña al Centro Comercial Plaza Norte, así como a empresas de servicios y centros de estudios, con fluida circulación de público y padres de familia (ver Figura 29).

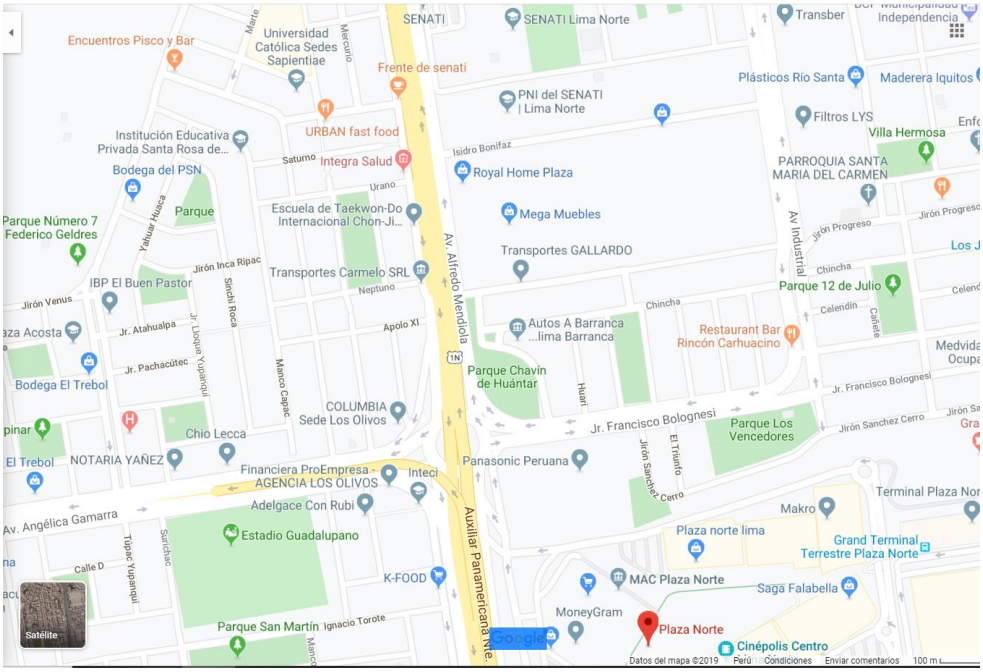


Figura 29. Ubicación de la empresa

5.1.4. Estrategia de Promoción y Publicidad.

La promoción y publicidad se enfocará en atraer a los dos tipos de público del negocio, los padres de familia y los adolescentes, dado que cada grupo tiene necesidades e interpretaciones distintas de la comunicación de un producto o servicio.

- Promoción

  Se realizará visitas a colegios de nivel secundaria y Municipalidades, para prospectar clientes. Asimismo, se invitará a los padres de familia a una clase modelo de los talleres.

  Para incrementar la captación de clientes se estableció dos promociones de descuento:

  Promoción de un referido: S/20 de descuento por referir la matrícula de un alumno nuevo, aplicable a la matrícula de un segundo taller del alumno que refiere.

  Promoción de dos referidos a más: S/40 de descuento por referir la matrícula de dos a más alumnos nuevos, aplicable a la matrícula de un segundo taller del alumno que refiere.

- Publicidad

  Se realizará una estrategia digital publicitaria que contará con el siguiente ecosistema:

  Redes sociales: Facebook e Instagram.

  Estas plataformas serán los principales medios de difusión del servicio y posicionamiento de la marca, donde se dará a conocer la utilidad de las habilidades blandas en la vida de los adolescentes y sus familias. Se educará a los usuarios brindando contenido de valor sobre las habilidades blandas. Se realizarán eventos y webinars digitales con el objetivo de dar a conocer los servicios de la empresa, y se realizará la difusión de las promociones, para generar la captación de leads, bases de datos y prospectos de clientes. Se realizará inversión en pauta publicitaria digital.

Marketing Directo:

Se realizará el envío de correos electrónicos y comunicaciones a través de WhatsApp a las bases de datos de clientes potenciales registrados, para dar a conocer los servicios, las promociones y las novedades de la empresa.

Se elaborará merchandising con la identidad de marca, para hacer entrega a los alumnos matriculados.

5.1.5. Estrategia de Personas.

Elevando tu Potencial pone a las personas en el centro de su estrategia, para brindar un servicio personalizado donde, los clientes internos y externos se encuentren satisfechos.

Una estrategia basada en las personas, considera a estas como sus socias, porque lo que les va a permitir lograr un diferencial competitivo y éxito sostenible son las personas que las acompañan; y estas se convierten en su principal ventaja competitiva en un mercado cambiante (Chiavenato, 2009).

Elevando tu Potencial brindará un servicio especializado y enfocado en un mercado específico compuesto por padres que desean mejorar el desarrollo personal de sus hijos adolescentes; y para ello se trabajará en la gestión del talento humano, con el objetivo de formar equipos de trabajo con profesionales debidamente preparados, capacitados y motivados, pero sobre todo que posean actitud de servicio con las personas. Ello permitirá proyectar una imagen enfocada en el servicio, para brindar experiencias satisfactorias.

Considerar a los colaboradores como socios de la organización contribuye a lograr una posición en el mercado y generar sostenibilidad en el negocio; por lo tanto, la estrategia se enfocará en las personas como talentos proveedores de competencias, dado que lo más retador es construir equipos con competencias similares o superiores a los competidores; y ello lleva tiempo, maduración y aprendizaje para este tipo de negocio.

5.1.6. Estrategia de Procesos.

Todo proceso productivo es posible con la participación de los grupos de interés de una organización; por lo tanto, todas las personas que componen sus grupos de interés son importantes. Los proveedores proveen insumos y servicios, los inversionistas proveen capital e inversiones, los colaboradores aportan sus conocimientos, habilidades y energía para la toma de decisiones, y los clientes contribuyen adquiriendo los productos y servicios de la compañía (Chiavenato, 2009).

Un proceso es un conjunto de actividades, recursos e interacciones que cumplen con un objetivo en común; transformando entradas de información y productos en salidas que generan valor para los clientes. Existen los siguientes tipos de procesos (Bravo, 2011):

- Procesos de negocio: son aquellos procesos centrales del negocio.
- Procesos de apoyo: son aquellos que soportan a los procesos de negocio.

La estrategia de los procesos de Elevando tu Potencial estará enfocada en la necesidad de los clientes, mas no en la necesidad de la empresa.

5.1.7. Estrategia de Presencia Física.

En las empresas que prestan servicios de alto contacto con el cliente es sumamente relevante la experiencia del cliente, que se manifiesta en la forma cómo las personas entran en contacto y realizan sus actividades (Lovelock & Wirtz, 2009).

Las estrategias de presencia enfocadas en momentos de contacto con el cliente son:

- Presencia física.

  La empresa contará con instalaciones ubicadas en un edificio cercano al Centro Comercial Plaza Norte, que será el medio a través del cual los padres de familia conocerán el servicio que recibirán sus hijos; y con los adolescentes, se tendrá contacto para brindar el servicio de los talleres de habilidades blandas.

- Presencia virtual.

  A través del uso de las redes sociales Facebook, Instagram y WhatsApp se realizará la publicidad y la captación de prospectos de clientes, al igual que la comunicación interna con los padres y alumnos vigentes de la institución.

  Por otro lado, los entornos de servicio se relacionan con los conceptos de la apariencia del ambiente físico y el estilo del mismo, los cuales son elementos que forman parte de la experiencia de los clientes en el lugar donde reciben los servicios.

  Para las empresas que prestan servicios de alto contacto, el diseño del entorno físico juega también un rol importante dentro de la experiencia del cliente (Lovelock & Wirtz, 2009). Por ello, se ha considerado las siguientes condiciones ambientales del entorno físico del servicio:

- Colores.

  Para la decoración del local se utilizan colores alegres que guarden armonía con la imagen corporativa, con mobiliario de estilo moderno y acogedor para los Se contará con una decoración moderna y los adolescentes que se matriculen.

- Distribución del espacio físico.

  La distribución del piso contará con cuatro aulas de capacitación, una oficina de administración, una sala de recepción, los servicios higiénicos, una sala de descanso, y un pequeño almacén para los enseres y artículos de limpieza.

5.2. Estrategia de Ventas

Las estrategias de ventas de Elevando tu Potencial se centran en generar matrículas nuevas:

- Redes sociales. Adicionalmente a la difusión de la marca y el contenido educativo sobre las habilidades blandas, se utilizarán las redes sociales Facebook e Instagram para captar nuevos prospectos de clientes, a través de formularios de datos con

autorización de las personas que se registren para recibir información de talleres y promociones. Esta acción permitirá realizar marketing directo y remarketing para impulsar las ventas.

- Marketing Directo. Se contactará a los clientes potenciales suscritos en la base de datos, para informarles sobre las promociones, los descuentos y las fechas de inicio de los talleres. Esta acción se realizará a través de contacto vía WhatsApp, email y llamadas telefónicas.
- Promotoría y alianzas con centros educativos de secundaria de la zona, con la finalidad de captar nuevos alumnos; brindándoles talleres demostrativos gratuitos a los padres de familia que tengan hijos adolescentes.
- Alianzas estratégicas con las municipalidades de los distritos de Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres. Se realizará alianzas con los municipios, con la finalidad de captar nuevos alumnos; brindándoles talleres demostrativos gratuitos.
- Descuento por matrículas referidas. Es una estrategia que busca incrementar la demanda de alumnos, tanto de los nuevos que serían referidos por alumnos matriculados, y de los alumnos actuales mediante la recompra o matrícula en un segundo taller; brindando un beneficio de descuento aplicable para matricularse en un segundo taller de habilidades blandas: a) descuento S/ 15 para los alumnos que refieran a un alumno y b) descuento de S/ 20 para los alumnos que refieran a dos o más alumnos para matricularse.

5.2.1. Plan de Ventas.

La proyección de ventas sin Impuesto General a las Ventas – IGV durante el primer año de operaciones es de S/ 179,378, y para el quinto año es de S/ 241,028 (ver Tabla 40).

Tabla 40

Ingresos sin IGV (en soles)

2020	2021	2022	2023	2024
179,378	207,401	218,610	229,819	241,028

La proyección de ventas con IGV durante el primer año de operaciones es de S/ 211,666, y para el quinto año es de S/ 284,413 (ver Tabla 41).

Tabla 41

Ingresos con IGV (en soles)

2020	2021	2022	2023	2024
211,666	244,733	257,959	271,186	284,413

5.2.2. Políticas de servicios y garantías

En Elevando tu Potencial, uno de los principios importantes es brindar un servicio personalizado, que logre una experiencia que impacte positivamente e inicie un proceso de cambio en la vida de los adolescentes, a través de un trabajo integrado que se desarrollará con sus familias y sus docentes. De esta manera, las políticas de servicios y garantías son:

- Garantizar el cumplimiento de las horas de clases que forman parte de la currícula formativa de cada taller.
- Garantizar el orden, la seguridad e higiene de las instalaciones, antes, durante y después de los talleres de habilidades de blandas que se impartan a los adolescentes.
- Diseñar los procesos internos de forma transparente y clara y concisa, y garantizar su cumplimiento por los colaboradores e integrantes de la empresa, para que de esta manera los clientes se sientan satisfechos por la calidad del servicio brindado.
- Garantizar el cumplimiento de las metodologías, para el logro de aprendizaje.

- Con referencia a la personalización del servicio, se cumplirá con la metodología diseñada y además se considerará cuál es el perfil y las necesidades de los adolescentes que formen parte de los grupos de estudio, para brindarles técnicas ad hoc que brinden una mejor solución a sus necesidades de desarrollo personal.
- Seguimiento de los facilitadores hacia los logros que muestren los adolescentes durante el desarrollo de los talleres en los que participen.
- Compromiso de disminuir el impacto ambiental que pueda generar la empresa; reduciendo el uso de recursos que atenten contra el cuidado del medio ambiente.
- Según la política de servicio de calidad enfocada en resultados, se brindará a los padres de familia una consideración para la recuperación de clases por inasistencias justificadas de sus menores hijos, lo cual deberá ser solicitado con un formato virtual por correo electrónico del padre de familia a la secretaría.
- Según la política de pagos, se le brindará al padre de familia o apoderado, la opción de cancelar la suscripción del menor, o retirarlo del curso, con una anticipación de hasta quince días hábiles, a contar de lunes a viernes, para lo cual deberá remitir un formato virtual por correo electrónico a la secretaría. Esto implicará que el padre o apoderado podrá acceder a la devolución del pago efectuado.
- Según la política de quejas y reclamos. De presentarse en alguna circunstancia, el padre o apoderado deberá comunicarse directamente con la secretaría para manifestar su inconformidad o solicitud, buscándose una solución más inmediata al caso en particular. De no encontrarse conforme con la solución brindada, el padre o apoderado podrá solicitar el libro de reclamaciones a la secretaria de la empresa, para que se le brinde la atención bajo el proceso y el tiempo regulado por INDECOPI.
- Reglamento del facilitador (ver Apéndice 30).

- Seguimiento al desarrollo de las clases y comunicación a los padres de familia vía grupos de Whatsapp, donde semanalmente se les informará recordatorios sobre las fechas de inicios de clases, y se les brindará recomendaciones sobre el acompañamiento de refuerzo que podrán realizar en casa para el logro de los objetivos de aprendizaje.

Capítulo VI. Pronóstico de ventas

6.1. Fundamentos y supuestos

Como se ha mencionado anteriormente, las ventas serán generadas por contraprestación económica a los servicios que se ofrecerán en este proyecto. Los talleres tendrán una duración de dos meses y se realizarán constantemente a través del tiempo.

El precio por los servicios de un taller de habilidades blandas en Elevando tu Potencial será de S/ 390. Este precio es coherente tanto con la investigación de mercado cualitativa y cuantitativa realizada inicialmente, y también ha sido corroborado a través de un análisis realizado de la competencia existente en el sector y en la zona de influencia del proyecto.

En el capítulo de Proyección del Mercado se calculó el mercado objetivo del proyecto en número de hogares; iniciando el año 2020 con 478 hogares (ver Tabla 42).

Tabla 42

Mercado Objetivo (en número de hogares)

2020	2021	2022	2023	2024
478	549	578	607	635

A partir de la Tabla 37, y según lo indica el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, el 57.96% de los hogares solo tiene un hijo. Asimismo, la misma fuente señala que el 42.04% de los hogares cuentan con 1.2 hijos. Por lo tanto, se puede afirmar que cada hogar tiene en promedio tiene 1.08 hijos (INEI, 2019) (ver Tabla 43).

Tabla 43

Número de Promedio de Hijos por Hogar

1 hijo	1	57.96%	0.58
Más de 1 hijo	1.2	42.04%	0.50
		Total	**1.08**

Nota. Elaborado a partir de la publicación digital "Día Mundial de la Población: 11 de Julio 2019", por INEI, 2019, Lima, Perú.

Por otro lado, a partir del estudio cuantitativo se puede afirmar también que el 38.10% de los encuestados llevarán más de 1 curso en Elevando tu Potencial, mientras que el 61.90% de los encuestados solo llevarán un taller. Por lo tanto, con esta información se puede obtener la frecuencia de consumo promedio de 1.381 de los futuros alumnos (ver Tabla 44).

Tabla 44

Frecuencia de Consumo (en número de veces)

1 solo taller	1	61.90%	0.619
Más de 1 taller	2	38.10%	0.762
		Total	1.381

A partir de la información presentada se puede construir la demanda proyectada de los servicios a ofrecer para los próximos cinco años. Esta se obtendrá multiplicando el número de hogares con el número promedio de hijos por hogar que es de 1.08, multiplicado con la frecuencia de consumo por alumno (ver Tabla 45).

Tabla 45

Demanda del servicio (en número de matriculados)

2020	2021	2022	2023	2024
715	823	865	908	951

Asimismo, se ha realizado un ajuste disminuyendo un 19% en la demanda proyectada, debido a que en el estudio cuantitativo se evidenció que el 19% de los participantes no estaría dispuesto a pagar el precio propuesto de S/ 390 por el programa de habilidades blandas (ver Tabla 46).

Tabla 46

Demanda Ajustada del Servicio (en número de matriculados)

2020	2021	2022	2023	2024
579	666	701	736	771

De esta manera, multiplicando la demanda por el precio del servicio obtenemos finalmente los ingresos proyectados del proyecto. Es importante mencionar que para obtener los ingresos por ventas se ha considerado otras variables adicionales que se detallarán en la justificación del mismo. De esta forma, los ingresos con IGV se presentan a continuación (ver Tabla 47).

Tabla 47

Ingresos con IGV (en soles)

2020	2021	2022	2023	2024
211,666	244,733	257,959	271,186	284,413

6.2. Justificación

Los ingresos del proyecto se justifican tanto por el estudio de mercado realizado, así como por la información secundaria obtenida del Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI.

Asimismo, los ingresos se establecieron con el cálculo del mercado y el pronóstico de ventas, el precio establecido por el servicio brindado, las promociones de venta, y el descuento de comisión bancaria efectuado por pago realizado con tarjeta.

En relación a las promociones de ventas, una cantidad de alumnos gozará de un descuento de S/ 20, y otros alumnos gozarán de un descuento de S/ 40 sobre el precio regular de S/ 390, a aplicarse en la matrícula de un segundo taller, según requisitos establecidos.

Además, por información secundaria se obtuvo que el 43% de la población peruana mayor a 36 años no forma parte del segmento de personas bancarizadas; por lo que al no formar parte de los clientes bancarizados estos realizan sus pagos en efectivo (Sentinel, 2017). Para el presente proyecto se ha previsto que el pago en efectivo sería el 40% y el pago con tarjeta de crédito o débito sería el 60% restante. Asimismo, el pago con tarjeta de crédito o de débito originará un descuento por comisión del 4.06% sobre los ingresos de Elevando tu Potencial, que incluye una comisión del 3.44% + IGV, a ser asumidos por la empresa (Izipay, 2019).

6.3. Análisis de los riesgos y aspectos críticos que impactan en el pronóstico.

En todo proyecto existe algún tipo de riesgo por variables exógenas y endógenas, las cuales se hacen mención de la siguiente manera:

- El precio por el servicio se puede ver impactado por variables externas como la economía del país, la disponibilidad de los ingresos de los clientes, la demanda y la oferta de este tipo de servicios y los costos asociados.
- Acciones de la competencia a través de las cuales establezcan estrategias comerciales agresivas, que resulten más atractivas para el público objetivo.
- Presencia de nuevos competidores en la zona, que podría afectar la demanda del negocio.
- Variaciones en el comportamiento del consumidor ante las nuevas tendencias, los nuevos servicios, los niveles de exigencia e información, el cuidado de la salud y el bienestar.

Capítulo VII. Ingenieria del Proyecto

En el presente capítulo se detallan los recursos que se requieren para implementar el negocio del dictado de talleres de habilidades blandas a adolescentes. Se ha considerado la selección de procesos productivos, la distribución de equipos y maquinarias; así como también se contempla el estudio que ha permitido determinar el tamaño y la localización de la empresa. Todo ello con el fin de establecer los procesos, las operaciones y los recursos necesarios para la puesta en marcha del negocio.

7.1. Estudio de ingeniería

7.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos.

La etapa de definición y estructuración de procesos es altamente relevante en la planificación estratégica de los negocios, debido a que en esta etapa es donde se definen los recursos y actividades que va a requerir el negocio para generar el servicio, que cumpla con las características establecidas en la propuesta de valor, y que permita satisfacer al cliente. Según la clasificación existen tres tipos de procesos: de dirección estratégica, de negocio y de apoyo (Bravo, 2011). Considerando esta tipología, se ha establecido de la siguiente manera los procesos de Elevando tu Potencial:

7.1.1.1. Procesos de dirección estratégica.

Se trata de los procesos que dirigen a todos los demás. Entendiendo dirección como realizar un ciclo que consta de cuatro etapas: planear, realizar, controlar y retroalimentar, (Bravo, 2011). Dentro de los cuales se consideran los siguientes:

- Planificación estratégica

  Mediante este proceso se planifica las estrategias y los recursos requeridos, tanto a nivel financiero, de personas y de tiempo, para alcanzar los objetivos y las metas establecidas para el negocio.

El Administrador será la persona responsable de efectuar la planificación estratégica del negocio que se realizará una vez al año en el anterior periodo anual; la cual estará sujeta al seguimiento y evaluación semestral de los resultados para realizar los ajustes y las mejoras pertinentes hacia el segundo semestre del año en operación.

- Planificación de campañas y promociones

  Mediante este proceso se planifica las estrategias de marketing y el plan táctico promocional que permitirán promover la marca y los objetivos comerciales del negocio.

  El Administrador será la persona responsable de efectuar esta planificación que se realizará una vez al año en el anterior periodo anual; lo cual estará sujeto al seguimiento y evaluación bimensual de resultados para realizar los ajustes y las mejoras necesarias en cada bimestre de operación. El tiempo de evaluación para la toma de medidas correctivas es menor en este proceso dado que los programas curriculares tienen una duración de dos meses según los objetivos establecidos.

7.1.1.2. Procesos de negocio.

Los procesos del negocio responden directamente a la misión de la empresa y se relacionan con los clientes a través de los productos o servicios que se brindan. A veces se les conoce como procesos que permiten cumplir la misión de la empresa. En empresas pequeñas se estima razonable identificar entre uno y tres procesos (Bravo, 2011). Dentro de estos procesos se han considerado los siguientes para la empresa Elevando tu Potencial:

- Proceso de Diseño de talleres

  Mediante este proceso se elaborará el diseño de los talleres de habilidades blandas que se brindarán a los adolescentes.

El Coordinador Académico será la persona responsable de elaborar: los programas curriculares, la metodología de enseñanza, los sílabos de cada taller, los contenidos de las sesiones de aprendizaje, las actividades complementarias de aprendizaje, las evaluaciones y los indicadores de desempeño.

Esta actividad se realizará una vez al año, antes del inicio de operaciones de cada año; lo cual estará sujeto a evaluación semestral para realizar los ajustes y las mejoras necesarias en relación a las nuevas tendencias sobre el desarrollo de las habilidades blandas, y herramientas y metodologías que aporten a mejorar los resultados en los adolescentes participantes.

Este proceso inicia con la solicitud sobre la atención de la demanda, que se establece con el plan anual y los objetivos de negocio proporcionados por el Administrador. Posteriormente, el Coordinador Académico realiza las etapas de Desarrollo de Producto y el Diseño del Plan Curricular; y finalmente el Coordinador envía la información al Administrador para que este solicite al área de Ventas el registro de las matrículas y la programación de los talleres, las aulas y las fechas de inicio (ver Figura 30).

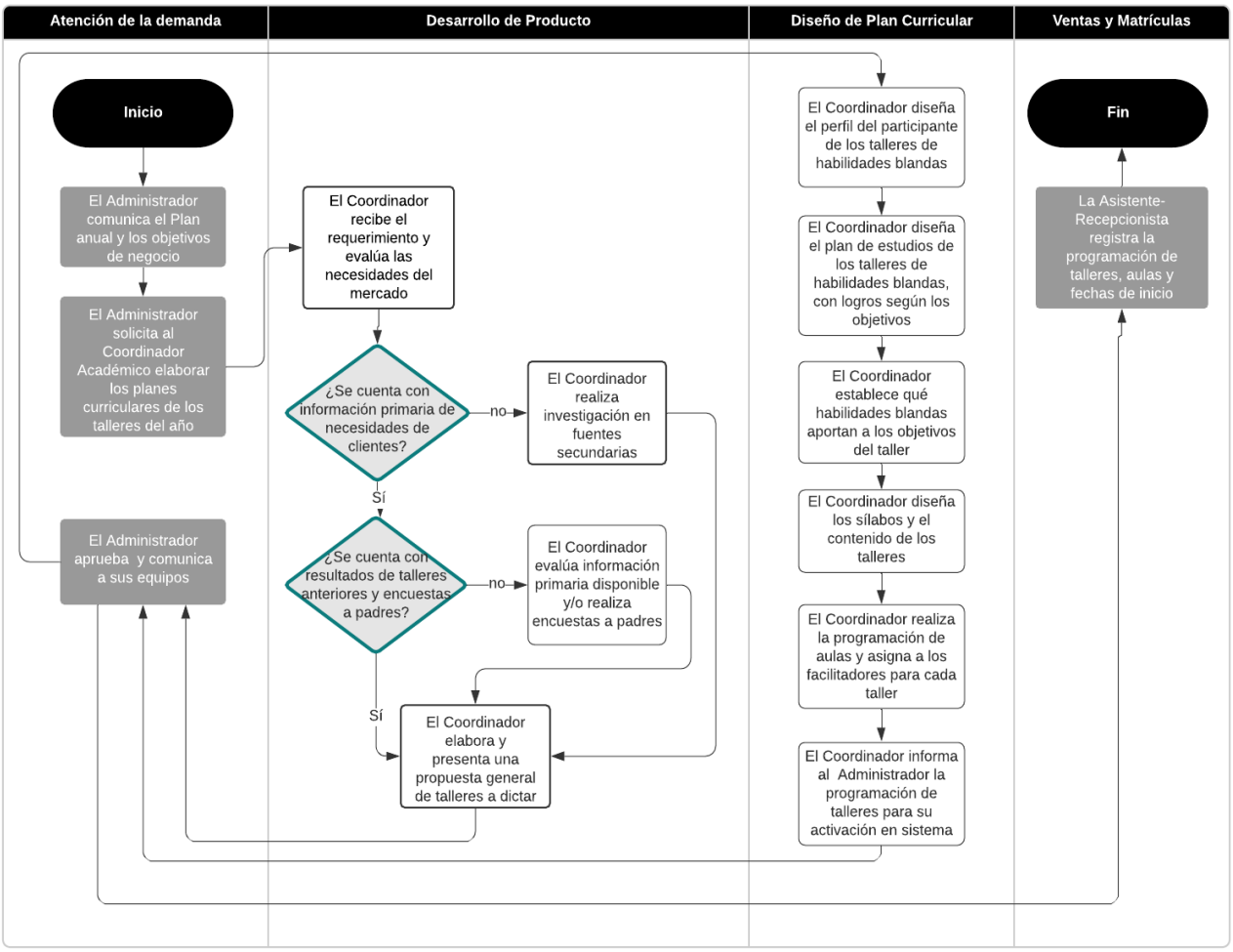


Figura 30. Proceso del Diseño de Talleres

- Ventas y matrículas

  Se considera que este proceso es clave dentro de los procesos operativos dado que le permitirá al negocio cumplir con los objetivos establecidos con respecto a la participación de mercado y las ventas.

  Una etapa preliminar de este proceso será la prospección de clientes, que es donde se estudiará el perfil de los padres de familia, para identificar sus necesidades y puntos de dolor en relación a las habilidades personales de sus hijos adolescentes. Se empleará el canal digital con estrategias de inbound marketing y contenido de valor

brindado a través de las redes sociales, donde se difundirá el beneficio de desarrollar habilidades blandas en los adolescentes (ver Figura 31).

El impulso de las ventas se realizará a través del canal físico y del canal digital.

Las ventas presenciales se realizarán mediante las visitas de campo para establecer alianzas con Centros Educativos de nivel secundaria y Municipalidades.

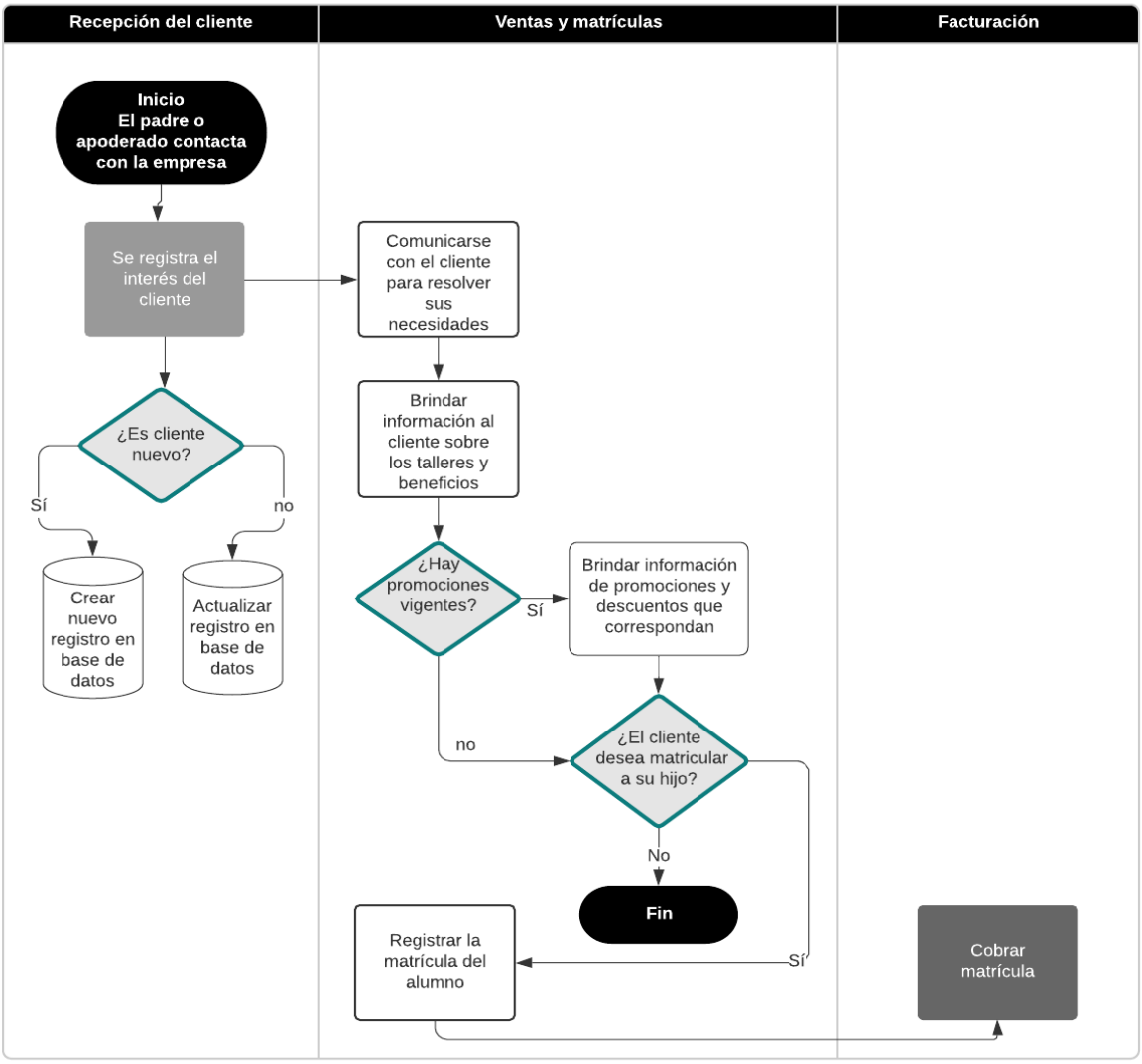


Figura 31. Proceso de Diseño de Venta

7.1.1.3. Procesos de apoyo.

Los procesos de apoyo son aquellos que brindan soporte a toda la organización y a los procesos de negocio (Bravo, 2011). Dentro de estos procesos, la empresa Elevando tu Potencial ha considerado los siguientes:

- Reclutamiento y selección

  Este proceso tiene alta relevancia dado que la actividad central del negocio es brindar el servicio de talleres de habilidades blandas a los adolescentes del segmento seleccionado. Por ello, el reclutamiento y la selección de los facilitadores se realizará considerando criterios de evaluación tales como: formación académica, experiencia en el campo de estudio, experiencia en el trabajo educativo con adolescentes y jóvenes, pruebas psicométricas, entrevistas personales con el Coordinador Académico y el Administrador, y clases magistrales o clases modelo.

  Todo ello con la finalidad de garantizar que los perfiles cumplan con los requerimientos para impartir los talleres de habilidades blandas.

- Evaluación de desempeño del facilitador

  Se instaurará este proceso dada la importancia del servicio de los facilitadores para otorgar valor al desarrollo personal de los adolescentes.

  Se monitoreará el desempeño de los facilitadores para garantizar el principio de idoneidad del servicio, y motivar a los facilitadores el deseo de superación constante que les genere altas competencias a nivel profesional. Estas evaluaciones se realizarán al término de cada taller que tendrá una duración de dos meses aproximadamente.

Dentro de los criterios de evaluación al facilitador, se considerarán las siguientes dimensiones: a) encuesta académica, b) proceso administrativo, y c) observación del docente en aula (ver Tabla 48).

Tabla 48

Rúbrica de Evaluación de Desempeño del Facilitador

Dimensiones	Pesos	Fuentes
Encuesta de alumnus	30 %	Estudiantes
Proceso administrative	20%	Coordinador Académico
Desempeño del facilitador (Observación del docente en aula)	50 %	Coordinador Académico
Total	100.00%	

Las encuestas son aplicadas a los alumnos para medir el desempeño del facilitador al término de cada taller de habilidades blandas (ver Apéndice 19).

El proceso administrativo evalúa la asistencia y puntualidad del facilitador a los talleres, y será evaluado por el Coordinador Académico.

El desempeño del facilitador en clase será evaluado por el Coordinador Académico, quien registrará los criterios y la puntuación correspondiente en la Ficha de evaluación del facilitador en clase (ver Apéndice 20).

Finalmente, como resultado de la evaluación del desempeño de los facilitadores, se otorgará un bono económico al facilitador que obtenga el mayor puntaje en la evaluación, según los criterios antes mencionados. Se otorgará un bono en el mes de junio y otro bono en el mes de diciembre, por el importe de S/ 100.00 cada uno.

- Evaluación de desempeño del alumno

  Se implementará este proceso para evaluar el logro de resultados de los alumnos participantes en los talleres de habilidades blandas, el cual constará de los siguientes criterios: a) asistencia; b) evaluación continua; y c) evaluación final (ver Tabla 49).

Tabla 49

Rúbrica de Evaluación de Desempeño del Alumno

Dimensiones	Pesos	Responsible
Asistencia a clases	20%	Facilitador
Evaluación continua	30%	Facilitador
Evaluación final	50%	Facilitador
Total	100%	

El mínimo de asistencia que se requiere en los alumnos será del 80%, caso contrario el participante no será acreedor de la constancia entregada al término de cada taller de habilidades blandas.

La evaluación continua será realizada por los facilitadores durante todas las sesiones, considerando los criterios: a) participación en clase; b) trabajos en equipo; y c) desarrollo aplicativo. El facilitador calificará los tres criterios mencionados y realizará un promedio. aritmético.

La evaluación final constará de un taller aplicativo que se realizará en equipos, donde se obtendrá el promedio de: a) nota individual y b) nota grupal.

7.1.2. Selección de equipamiento.

El equipamiento de Elevando tu Potencial se determina de acuerdo al tamaño del local y las áreas con las que cuenta: a) recepción b) administración c) área de estudios d) kitchenette f) área de descanso y g) servicios higiénicos. Para poder atender y prestar el servicio, Elevando tu Potencial ha considerado el equipamiento de los siguientes muebles y equipos por áreas:

En el área de recepción se realizará la actividad de atención a los clientes para brindar información de los talleres, precios, duración, beneficios del servicio y fechas de inscripción

para el inicio de clases. Tendrá como responsable a la Asistente Administrativa (ver Tabla 50).

Tabla 50

Muebles y Equipos para el Área de Recepción

Descripción	Proveedor	Cantidad	Precio Unitario	Costo sin IGV	IGV	Costo Total
Silla de Asistente	Muebles La Fortaleza	1	185.00	156.77	28.23	185.00
Sillas de visitas	Muebles La Fortaleza	3	115.00	292.37	52.63	345.00
Silla de recepción x3	Muebles La Fortaleza	1	300.00	254.24	45.76	300.00
Escritorio	Muebles La Fortaleza	1	550.00	466.10	83.90	550.00
Estantes	Muebles La Fortaleza	1	350.00	296.61	53.39	350.00
Cajonera móvil	Muebles La Fortaleza	1	280.00	237.29	42.71	280.00
Total				1703.39	306.61	2010.00

En la Tabla 51 se detallan los muebles y equipos que se requieren para el área administrativa, donde se realizarán las actividades de planificación, dirección, coordinación y supervisión del trabajo, y tendrá como responsable al Administrador. En esta área se encontrará también al Coordinador Académico, que será responsable de la planificación y control de las actividades académicas (ver Tabla 51).

Tabla 51

Muebles y Equipos para el Área Administrativa

Descripción	Proveedor	Cantidad	Precio Unitario	Costo sin IGV	IGV	Costo Total
Silla	Muebles La Fortaleza	2	190.00	322.03	57.97	380.00
Escritorio	Muebles La Fortaleza	1	750.00	635.59	114.41	750.00
Escritorio	Muebles La Fortaleza	1	550.00	466.10	83.90	550.00
Sillas de visitas	Muebles La Fortaleza	2	115.00	194.92	35.08	230.00
Credenza de melanina	Muebles La Fortaleza	1	1200.00	1016.95	183.05	1200.00
Impresora	Hiraoka	1	500.00	423.73	76.27	500.00
Total				3059.32	550.68	3610.00

En la Tabla 52 se detallan los muebles y equipos que se requieren para el área de estudios, donde se realizarán las actividades de aprendizaje de habilidades blandas que promueven el crecimiento personal y la mejora del desempeño de los adolescentes (ver Tabla 52).

Tabla 52

Muebles y Equipos para el Área de Estudios

Descripción	Proveedor	Cantidad	Precio Unitario	Costo sin IGV	IGV	Costo Total
Sillas de alumnos	Muebles La Fortaleza	60	120.00	6101.69	1098.31	7200.00
Sillas de facilitadores	Muebles La Fortaleza	4	120.00	406.78	73.22	480.00
Mesas de estudio	Muebles La Fortaleza	16	180.00	2440.68	439.32	2880.00
Pizarras	Tailoy	4	71.00	240.68	43.32	284.00
Ecram	TechPoint Peru	4	00.00	3389.83	610.17	4000.00
Proyector	Hiraoka	4	00.00	6779.66	1220.34	8000.00
Computadoras	Hiraoka	4	2200.00	7457.63	1342.37	8800.00
Total				26816.95	4827.05	31644.00

En la Tabla 53 se detallan los muebles y equipos que se requieren para el área de kitchenette, que estará disponible para los colaboradores y eventos realizados por la empresa (ver Tabla 53).

Tabla 53

Muebles y Equipos para el Área de Kitchenette

Descripción	Proveedor	Cantidad	Precio Unitario	Costo sin IGV	IGV	Costo Total
Microondas	Promart	1	200.00	169.49	30.51	200.00
Minifriobar	Promart	1	500.00	423.73	76.27	500.00
Hervidor	Promart	1	60.00	50.85	9.15	60.00
Juego de menaje (tazas y cucharitas)	Promart	1	50.00	42.37	7.63	50.00
Total				686.44	123.56	810.00

En la Tabla 54 se detallan los muebles y equipos que se requieren para el área de descanso, donde los alumnos podrán interactuar y/o reunirse antes de iniciar sus clases, en los intermedios o al finalizar las mismas (ver Tabla 54).

Tabla 54

Muebles y Equipos para el Área de Descanso

Descripción	Proveedor	Cantidad	Precio Unitario	Costo sin IGV	IGV	Costo Total
Bolsas puff para descanso	Promart	4	110.00	372.88	67.12	440.00
Total				372.88	67.12	440.00

En la Tabla 55 se detallan los muebles y equipos que se requieren para los servicios higiénicos. Esta área tendrá como responsable al personal de mantenimiento y soporte, que velará por su buen estado y funcionamiento (ver Tabla 55).

Tabla 55

Muebles y Equipos de Servicios Higiénicos

Descripción	Proveedor	Cantidad	Precio Unitario	Costo sin IGV	IGV	Costo Total
Dispensador Portarrollo de Papel higiénico	Promart	2	40.00	67.80	12.20	80.00
Tacho de papeles	Promart	2	14.00	23.73	4.27	28.00
Desatorador	Promart	2	7.00	11.86	2.14	14.00
Total				103.39	18.61	122.00

En la Tabla 56 se detallan los equipos que se requieren para el área de almacén. Esta área tendrá como responsable al personal de mantenimiento y soporte (ver Tabla 56).

Tabla 56

Muebles y Equipos del Almacén

Descripción	Proveedor	Cantidad	Precio Unitario	Costo sin IGV	IGV	Costo Total
Balde escurridor / trapeador	Promart	4	59.00	200.00	36.00	236.00
Escoba y recogedor	Promart	6	20.00	101.70	18.30	120.00
Total				301.70	54.30	356.00

7.1.3. Lay out

Se ha considerado que el diseño de un local o sede comprende tres aspectos: a) la infraestructura, b) las instalaciones y c) el sistema de manejo de materiales (Muñoz, 2009).

- Infraestructura: es la ubicación, el local y los servicios disponibles de agua, luz, internet, teléfono, etc.
- Instalaciones: corresponde al equipo, la maquinaria y el mobiliario requeridos para los procesos principales y de apoyo. El diseño de las instalaciones se organiza en unidades por estaciones de trabajo y áreas.
- Sistema de manejo de materiales: son los mecanismos que permiten la interacción de todas las unidades de la sede, según lo requiera.

En el diseño de Lay out de las instalaciones de Elevando tu Potencial, se muestra la distribución de las áreas establecidas (ver Apéndice 21).

7.1.4. Distribución de equipos y maquinarias.

En la distribución de equipos y muebles se ha considerado aprovechar al máximo los espacios del local para lograr mayor productividad y eficiencia. Una referencia importante son los principios básicos de la distribución en planta (Muther, 1970), de los cuales Elevando tu Potencial ha seleccionado los siguientes:

- Principio de integración total: La mejor distribución es aquella que integra a las personas, los equipos y los ambientes de la empresa, organizando estos factores de una manera óptima e intregrada.
- Principio del flujo: Organizar las áreas de trabajo de manera secuencial para dar fluidez a los procesos de trabajo.
- Principio de la satisfacción y de la seguridad: Brindar espacios seguros y confortables que generen tanto a los colaboradores y alumnos la confianza y ser efectiva ante posibles riesgos o accidentes.

7.2. Determinación del tamaño

El tamaño de la empresa es relevante, por lo que se determinó que contará con un área de 250 m2, donde se implementarán 7 áreas dentro del local, las cuales serán descritas en la Tabla 57.

- Área de recepción: Donde se brindará información a toda persona interesada a los talleres y se matricularán a los alumnos.
- Área administrativa: Oficina donde se ubicará el Administrador y el Coordinador Académico, y además se ubicarán todos los archivos referentes a la empresa.
- Área de almacén: Espacio donde se guardará el stock de materiales de oficina, útiles y artículos de limpieza.
- Área de estudios: Lugar donde se desarrollarán los talleres, el metraje por aula será de 30m2.
- Servicios Higiénicos: Se contará con dos servicios higiénicos, uno para damas y otro para caballeros, de 5m2 cada uno.
- Área de kitchenette: Ambiente que se habilitará para que el personal administrativo pueda hacer el uso del mismo.
- Área de descanso: Espacio para que los alumnos y el staff puedan descansar, consumir sus alimentos o esperar su turno de inicio de clases.

Tabla 57

Dimensiones de Áreas

Área	Dimensiones totales
Área de recepción	40 m2
Área administrativa	40 m2
Área de almacén	10 m2
Área de estudios	120 m2
Servicios higiénicos	10 m2
Área de Kitchenette	10 m2
Área de Descanso	20 m2
Total	250

La capacidad instalada es apta para 2,000 alumnos y se ha establecido un balance de uso, según la cantidad de alumnos proyectados a matricular por cada año.

En la proyección de matrículas se ha realizado una reducción del 19%, debido a que en el estudio de mercado un 19% de encuestados indicó que no estaría dispuesto a pagar el precio establecido.

Con dicha reducción, la proyección de matrículas por año será: 579 alumnos en el año 2020, con lo que se tendría un 29% de ocupabilidad; 666 en el año 2021, con lo que se tendría un 33% de ocupabilidad; 701 en el año 2022, con lo que se tendría un 35% de ocupabilidad; 736 en el año 2023, con lo que se tendría un 37% de ocupabilidad; y finalmente, 771 en el año 2024, con lo que se tendría un 39% de ocupabilidad.

7.2.1. Proyección de crecimiento.

Elevando tu Potencial no ha establecido un cálculo de crecimiento de la capacidad instalada, debido a que durante los primeros años se va a enfocar en la captación de alumnos y en la fidelización de los mismos, para generar la recompra en más de un taller de

habilidades blandas. Asimismo, una de las estrategias del negocio será consolidar su servicio para asegurar la calidad y personalización del mismo.

7.2.2. Recursos.

Los recursos que empleará Elevando tu Potencial serán los siguientes:

- Financieros: El 60% será por aporte de los socios, mientras que el 40% será a través de un préstamo realizado por el banco Scotiabank.
- Humanos: La empresa estará conformada por un administrador, un coordinador académico, una asistente recepcionista, un personal de mantenimiento y cuatro facilitadores.

7.2.3. Tecnología.

Elevando tu Potencial utilizará la tecnología como medio de comunicación, donde se utilizará las redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp, para tener una comunicación constante con los padres y adolescentes, y la plataforma Zoom para realizar webinars y talleres de reforzamiento.

7.2.4. Flexibilidad.

Esta empresa atenderá principalmente a las personas que vivan en los distritos de San Martin de Porres, Los Olivos e Independencia; por la cercanía a la empresa.

Del mismo modo, se considera que las inscripciones son libres para cualquier persona que se encuentre interesada en los talleres de habilidades blandas.

7.2.5. Selección del tamaño ideal.

Se evaluó que el tamaño ideal para esta empresa es de 250 m2; considerando el documento Guía de Cálculo de Aforo – Anexo 07 elaborado por la Municipalidad de San Isidro, el cual se basa en el Reglamento Nacional de Construcciones-RNC, y el nuevo Reglamento Nacional de Edificaciones-RNE; donde se indica que el metraje ideal por alumno es de 1.50 m2 para el caso de aulas de capacitación. (Municipalidad de San Isidro, 2011).

Por lo tanto, del área total se ha destinado 120 m2 para el área de estudios, que permite cubrir con holgura el metraje señalado en los requerimientos mínimos de los documentos mencionados.

7.3. Estudio de localización

Macro localización.

La Macro localización de este proyecto es en el distrito de Los Olivos, que se encuentra ubicado en la zona norte de Lima Metropolitana.

El distrito de los Olivos limita al norte con el distrito de Puente Piedra, al este con el distrito de Comas y el distrito de Independencia, y al sur y oeste con el distrito de San Martín de Porres (ver figura 32).



Figura 32. Mapa de ubicación geográfica y límite de Los Olivos. Tomado de "Google Maps", por el Google, 2020. Recuperado de https://www.google.com/maps

Micro Localización.

Para la micro localización se han considerado las siguientes direcciones, con el fin de buscar la ubicación idónea para este proyecto.

- Local I: Ubicado en la Av. Alfredo Mendiola 1907, Los Olivos. El área del local es de 250 m2, se ubica en el primer piso con entrada independiente, dos baños, kitchenette, cuatro aulas, una oficina para el personal administrativo, un pequeño almacén y un área de descanso. El costo del alquiler es de S/4,000.00 soles, con un mes de garantía.
- Local II: Av. Angélica Gamarra 753, Los Olivos. El área del local es de 200 m2, se ubica en el primer piso con entrada independiente, un baño, cuatro salones y una oficina de 20m2. El costo del alquiler S/ 4,750.00 soles con 2 meses de garantía.
- Local III: Av. Antunez de Mayolo 897, Los Olivos. EL área local es de 230 m2, dos baños, 4 salones, entrada compartida con las otras oficinas. Alquiler S/ 4,500.00, un mes de adelanto y tres meses de garantía. Contrato mínimo de dos años.

En el siguiente punto se detallará los factores considerados para la evaluación de la microlocalización de la empresa Elevando tu Potencial.

7.3.1. Definición de factores de localización.

Los factores que influyen en la evaluación de la micro localización de una empresa con comercial o de servicios son los siguientes (Maldonado, 2017).

- Proximidad de la demanda: Buscar la cercanía de potenciales clientes. Por ejemplo, el nivel socioeconómico.
- Visibilidad del local: En zonas céntricas de alta concurrencia. Por ejemplo, cerca de centros comerciales.
- Costo del local: Los locales con mejor ubicación suelen ser los más costosos, pero presentan una ventaja y más oportunidades para la empresa.

- Facilidad de comunicaciones y comodidad de acceso: Tener accesibilidad a los medios y las vías de transporte facilitará la llegada de los clientes.
- La complementariedad de actividades: Cuando los clientes encuentran productos o servicios complementarios cerca a las instalaciones de la empresa, se sienten más a gusto de visitar las instalaciones. Por ejemplo, centros comerciales cerca.

7.3.2. Consideraciones legales.

7.3.2.1. Identificación del marco legal.

Registro Único de Contribuyentes (RUC)

Según información de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT, el RUC es el registro que contiene la información del contribuyente: nombre de la persona o de la empresa, domicilio fiscal, la actividad a la que se dedica, números de teléfono y otros datos. El número de RUC es único y consta de 11 dígitos, por lo que representa una forma de identificación como contribuyente y se debe utilizar en todo trámite ante la SUNAT.

La inscripción en este registro es gratuita y obligatoria, tanto para las empresas constituidas como para las personas naturales, así como para las constituidas como personas jurídicas, en vista de que la renta generada de su naturaleza comercial se encuentra afecta a los impuestos que administra la SUNAT (SUNAT, 2019).

Licencia de Funcionamiento.

Según el artículo N°4 de la ley 28976, Ley marco de licencia de funcionamiento, las personas naturales, jurídicas o entes colectivos, nacionales o extranjeros, de derecho privado o público, que realicen actividades de comercio, industriales y/o de servicios de manera previa a la apertura o instalación de un establecimiento en los que se desarrollen tales actividades, están obligados a obtener licencia, ya sea que tengan o no una finalidad de lucro.

Las licencias de funcionamiento son emitidas por las municipalidades distritales y provinciales, las cuales son encargadas de evaluar las solicitudes y los aspectos como la compatibilidad de uso, la zonificación, y las condiciones de seguridad del establecimiento.

Para solicitar la licencia de funcionamiento, un representante de Elevando tu Potencial deberá requerir a la municipalidad de Los Olivos y adjuntar un documento con carácter de declaración jurada que incluya lo siguiente. (Municipalidad Distrital de Los Olivos, 2019):

- Tratándose de personas jurídicas: Número de R.U.C. y número de D.N.I. o Carné de Extranjería de su representante legal.
- En el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos, Declaración Jurada del representante legal o apoderado señalando que su poder se encuentra vigente, indicando el número de Partida Electrónica y el asiento de inscripción en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP). Para ello se cuenta con un Formato de Declaración Jurada para solicitar la Licencia de Funcionamiento. Ver Apéndice 23 y Apéndice 24.
- Declaración Jurada del cumplimiento de las condiciones de seguridad en la edificación, que es para las edificaciones calificadas con riesgo bajo o medio. Para el caso de edificaciones con riesgo alto o muy alto, se deberá adjuntar la documentación señalada en el Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones – ITSE, otorgado por Defensa Civil. Para ello se cuenta con un Formato de Nivel de Riesgo para solicitar la Inspección Técnica ante el Municipio.

  Según la Ordenanza Nro. 507-CDLO, el costo del trámite de licencia de funcionamiento en el distrito de Los Olivos es de S/ 588.50, para edificaciones calificadas con nivel de riesgo muy alto. Para el caso del trámite de Inspección Técnica de Seguridad de Edificaciones – ITSE, el costo es de S/ 561.00, para edificaciones calificadas con nivel de riesgo muy alto. La multa por no contar con

licencia de funcionamiento es de naturaleza administrativa y varía según la municipalidad. (Municipalidad Distrital de Los Olivos, 2019).

El Certificado de ITSE, otorgado por Defensa Civil, es el documento en el cual consta que el establecimiento cumple con las condiciones de seguridad, dependiendo del riesgo que representa para Defensa Civil. Aquí se evalúa el riesgo y las condiciones de seguridad de la edificación vinculadas con la actividad que desarrolla la empresa en dichas instalaciones; además, se verifica la implementación de las medidas de seguridad requeridas y se analiza la vulnerabilidad (MacroGestión, 2018).

Esta evaluación del riesgo se realiza empleando una Matriz de Riesgos, para determinar si la inspección se realiza antes o después del otorgamiento de la licencia de funcionamiento o del inicio de actividades. La municipalidad de Los Olivos brinda un formato de Reporte de Nivel de Riesgo del establecimiento objeto de inspección, que debe ser presentado por la empresa solicitante. (Municipalidad Distrital de Los Olivos, 2019) (ver Apéndice 22).

En función a la Matriz de Riesgo, aprobada mediante Decreto Supremo 002-2018-PCM, la evaluación de riesgo potencial del servicio a brindar por Elevando tu Potencial es de muy alto; considerando que está clasificado en la función de Educación para toda edificación remodelada o acondicionada para uso educativo.

Regímenes Tributarios

El régimen tributario es un conjunto de categorías bajo las cuales una persona natural o jurídica que tiene un negocio, o que está por iniciar uno, se registra de manera obligatoria en la SUNAT.

En el Perú existen cuatro regímenes tributarios de rentas de tercera categoría para el pago del impuesto: a) Nuevo Régimen Único Simplificado (NRUS), b) Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER), c) Régimen MYPE Tributario (RM) y d) Régimen General (RG).

Estos cuatro regímenes tienen sus propias características: límites de ingresos, compras, actividades no comprendidas, tipos de comprobante de pago a emitir, entre otros.

Estos regímenes han sido diseñados por la administración tributaria considerando el tamaño de las empresas, la modalidad en que estas han sido creadas, su nivel de ingresos anual y sus actividades económicas.

En el caso de Elevando tu Potencial, se acoge al REGIMEN MYPE TRIBUTARIO - RMT. En este régimen se puede realizar cualquier tipo de actividad y los ingresos netos no deben superar las 1.700 Unidades Impositivas Tributarias - UIT. No existe un límite para las compras y puede emitir todo tipo de comprobante de pago (Diario Gestión, 2018).

7.3.2.2. Ordenamiento jurídico de la empresa.

Elevando tu Potencial será una persona jurídica, es decir es una entidad conformada por una persona o un grupo de personas que se unen para desarrollar colectivamente una actividad económica. De forma específica el tipo de sociedad es una Sociedad Anónima Cerrada - S.A.C, la cual es una sociedad de capitales con responsabilidad limitada, que debe ser constituida por un mínimo de dos socios y como máximo veinte.

Las principales características son: (a) se forma gracias a los aportes de los socios, (b) los socios no responden personalmente por las deudas de la empresa, (c) las acciones representan una parte proporcional del capital y son negociables, (d) la sociedad se disuelve por el término de la vigencia de su plazo de duración, la conclusión de su objeto social, el acuerdo adoptado con arreglo al estatuto, y otras formas previstas en la Ley.

En el régimen laboral, la empresa se acoge al marco legal de la Ley 28015 de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. La Ley en mención fue creada con el objeto de promover la competitividad, incrementar el empleo sostenible y la formalización y el desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (SUNAT, 2003).

Los derechos de los trabajadores de la Pequeña Empresa son: (a) remuneración no menor a una remuneración mínima vital – RMV, (b) jornada máxima laboral de ocho horas diarias, (c) gozar de 24 horas de descanso semanal obligatorio (d) descanso vacacional remunerado de 15 días calendario, por cada año completo de servicios (e) gozar de feriados en el régimen laboral, f) cobertura al sistema de EsSalud, g) percibir gratificaciones de media remuneración en los meses de julio y diciembre, h) percibir CTS equivalente a 15 remuneraciones diarias por año laborado (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2019).

7.4. Determinación de la localización óptima

Para evaluar la localización óptima de la empresa Elevando tu Potencial, se ha realizado una matriz que incluye los siguientes factores descritos en el punto 7.3.1 de definición de factores de localización (Maldonado, 2017). En la matriz se ha establecido una ponderación totalizada al 100%, una escala y una calificación por cada factor, para obtener la localización con mayor oportunidad de éxito para el negocio (ver Tabla 58).

Tabla 58

Localización

		Av. Alfredo Mendiola 1907, Los Olivos		Av. Angélica Gamarra 753, Los Olivos		Av. Antúnez de Mayolo 897, Los Olivos	
Factores	Peso	Escala	Calificación	Escala	Calificación	Escala	Calificación
Proximidad con la demanda	25%	7	1.8	4	1.0	6	1.5
Visibilidad del local	20%	7	1.4	3	0.6	6	1.2
Facilidad de comunicaciones y comodidad de acceso	35%	9	3.2	4	1.4	7	2.5
Costos de local	20%	6	1.2	8	1.6	7	1.4
Puntaje total	100%		7.5		4.6		6.6

Capítulo VIII. Aspectos Organizacionales

8.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada

En el presente capítulo se revisará las características de la cultura organizacional; iniciando por la definición de la visión, la misión y los principios de Elevando tu Potencial. Asimismo, se formulan las estrategias para determinar las ventajas competitivas; contando con una estructura organizacional acotada a las necesidades del negocio y a una idónea estrategia de gestión de talento humano.

8.1.1. Visión.

La declaración de la visión de una organización debe responder a la pregunta fundamental ¿En qué queremos convertirnos? (David, 2017).

Basándonos a la pregunta planteada por David, la visión de Elevando tu Potencial es: "Ser reconocidos como la empresa que aporte mejores soluciones en el desarrollo de las habilidades blandas de los adolescentes de los distritos de Lima Norte".

8.1.2. Misión.

La misión implica formular la pregunta "¿Cuál es nuestro negocio?". Así, declarar una misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular las estrategias más efectivas. Para lo que, la declaración de una misión debe considerar nueve componentes (David, 2017).

Se ha establecido la siguiente misión en Elevando tu Potencial:

Brindar talleres de habilidades blandas para adolescentes de los distritos de Lima Norte; promoviendo su desarrollo personal con metodologías experienciales y dinámicas, para lograr el posicionamiento, crecimiento empresarial y la rentabilidad de los socios, con un clima laboral saludable que genere valor y crecimiento profesional en los colaboradores.

Para esta misión se han considerado los siguientes componentes (ver Tabla 59).

Tabla 59

Componentes de la Misión de Elevando tu Potencial

Componentes	Elevando tu potencial
Clientes	Padres de familia con hijos adolescentes
Productos o servicios	La empresa brinda talleres de habilidades blandas para adolescentes
Mercados	Se enfoca en los distritos de Lima Norte, con ubicación limítrofe entre los distritos de Los Olivos e Independencia.
Tecnología	Se utiliza herramientas digitales para difundir el valor de las habilidades blandas y las ventajas del servicio.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Se busca el posicionamiento y crecimiento empresarial para la rentabilidad de los socios.
Filosofía	Se busca promover el bienestar y desarrollo de las personas, basados en los principios de la organización
Concepto de sí mismo	Ofrecer talleres de habilidades blandas con metodologías experienciales y dinámicas, personalizadas con enfoque a las necesidades de un público adolescente.
Preocupación por la imagen pública	La empresa es sensible a los problemas de la ausencia de habilidades sociales en los adolescentes.
Preocupación por los empleados	Los colaboradores de la empresa son un activo valioso para la organización, por ello se brinda un clima laboral saludable para generar valor y crecimiento profesional.

8.1.3. Principios.

Los principios que una empresa establece serán los lineamientos que guiarán la cultura organizacional de la misma, los cuales estarán alineados con la misión y visión de la empresa, para definir su conducta y la relación con la sociedad.

Los principios que Elevando tu Potencial incorpora en su cultura son los siguientes:

- Actitud de servicio.

  El principal enfoque de la cultura organizacional es que todas las personas que integren la organización se caractericen por tener una actitud de servicio con amabilidad y calidez, tanto para atender a los padres de familia como a los adolescentes. Lo que promoverá la construcción de relaciones de confianza que permitan conocer y enfocar mejor sus necesidades de desarrollo personal y bienestar de los adolescentes.

- Respeto.

  La organización tiene claro que lo más importante para el éxito de las relaciones humanas es el respeto, por encima de toda manifestación distinta de conductas, emociones, sentimientos, pensamientos y formas de actuar. Es por ello que la empresa promueve actuar con respeto hacia sus clientes, proveedores, miembros de la organización, la sociedad y el medio ambiente.

- Calidad.

  La calidad de los servicios que se brinden y los procesos internos serán clave para potenciar el talento y el desarrollo personal de los adolescentes. Asimismo, permitirá identificar permanentemente oportunidades de mejora.

- Ética.

  Se busca gestionar de manera ética, íntegra y con transparencia todas las actividades que realice la empresa para el cumplimiento de los objetivos de servicio; generando un crecimiento sostenible basado en la absoluta responsabilidad con sus clientes, proveedores, miembros de la organización, la sociedad y el medio ambiente.

- Empatía.

  La empresa se sensibiliza con una necesidad global de nuestra sociedad, y es que los adolescentes y jóvenes carecen de herramientas y orientación que les permita

desarrollar sus habilidades blandas para lograr un mejor presente y una vida futura extraordinaria.

- Dinamismo.

  Trabajar con un público joven crea la necesidad de desarrollar una cultura flexible, dinámica, adaptable al cambio, y sobre todo amigable para el lenguaje y la forma de pensar de los adolescentes, para que ellos se sientan muy cómodos y puedan cumplir los logros.

8.2. Formulación de Estrategias de Negocio

Porter señala que la base para que las organizaciones logren una ventaja competitiva se fundamenta en tres ejes: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. (Porter, 1980).

- Liderazgo en costos, resalta la producción de bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo.
- Diferenciación, propone producir bienes y servicios que se establece como únicos en toda la industria, y orientar a consumidores que son parcialmente insensibles al precio.
- Enfoque, se basa en producir bienes y servicios que abarcan las necesidades de pequeños grupos de consumidores.

Considerando las estrategias genéricas de Michael Porter, se determinó que la estrategia de este negocio es de Enfoque.

Este tipo de estrategia está enfocada a un segmento de mercado más pequeño donde los consumidores no son sensibles al precio, siempre y cuando reciban productos o servicios de la calidad que ellos valoren para justificar sus preferencias (David, 2013).

8.3. Determinación de las ventajas competitivas críticas

La estrategia del negocio es de enfoque, y el grado de enfoque se describe en dos dimensiones: enfoque de mercado y enfoque de servicio.

El enfoque de mercado es el grado en el que una empresa sirve a pocos o a muchos mercados, y por otro lado el enfoque de servicio es el grado en el que ofrece pocos o muchos servicios.

Las dos dimensiones establecen cuatro estrategias de enfoque para determinar las ventajas competitivas de un negocio (Lovelock & Wirtz, 2015).

- Enfoque total. Se da cuando una organización ofrece un rango limitado de servicios a un segmento de mercado estrecho y específico, un "nicho", que les da posibilidades de ofrecer una mejor calidad de servicio.
- Enfoque de mercado. Una compañía con un enfoque de mercado se concentra en un segmento de mercado estrecho, pero la diferencia es que ofrece una amplia gama de servicios para sus clientes.
- Enfoque en el servicio. Las compañías enfocadas en el servicio brindan una gama estrecha de servicios o muy específicos a un mercado muy amplio. Sin embargo, a medida que se agregan nuevos segmentos, las organizaciones necesitan desarrollar sus conocimientos y habilidades para atender a cada segmento.
- Sin enfoque. Muchas empresas utilizan esta estrategia que busca atender a grandes mercados con una amplia gama de servicios, que no representa una buena estrategia de enfoque porque se pierde la concentración.

En el presente plan de negocios que se desarrollará a futuro, se analizó las cuatro estrategias antes mencionadas para establecer las ventajas competitivas del negocio. De tal manera que, cuando el negocio se encuentre en marcha, se va a considerar la estrategia de Enfoque Total, cuyo propósito es ofrecer un servicio especializado a un mercado específico; permitiendo así brindar un servicio de calidad acorde a las necesidades identificadas en el público objetivo.

8.4. Diseño de la estructura organizacional deseada.

El propósito de construir e ir adaptando la estructura organizacional de una empresa es que permita alcanzar los objetivos de la misma. Esta estructura se da a conocer mediante el diseño de organigramas (Chiavenato, 2009).

Según la definición de los diseños organizacionales tradicionales, existen tres estructuras. (Robbins & Coulter, 2018).

- Estructura simple. Reducida departamentalización, con extensos tramos de control, autoridad centralizada y poca formalización.
- Estructura funcional. Agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas.
- Estructura divisional. Conformada por unidades o divisiones independientes o semiautónoma.

De acuerdo a ello se ha establecido que la empresa tenga una estructura organizacional “simple”, que permitirá centralizar la autoridad con amplio control sobre la poca departamentalización y jerarquización, debido a que está iniciando sus operaciones (ver Figura 33).

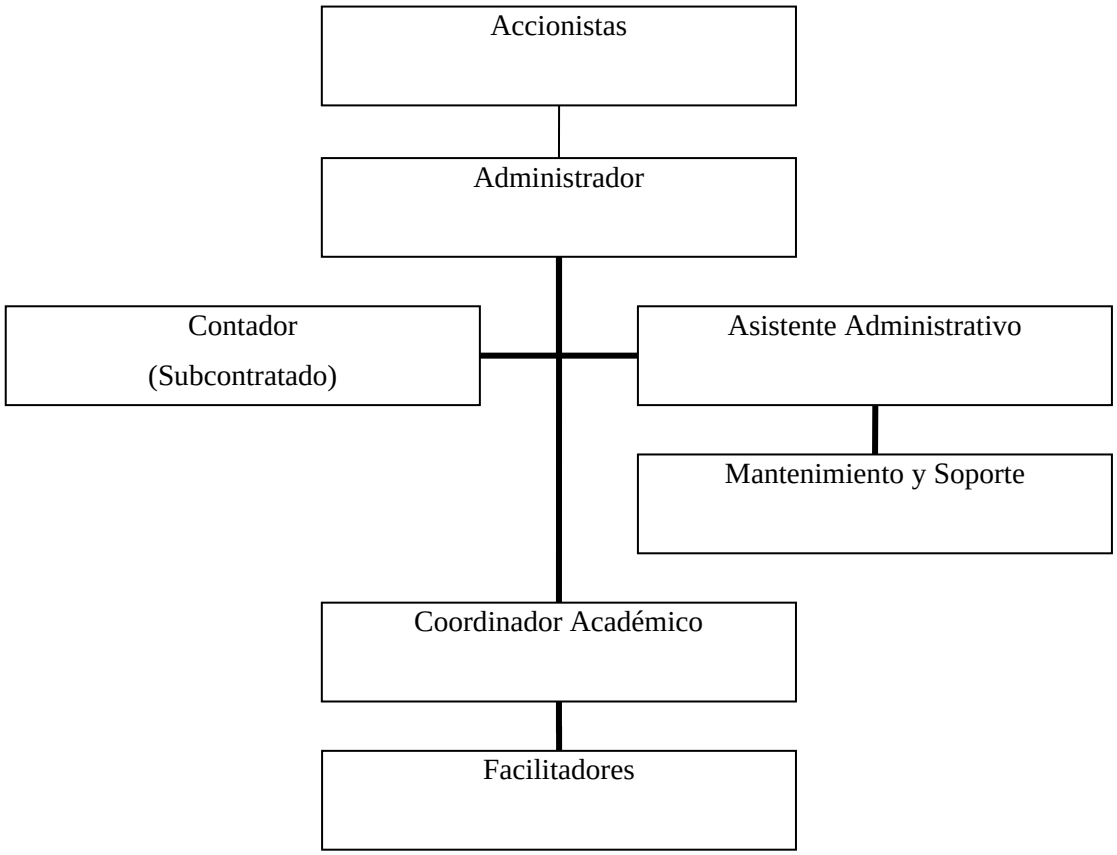


Figura 33. Organigrama

8.5. Diseño de los perfiles de puestos clave.

Un puesto es la posición formal definida en la estructura organizacional. Es la agrupación de cargos similares y que está conformado por un grupo de tareas y responsabilidades significativas, que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas (Torres & Jaramillo, 2014).

Elevando tu Potencial contará dentro de su estructura organizacional con un administrador, un contador externo, un asistente administrativo, un responsable de mantenimiento y soporte, un coordinador académico, y los facilitadores (ver Tabla 60).

Tabla 60

Cantidad de Trabajadores por Puesto

Puesto	Cantidad de trabajadores
Administrador	1
Coordinador Académico	1
Asistente Administrativo	1
Facilitadores	4
Personal de Mantenimiento y Soporte	1
Contador (Subcontratado)	1

Las descripciones y especificaciones por puesto se detallan a continuación:

- Cargo: Administrador

Sexo: Indiferente

Edad: Mayores de 28

Formación académica: Licenciado / Bachiller en Administración, Marketing o Contabilidad. Manejo de Microsoft Office a nivel usuario. Inglés a nivel básico – intermedio.

Experiencia requerida en el puesto: Tres años de experiencia como administrador o desempeñando funciones similares. Experiencia en el sector educación.

Funciones:

- Planificar, organizar y efectuar el seguimiento y control a todas las actividades relacionadas a la empresa.
- Elaborar el plan estratégico anual, los objetivos del negocio y el presupuesto de operaciones de cada año.
- Elaborar y gestionar el plan de marketing y las actividades promocionales.
- Comunicar a las áreas el plan anual, los objetivos de negocio, las metas y las actividades programadas para su cumplimiento.

- Gestionar el desarrollo de las actividades del plan estratégico anual y brindar los lineamientos a sus equipos de trabajo, según las responsabilidades establecidas.
- Supervisar el desempeño de las actividades del plan anual estratégico de la empresa.
- Gestionar y aprobar, en conjunto con el Coordinador Académico, el plan de trabajo y el presupuesto anual para el desarrollo de los talleres de habilidades blandas.
- Elaborar los perfiles y funciones del personal administrativo que la empresa requiere contratar.
- Establecer indicadores de control y de desempeño de los colaboradores de la empresa.
- Supervisar el correcto desarrollo de los procesos de la empresa, e implementar medidas de control y acciones correctivas.
- Participar en los procesos de selección y contratación de personal, realizando las entrevistas laborales definitorias.
- Coordinar y supervisar el desarrollo diario de las operaciones de la sede.
- Brindar atención a los padres de familia, apoderados, y/o alumnos que soliciten una reunión con fines de realizar consultas, solicitudes, o presentar algún reclamo.
- Brindar inducción al personal nuevo sobre los lineamientos de la empresa y la cultura empresarial.
- Brindar capacitación al personal con respecto a los procesos de atención al cliente y cultura de servicio.
- Dar aprobación a la programación de talleres, aulas y fechas de inicio, y comunicar al área de Recepción para su registro en el sistema.
- Realizar el control de ejecución del presupuesto anual, así como de los ingresos y egresos mensuales.

- Realizar visitas de promotoría para establecer convenios y alianzas con Centros Educativos de nivel secundaria y Municipalidades de los distritos aledaños.
- Realizar la evaluación financiera del negocio y el análisis de resultados.
- Coordinar con el Contador, el envío de la información de ingresos y egresos de la empresa, para su gestión contable y tributaria.
- Aprobar al asistente administrativo, las solicitudes, cotizaciones y órdenes de compra de equipos, enseres, útiles y materiales requeridos por los facilitadores y el personal administrativo.

  Competencias: Comunicación, creatividad, pensamiento crítico, iniciativa, capacidad de planificar, capacidad de negociación, trabajo en equipo, liderazgo.

- Cargo: Asistente Administrativo

Sexo: Indiferente

Edad: Mayor de 23 años

Formación académica: Egresado en Administración, Marketing o Ciencias de la comunicación. Manejo de Microsoft Office a nivel usuario. Inglés a nivel básico - intermedio

Experiencia requerida en el puesto: Dos años como asistente administrativo o posiciones afines.

Funciones:

- Registrar y actualizar en el sistema la programación de aulas y talleres de habilidades blandas.
- Asistir al Administrador y al Coordinador Académico en las funciones administrativas que requieran.
- Realizar contacto con los prospectos de clientes que solicitan información de los talleres y matrículas.

- Encargarse del área de Recepción y Ventas, brindando información y realizando matrículas de los talleres de habilidades blandas.
- Realizar actividades de volanteo y activación en los exteriores de los centros comerciales.
- Realizar y actualizar el reporte mensual de matrículas por canales de venta, para informarlo al Administrador.
- Manejar las redes sociales, realizando la publicación de contenidos y promociones, y monitoreando las interacciones con los clientes.
- Realizar el registro de clientes y mantener actualizada la base de datos con información de los distintos canales de ventas.
- Encargarse del monitoreo de actividades realizadas por el personal de Mantenimiento y Soporte.
- Recepcionar las solicitudes de equipos, enseres, útiles y materiales requeridos por los facilitadores y el personal administrativo, e informar al Administrador para su aprobación.
- Realizar el almacenamiento y control de stock de los equipos, enseres, útiles y materiales, con apoyo del personal de Mantenimiento y Soporte.
- Cotizar y adquirir equipos, enseres, útiles y materiales aprobados por el Administrador.

  Competencias: Comunicación efectiva, creatividad, manejo del tiempo, iniciativa, capacidad de negociación, trabajo en equipo.

- Cargo: Contador

Sexo: Indiferente

Edad: Mayor de 30 años

Formación académica: Titulado de la carrera de Contabilidad, Colegiado en el Colegio Público de Contadores del Perú. Inglés a nivel básico.

Experiencia requerida en el puesto: Tres años de experiencia como contador o desempeñando funciones similares.

Funciones

- Coordinaciones con las diversas áreas sobre el flujo de entrega de la documentación
- Asegurar la presentación a tiempo de declaraciones de impuestos ante SUNAT y acatar los procedimientos fiscales del país.
- Revisar y presentar información solicitada por entidades del gobierno.
- Revisión y presentación de los impuestos mensuales y anuales a SUNAT.
- Efectuar el cálculo de las obligaciones tributarias preparando declaraciones y otras informaciones para ser presentadas a SUNAT.
- Declaraciones de Impuestos mensuales.
- Declaración de Impuesto a la Renta.
- Revisar reportes o estados financieros y demás documentos contables.
- Elaborar y mantener actualizadas las nóminas de los trabajadores.
- Realizar la programación de pagos de planillas y velar por su cumplimiento preciso y oportuno.
- Realizar el análisis de resultados, balance, estado de ganancias y pérdidas, y entregar informes sobre el estado financiero de la empresa al Administrador.
- Asesorar al Administrador sobre los temas financieros de la empresa, y brindar recomendaciones de reducción de costos, insolvencias, generación de capital e incremento de utilidad.

  Competencias: Comunicación efectiva, manejo del tiempo, iniciativa, capacidad de negociación, trabajo en equipo, liderazgo.

- Cargo: Coordinador Académico

Sexo: Indiferente

Edad: Mayor de 28 años

Formación académica: Licenciado / Bachiller en Educación, Administración o Psicología. Especialización es gestión educativa. Manejo de Microsoft Office a nivel usuario. Inglés a nivel básico – intermedio.

Experiencia requerida en el puesto: Tres años de experiencia como coordinador o desempeñando funciones similares. Experiencia en el sector educación.

Funciones:

- Coordinar la relación eficiente y oportuna de la actividad docente en sus aspectos teóricos y prácticos.
- Vigilar que los programas y contenidos que apliquen los facilitadores sean los que se indican en los planes de estudio vigentes.
- Elaborar proyectos y planes para las actividades académicas.
- Elaborar el plan de trabajo y el presupuesto anual para el desarrollo de los talleres de habilidades blandas.
- Realizar investigación de las necesidades y tendencias del mercado respecto al desarrollo de habilidades sociales en los adolescentes, tanto de fuentes secundarias como de fuentes primarias con los clientes de la empresa.
- Diseñar el Plan curricular de los talleres de habilidades blandas, perfil del estudiante, plan de estudios, sílabos, contenidos de cursos y metodología de enseñanza.
- Realizar la programación de aulas y asignación de facilitadores por talleres.
- Participar en el proceso de selección de facilitadores, a través de la aplicación de evaluación psicotécnica, entrevistas personales y evaluación de clases magistrales.
- Participar en el proceso de selección del personal administrativo, a través de la aplicación de evaluación psicotécnica.
- Brindar capacitación a los facilitadores con respecto al proceso de desarrollo de los talleres.

- Supervisar el desarrollo de las actividades académicas de la sede.
- Evaluar el control de asistencia de los facilitadores y realizar el cálculo de horas dictadas, para remitir la información al Contador.
- Realizar las visitas de monitoreo y evaluación de desempeño en aulas de los facilitadores.
- Gestionar la aplicación de encuentras de evaluación de los facilitadores, para medir el grado de satisfacción de los alumnos.
- Brindar atención a los padres de familia, apoderados, y/o alumnos que soliciten una reunión con fines de realizar consultas, solicitudes, o presentar algún reclamo del desarrollo de los talleres.

Competencias: Comunicación asertiva, creatividad, criterio para solución de problemas, iniciativa, capacidad de planificar, capacidad de negociación, trabajo en equipo, liderazgo.

- Cargo: Mantenimiento y Soporte

Sexo: Indiferente

Edad: Mayor de 20 años

Formación académica: Egresado técnico. Manejo de Microsoft Office a nivel usuario. Inglés a nivel básico.

Experiencia requerida en el puesto: Un año de experiencia en el área de soporte técnico. Conocimiento de buenas prácticas de limpieza y ordenamiento de ambientes.

Funciones:

- Brindar asistencia y soporte con los dispositivos de cómputo y los proyectores de aulas, tanto a los facilitadores como al personal administrativo.
- Registrar su asistencia y cumplir eficientemente con sus procedimientos de trabajo en los horarios establecidos.
- Reportar al Asistente administrativo el cumplimiento de su checklist de trabajo diario según los horarios que se le asigne.

- Realizar la limpieza e higiene de las instalaciones físicas de la empresa: área administrativa, área de recepción, aulas, ambientes compartidos, servicios higiénicos, kitchenette y almacén.
- Resguardar los equipos y materiales que le sean asignados para el desempeño de su labor, y reportar al Asistente administrativo toda ocurrencia, deterioro o pedido de reposición de equipos y/o materiales.
- Brindar apoyo al Asistente administrativo para el almacenamiento y control de stock de los equipos, enseres, útiles y materiales.
- Apoyar en la realización de actividades solicitadas por el Administrador de sede y el personal administrativo de la sede.

  Competencias: Iniciativa, trabajo en equipo, comunicación.

- Cargo: Facilitadores

Sexo: Indiferente

Edad: De 26 a 40 años

Formación académica: Licenciado / Bachiller en Administración, Psicología o Ciencias de la comunicación. Especialización en educación. Manejo de Microsoft Office a nivel usuario. Inglés a nivel básico – intermedio.

Experiencia requerida en el puesto: Tres años de experiencia como docente de talleres motivacional, técnicas de coaching y habilidades blandas. Experiencia en el uso de herramientas digitales en la enseñanza educativa.

Funciones:

- Dictar clases según horarios asignados.
- Planifica, organiza y ejecuta la sesión de clases en los tiempos establecidos.
- Utiliza y promueve el uso de herramientas digitales para lograr resultados significativos en la sesión de clases.

- Participar de reuniones de coordinación académica.
- Desarrollar los temas de acuerdo a lo establecido por la propuesta académica.
- Promover un ambiente de respeto, tolerancia, dignidad e igualdad dentro y fuera del aula.
- Proponer mejoras y actualizaciones en el sílabo del curso a su cargo.
- Acoger al estudiante, motivarlo en los temas del curso.
- Investigar las tendencias del sector educación con el fin de innovar y sugerir mejoras en los contenidos y herramientas de clases.
- Promueve el aprendizaje significativo por medio de preguntas inteligentes y abiertas, generando en los estudiantes a que se pregunten entre ellos.
- Participar activamente en actividades académicas programadas por el área académica.
- Presentar al Coordinador Académico los informes de supervisión, evaluación y actividades desarrolladas en aula.

  Competencias: Empatía, trabajo en equipo, comunicación eficaz, apasionado por la docencia, proactivo, liderazgo.

8.6. Remuneraciones, compensaciones e incentivos.

Se conoce como remuneración al total que percibe el colaborador dependiente por la prestación de sus servicios, ya sea en dinero o especies, siempre que sea de su libre disposición (Chavez, Quevedo & Rivero, 2018)

Se brindará estímulos a los facilitadores por medio de un gift card equivalente a un monto de S/100.00 soles semestrales, otorgado al facilitador con mejor desempeño durante dicho periodo. Asimismo, se le hará una mención honrosa en las redes sociales de Elevando tu potencial, para promover y difundir el logro de cada docente.

Para otorgar el estímulo señalado a los facilitadores, se realizará evaluaciones que constará de los siguientes criterios:

- Encuesta de facilitadores efectuada a los estudiantes.
- Registro de asistencia y puntualidad.
- Observación del desempeño del docente en aula, donde el Coordinador ingresará al aula para evaluar al facilitador.

Elevando tu Potencial empleará el contrato a plazo determinado a los colaboradores del área administrativa, y en el área operativa los facilitadores tendrán un contrato por recibo por honorarios.

Se estableció la siguiente estructura remunerativa de los colaboradores (ver Tabla 61).

Tabla 61

Estructura remunerativa de los colaboradores (en soles)

Plaza	Remuneración mensual
Administrador	2,800
Coordinador Académico	1,800
Asistente Administrativo	1,200
Mantenimiento y Soporte	950
Contador externo	600

8.7. Política de recursos humanos.

Las políticas son normas determinadas para administrar funciones y asegurar que estas se cumplan de acuerdo con los objetivos que se pretenden.

Las políticas de recursos humanos se refieren como las organizaciones pretenden tratar a sus colaboradores para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al brindar condiciones para el logro de los objetivos individuales (Chiavenato, 2017).

La gestión de recursos humanos en “Elevando tu Potencial” está a cargo del administrador y coordinador, quienes deben planificar y controlar por el cumplimiento de las siguientes políticas:

- Planificación.

  Se establecerá objetivos que permitan lograr un crecimiento organizacional, y por ello el Administrador velará por contar con la cantidad correcta de personal, que la fuerza laboral esté conformada por personas capaces y comprometidas con los puestos de trabajo asignados.

- Reclutamiento.

  Se identificará candidatos que sean capaces, eficaces y con actitud de crecimiento. Se considerará los tipos de reclutamiento interno y externo.

- Selección.

  Se empleará herramientas para seleccionar a los candidatos idóneos: formulario de solicitud, pruebas por escrito y entrevistas.

- Orientación.

  Se buscará que el nuevo colaborador se integre de una manera rápida a la organización.

- Capacitación.

  Se considera a la capacitación como una actividad importante. Conforme van cambiando las exigencias del entorno laboral, las habilidades y capacidades de los colaboradores deben mejorar y actualizarse para ofrecer un excelente desempeño y servicio.

- Administración del desempeño.

  Se establecerá estándares para evaluar el desempeño de los colaboradores. Para esta importante actividad el Administrador y el Coordinador cumplirán un rol muy importante con relación a los objetivos establecidos en la evaluación de desempeño.

- Remuneración.

  Elevando tu Potencial establecerá un sistema de compensación adecuado y eficaz para lograr cumplir con esta actividad importante en la gestión de los recursos humanos.

Capítulo IX. Planificación Financiera

La inversión, desde el punto de vista económico, consta de todos los recursos económicos y financieros destinados para generar alguna rentabilidad para sus inversionistas, en un plazo futuro. Estos recursos generalmente se utilizan al inicio de un proyecto o periodo pre operativo.

9.1. La Inversión.

9.1.1. La inversión pre operativa.

La inversión pre operativa es aquella que se realiza, como su propio nombre lo indica, antes de que se inicien las operaciones propias del proyecto o negocio. La inversión pre operativa generalmente está compuesta de: la inversión en activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo. (Sapag, Sapag, & Sapag, 2014).

La inversión en activos fijos es aquella que se realiza en los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación o de apoyo a la operación del proyecto. La inversión en activos intangibles se realiza sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos, y es necesaria para la puesta en marcha del proyecto (Sapag et al., 2014).

Los activos fijos del proyecto constituyen: el equipamiento de las oficinas, muebles y enseres, dispositivos y suministros, materiales y útiles de oficina, de limpieza, y de decoración en general, que ascienden a S/ 54,235.00.

Los activos intangibles del proyecto constituyen: un mes de alquiler de local por actividades pre operativas más un mes de garantía, gastos de licencia de funcionamiento y certificado de Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones – ITSE, gastos de remodelación de local, gastos de constitución de la empresa y registro de marca, gastos de marketing y publicidad, gastos en licencias de software para uso académico y administrativo,

gastos del sistema de cobro con tarjeta, pago de personal pre operativo; ascendiendo a un total de S/ 36,880.00 (ver Tabla 62 y Apéndice 28).

Tabla 62

Inversión Inicial (en soles)

	2019
Activos Fijos	54,235
Activos Intangibles	36,880
Flujo de Inversiones	91,115

9.1.2. Inversión en Capital de Trabajo.

La inversión de capital de trabajo consta de aquellos recursos económicos que se convierten en activos corrientes, que se utilizan para que la empresa pueda emplearlos en sus operaciones normales y en su ciclo operativo correspondiente (Sapag et al., 2014).

Para el presente proyecto se ha calculado el capital de trabajo utilizando el método de déficit acumulado. Este método consiste en identificar los ingresos y salidas de flujos proyectados que genera el proyecto durante el primer año operativo, y luego se calculan las diferencias netas por periodo. Estos saldos se acumulan periodo a periodo y se considera como capital de trabajo inicial el máximo déficit acumulado. Para ello, se ha elaborado un Flujo de caja del proyecto (ver Apéndice 25).

Para el presente proyecto, el máximo déficit acumulado se producirá en el mes de agosto, y este es de S/ 39,640. El crecimiento porcentual anual de este se considerará para el mismo incremento porcentual de las ventas. Finalmente, se estima que se recuperará el 100% de la inversión realizada en Capital de Trabajo (ver Tabla 63).

Tabla 63

Capital de Trabajo (en soles)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Capital de Trabajo		- 39,640	- 45,832	- 48,309	- 50,786	- 53,263
Variación del K de W	- 39,640	- 6,193	- 2,477	- 2,477	- 2,477	
Recuperación de K de W						53,263
Capital de Trabajo	- 39,640	- 6,193	- 2,477	- 2,477	- 2,477	53,263

9.1.3. Costo del proyecto.

Como se mencionó anteriormente, el costo del proyecto está compuesto por las inversiones en Activos Fijos, Activos Fijos y Capital de Trabajo. Los costos totales para desarrollar el presente proyecto de inversión constan de lo siguiente (ver Tabla 64).

Tabla 64

Inversión Inicial (en soles)

	2019
Activos Fijos	54,235
Activos Intabgibles	36,880
Capital de Trabajo	39,640
Flujo de Inversiones	130,754

9.1.4. Inversiones futuras.

El presente proyecto no ha evaluado realizar inversiones futuras, por lo mismo que el primer esfuerzo está enfocado en posicionar el negocio para generar la rentabilidad que permita manejar una sostenibilidad financiera y económica que sea conveniente para los inversionistas y la compañía.

9.2. Financiamiento.

El presente proyecto tendrá dos fuentes de financiamiento. Una de ellas es un crédito solicitado al Banco Scotiabank, y el saldo será financiado a través de un capital propio aportado por los accionistas en partes iguales (ver Tabla 65).

Tabla 65

Financiamiento (en soles)

	Porcentaje	Monto
Préstamo	40%	52,302
Capital Propio	60%	78,453
Total	100%	130,754

9.2.1. Endeudamiento y condiciones.

Como se mencionó anteriormente, se gestionará un crédito por S/ 52,302 en el Banco Scotiabank, para ser cancelado en pagos mensuales iguales en un plazo de 5 años, con 14.96% de TCEA. Se muestra la Amortización del primer año del préstamo (ver Tabla 66).

Tabla 66

Tabla de Amortización (en soles)

Periodo	Cuota	Interés	Amortización	Saldo	EF Interés
0				52,302	
1	1,217.59	611.18	606.41	51,695.35	180.30
2	1,217.59	604.09	613.50	51,081.86	178.21
3	1,217.59	596.92	620.66	50,461.19	176.09
4	1,217.59	589.67	627.92	49,833.27	173.95
5	1,217.59	582.33	635.26	49,198.02	171.79
6	1,217.59	574.91	642.68	48,555.34	169.60
7	1,217.59	567.40	650.19	47,905.15	167.38
8	1,217.59	559.80	657.79	47,247.37	165.14
9	1,217.59	552.11	665.47	46,581.89	162.87
10	1,217.59	544.34	673.25	45,908.64	160.58
11	1,217.59	536.47	681.12	45,227.53	158.26
12	1,217.59	528.51	689.08	44,538.45	155.91

Las condiciones administrativas de la línea de crédito son las siguientes:

- Tipo de préstamo de libre disponibilidad, que es un tipo de préstamo para clientes que requieran acceder a dinero en efectivo para el objetivo que requiera, mediante el pago de cuotas fijas al mes.
- Número de cuotas: 60 meses.
- Tasa de Costo Efectivo Anual (TCEA): 14.96%
- Tasa de Costo Efectivo Mensual (TCEM): 1.17%
- Total cuota mensual: S/ 73,055.17
- Total intereses: S/ 20,753.41

Así mismo, se muestra el consolidado de pagos durante los 5 años del crédito, donde se aprecia la cuota anualizada, los gastos financieros anuales y el escudo fiscal generado por los intereses del préstamo. Para ello, se adjunta una simulación del financiamiento del proyecto en 5 años (ver Apéndice 26 y Tabla 67).

Tabla 67

Servicio de la Deuda (en soles)

	2020	2021	2022	2023	2024
Cuota	14,611	14,611	14,611	14,611	14,611
Intereses	6,848	5,686	4,351	2,816	1,052
EF del Interés	2,020	1,677	1,284	831	310
Servicio de la deuda	-12,591	-12,934	-13,327	-13,780	-14,301

9.2.2. Capital y costo de oportunidad.

Los accionistas que han aportado sus recursos exigen cierta rentabilidad por dicha inversión. Para conocer el costo de oportunidad (Ke) de los inversionistas se utilizará el modelo CAPM, para lo cual se asumirá que los inversionistas se encuentran completamente diversificados y por ende solo se encuentran afectados por el riesgo sistémico.

El modelo CAMP, Capital Asset Pricing Model o Modelo de Valoración de Activos de Capital, es un modelo que establece la relación entre los retornos esperados y el riesgo de mercado, y es un modelo eficiente por el cual se establece que los inversores deberán ser recompensados por asumir riesgos (Fernández, 2006).

Para calcular el beta de una empresa que no cotiza en Bolsa como es el presente caso, ha sido necesario utilizar la beta desapalancada del sector educación en los EEUU, que es de 0.98, según la página de la Universidad de Nueva York actualizada año a año por el profesor

Aswath Damodoran. (Damodarán, 2019). Luego, esta beta desapalancada se deberá de apalancar según la estructura de capital del presente proyecto que es 40% deuda y 60% capital propio.

Así mismo, para el cálculo del rendimiento del activo libre de riesgo y del rendimiento del mercado se ha considerado el rendimiento de los Treasury bill; y para el mercado se ha considerado el rendimiento promedio del índice Standard & Poor's 500, o S&P 500, que es uno de los índices bursátiles más importantes de los Estados Unidos, que representan la situación real del mercado (Inflation, 2020).

Los elementos que han sido considerados para el cálculo del costo de capital del inversionista se muestran en la Tabla 68.

Tabla 68

Tasas para el cálculo del costo de capital

Concepto	Tasa %
Tasa Libre de Riesgo USA	4.71%
Rendimiento del Mercado USA	12.98%
Beta desapalancada	0.9766
Beta apalancada	1.44
Riesgo País Perú	1.62%
Tasa Impositiva Perú (IR)	29.50%
Costo de Deuda Nominal (Kd)	14.96%

Para el cálculo del Costo de Oportunidad (ke) se ha agregado el riesgo promedio latinoamericano que es de 4.01%, reportado por el Ministerio de Economía y Finanzas – MEF (MEF, 2020), para ser más conservador, debido a que el promedio del riesgo país del Perú es de tan solo 1.62%. (BCRP, 2020). Asimismo, se ha considerado la Tasa Impositiva de Impuesto a la Renta del Perú que es 29.50% (SUNAT, 2019) (ver Tabla 69).

Es importante mencionar que no se está considerando el efecto de la inflación en los flujos. Es decir, se están considerando los flujos de caja como nominales.

Tabla 69

Cálculo del Costo de Oportunidad (Ke)

Cálculo del COK	
COK Nominal USA	16.57%
Riesgo LATAM	4.01%
COK del proyecto (Ke)	20.13%

9.2.3. Costo de capital promedio ponderado.

Según Brealey, Myers y Allen (2010) el costo promedio ponderado o WACC es el costo promedio de las diversas fuentes de financiamiento que tenga el proyecto. Esta deberá de considerar el peso proporcional que tiene dicha fuente en la estructura de capital.

Para el caso del presente proyecto se cuenta con una estructura de capital de 40% de deuda y 60 % de capital propio, mientras que los costos son de 14.96% y 20.58% respectivamente.

Fórmula de cálculo del WACC:

WACC= (D/D+E)*Kd*(1-t)+(E/D+E)*Ke

Donde:

D/D+E = % de los activos financiados por deuda
D = Deuda
E = Capital
E/D+E = % de los activos financiados por capital propio
Kd = Costo de la Deuda (Donde el Kd Real no considera la inflación de Perú)
t = Tasa impuesto a la renta

Para el cálculo del WACC la tasa impositiva es de 29.5% (SUNAT, 2019). Así mismo, los costos de las fuentes de financiamiento se encuentran en términos reales; es decir, no se encuentran afectados por la inflación (ver Tabla 70).

Tabla 70

Cálculos para la obtención de la tasa WACC

Concepto	%
COK (Ke)	20.58%
Costo Deuda (Kd)	13.3%
Razón de Capital (E/(D+E)	60.00%
Razón de Endeudamiento (D/(D+E)	40.00%
Impuesto a la renta (t)	29.5%
WACC	16.57%

9.3. Presupuestos Base

En este presupuesto se analizarán los ingresos y egresos de efectivo que se producirán durante los años de vida útil del proyecto. Esta información servirá posteriormente para los cálculos de los diferentes flujos de caja del proyecto.

9.3.1. Presupuesto de ventas.

Para el cálculo de los ingresos se ha considerado el número de servicios anuales calculados en el estudio de mercado. Así mismo, se ha considerado el precio de los cursos que es de S/ 390 con IGV (ver Tabla 71).

Por información secundaria se obtuvo que el 43% de la población peruana mayor a 36 años no forma parte del segmento de personas bancarizadas; por lo sus pagos son en efectivo. (Sentinel, 2017). Para el presente proyecto se ha previsto que el pago en efectivo será el 40% y el 60% con tarjeta de crédito o débito; y esta última modalidad originará un descuento de comisión bancaria del 4.06% sobre los ingresos generados (Izipay, 2019). Finalmente, se han considerado las promociones detalladas en el capítulo de Marketing. Para conocer el Presupuesto de Ventas del Proyecto (ver Apéndice 27).

Tabla 71

Ingresos con IGV y sin IGV (en soles)

Ingresos con IGV				
2020	2021	2022	2023	2024
211,666	244,733	257,959	271,186	284,413

2020	2021	2022	2023	2024
179,378	207,401	218,610	229,819	241,028

9.3.2. Presupuesto de costos de producción.

Para el presente proyecto se está considerado en el presupuesto: útiles de oficina, artículos de aseo y materiales diversos (ver Tabla 72).

Tabla 72

Costo de Producción (en soles)

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Costo Directo	35,963	41,327	43,473	45,619	47,765
Costo Indirecto	187,326	187,326	187,326	187,326	181,818
Total Costos	223,289	228,654	230,799	232,945	229,583

El costo de producción se compone de la suma de los costos directos y costos indirectos. Los costos directos involucran la mano de obra directa que genera el servicio, que en este caso viene a ser los sueldos de los facilitadores que brindarán los talleres (ver Tabla 73).

Tabla 73

Costo Directo (en soles)

Costo Directo	2020	2021	2022	2023	2024
Sueldo de facilitadores	35,963	41,327	43,473	45,619	47,765
Total Costo Directo	35,963	41,327	43,473	45,619	47,765

Los costos indirectos involucran los costos y gastos que indirectamente participan en la prestación del servicio; y a su vez, dentro de otros gastos se ha considerado el servicio de alquiler, los servicios de telefonía fija e internet, el servicio de la plataforma de videollamadas Zoom, los servicios de agua y luz, los artículos de aseo y los materiales a emplear en los talleres (ver Tabla 74).

El cálculo de la depreciación y la amortización se puede visualizar en el Apéndice 29.

Tabla 74

Costo Indirecto (en soles)

Costo Indirecto	2020	2021	2022	2023	2024
Sueldos administrativos	97,358	97,358	97,358	97,358	97,358
Depreciación	5,712	5,712	5,712	5,712	203
Gastos de Ventas	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Otros gastos	66,006	66,006	66,006	66,006	66,006
Amortización	6,251	6,251	6,251	6,251	6,251
Total Costo Indirecto	187,326	187,326	187,326	187,326	181,818

9.3.3. Presupuesto de compras.

Para el presente proyecto se está considerado como parte del presupuesto de compras: útiles de oficina, artículos de aseo y materiales diversos. Para ello, se adjunta el detalle de compras realizadas de activos fijos, muebles, enseres y materiales (ver Tabla 75 y ver Apéndice 28).

Tabla 75

Compras con IGV (en soles)

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Artículos de Oficina	369	369	369	369	369
Artículos de Aseo	4,434	4,434	4,434	4,434	4,434
Materiales	2,142	2,142	2,142	2,142	2,142
Total de Compras	6,945	6,945	6,945	6,945	6,945

9.3.4. Presupuesto de costo de ventas.

Para el presente proyecto se considerará como costo de venta el pago a los facilitadores por sus servicios prestados (ver Tabla 76).

Para ello, se realizó el cálculo sobre las horas destinas a la educación y el seguimiento periódico de los adolescentes, el pago por hora de facilitador que equivale a S/ 25, y la bonificación semestral de S/ 100 para el mejor docente que ha sido incluida dentro del Plan de Marketing (ver Tabla 77).

Tabla 76

Costo de Ventas (en soles)

	2020	2021	2022	2023	2024
Sueldo a Facilitadores	35,963	41,327	43,473	45,619	47,765

Tabla 77

Número de horas dictadas por los Facilitadores

	2020	2021	2022	2023	2024
Número de horas	1,431	1,645	1,731	1,817	1,903

9.3.5. Presupuesto de gastos administrativos.

Con respecto a la planilla, se está considerando para el presente proyecto a los siguientes colaboradores. Adicionalmente se está considerando contratar los servicios de un

contador externo. Este tendrá un contrato de locación de servicios y se le abonará su sueldo a través de Recibos por honorarios (ver Tabla 78).

Tabla 78

Planilla de Remuneraciones (en soles)

Plaza	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	Gratificación Julio y Diciembre	CTS	ESSALUD	Total Anual	N° Trabajadores
Administrador	2,800	33,600	2,800	700	180	37,280	1
Asistente / Recepcionista	1,200	14,400	1,200	300	180	16,080	1
Coordinador Académico	1,800	21,600	1,800	450	180	24,030	1
Mantenimiento	950	11,400	950	238	180	12,768	1
Contador	600	7,200	-	-	-	7,200	1
TOTAL	7,350	88,200	6,750	1,688	720	97,358	5

9.3.6. Presupuesto de marketing y ventas.

En el presupuesto de Marketing se está considerando las acciones que se realizarán en el apoyo al crecimiento de las ventas. En este sobresale básicamente la pauta en redes sociales, debido a que en el estudio cualitativo y cuantitativo se aprecia que el público objetivo ha manifestado su preferencia de este canal (ver Tabla 79).

Tabla 79

Presupuesto de Marketing y Ventas (en soles)

Gastos de Marketing	2020	2021	2022	2023	2024
Pautas en redes sociales	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Marchadising	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Volantes	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Total	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000

9.3.7. Presupuesto de gastos financieros.

En el presupuesto de gastos financieros se está considerando el préstamo obtenido del banco Scotiabank por S/ 52,302, a una TCEA de 14.96%. En esta tabla se muestran los montos a pagar por las cuotas iguales anualizadas. En este también se disgrega los intereses (gastos financieros) y el beneficio tributario que origina estos intereses a pagar durante los cinco años de duración del crédito. Este presupuesto también es el utilizado para el cálculo del Flujo de Caja Financiero (ver Tabla 80).

Tabla 80

Presupuesto de Gastos Financieros

	2020	2021	2022	2023	2024
Cuota	14,611	14,611	14,611	14,611	14,611
Intereses	6,848	5,686	4,351	2,816	1,052
EF del Interés	2,020	1,677	1,284	831	310
Servicio de la deuda	- 12,591	- 12,934	- 13,327	- 13,780	- 14,301

Se han elaborado los presupuestos de resultados para la evaluación del Estado de Ganancias y Pérdidas y el Balance General.

9.4. Presupuestos de Resultados

9.4.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado.

Para el cálculo del Estado de Resultados, se consideran todos los ingresos y egresos del proyecto sin incluir el IGV. En este se muestra las utilidades o pérdidas generadas por las operaciones del mismo.

Es importante mencionar que se ha realizado un ajuste del 19% de la demanda proyectada, pues en el estudio cuantitativo se evidenció que el 19% de los participantes no estaría dispuesto a pagar el precio propuesto de S/ 390 por el programa de habilidades blandas.

Así mismo, se muestran los egresos no desembolsables como la depreciación de los activos fijos y la amortización de los activos intangibles. Así también se está considerando una tasa impositiva del 29.5% (ver Tabla 81).

Tabla 81

Estado de Resultados (en soles)

	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	179,378	207,401	218,610	229,819	241,028
Alquileres	40,678	40,678	40,678	40,678	40,678
Sueldo Facilitadores	35,963	41,327	43,473	45,619	47,765
Planilla	97,358	97,358	97,358	97,358	97,358
Internet - teléfono	3,051	3,051	3,051	3,051	3,051
Agua	3,559	3,559	3,559	3,559	3,559
Luz	2,542	2,542	2,542	2,542	2,542
Publicidad	10,169	10,169	10,169	10,169	10,169
Artículos de Oficina	312	312	312	312	312
Artículos de Aseo	3,758	3,758	3,758	3,758	3,758
Materiales	1,816	1,816	1,816	1,816	1,816
Depreciación	5,712	5,712	5,712	5,712	203
Amortización	6,251	6,251	6,251	6,251	6,251
EBIT	- 31,791	- 9,133	- 69	8,994	23,566
Intereses	6,848	5,686	4,351	2,816	1,052
EBT	- 38,639	- 14,819	- 4,421	6,178	22,514
Impuestos	-11,398	-4,372	-1,304	1,822	6,642
Utilidad Neta	- 27,240	- 10,447	- 3,117	4,355	15,872

9.4.2. Balance proyectado.

En el Estado de Situación Financiera se presentan las principales cuentas del Activo, Pasivo y Patrimonio a una fecha determinada, en este caso al último día del año. Como se ha indicado inicialmente. Los activos de la empresa están compuestos por los Activos Tangibles, Intangibles y el Capital de Trabajo. El pasivo, está compuesto por el crédito otorgado por el Scotiabank y finalmente el Patrimonio que proviene de los aportes de los accionistas (ver Tabla 82).

Tabla 82

Estado de Situación Financiera Proyectado (En soles)

Cuenta	2019	2020	2021	2022	2023
Caja – Bancos	39,640	49,465	52,502	58,561	70,246
Activos Fijos Neto	54,235	48,523	42,811	37,099	31,387
Intengible Neto	36,880	25,003	18,753	12,502	6,251
Total de Activos	130,754	122,991	114,066	108,162	107,884
Pasivos (préstamo)	52,302	44,538	35,614	25,354	13,559
Capital Social	78,453	78,453	78,453	78,453	78,453
Resultados Acumulados	0	-	-	4,355	15,872
Total Patrimonio	78,453	78,453	78,453	82,808	94,325
Total Pasivo + Patrimonio	130,754	122,991	114,066	108,162	107,884

9.4.3. Flujo de caja proyectado.

El flujo de caja son los ingresos percibidos por las ventas del servicio deducido los egresos proyectados del mismo. Existen cuatro tipos de flujos de caja: Flujo de Inversiones, Flujo Operativo, Flujo Económico y Flujo Financiero. Es importante precisar que los flujos de caja siempre deben de considerarse el IGV tanto de los ingresos como de los egresos.

9.4.3.1. Flujo de inversiones.

El flujo de inversiones muestra las inversiones en activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo necesario para iniciar el proyecto. Así también se considera las variaciones periódicas del capital de trabajo, como también la recuperación total o parcial del mismo. Finalmente, se muestra el valor residual del proyecto que es la recuperación de los activos al término de la vida útil del proyecto (ver Tabla 83).

Tabla 83

Flujo de Inversiones (en soles)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Activos Fijos	- 54,235					
Activos Intangibles	- 36,880					
Capital de Trabajo	- 39,640	- 6,193	- 2,477	- 2,477	- 2,477	53,263
Valor Residual						1,625
Flujo de Inversiones	- 130,754	- 6,193	- 2,477	- 2,477	- 2,477	54,888

9.4.3.2. Flujo Operativo.

El flujo operativo muestra los ingresos y salidas de efectivo generadas por las operaciones del negocio. Así mismo, se presenta la liquidación del IGV por pagar que es el neto del IGV de ingresos deducido del IGV de compra. En este flujo también se considera el efecto de los tributos. Como se puede apreciar en el primer año de operación debido a la pérdida neta se genera un crédito fiscal. En los años posteriores, debido al incremento en los ingresos se genera utilidades y por ende se deberá de pagar los impuestos respectivos (ver Tabla 84).

Tabla 84

Flujo Operativo (en soles)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos		211,666	244,733	257,959	271,186	284,413
Alquiler		48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
Sueldo Facilitadores		35,963	41,327	43,473	45,619	47,765
Planilla		97,358	97,358	97,358	97,358	97,358
Internet - teléfono		3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Servicio de zoom		630	630	630	630	630
Agua		4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Luz		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Publicidad		12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Artículos de Oficina		369	369	369	369	369
Artículos de Aseo		4,434	4,434	4,434	4,434	4,434
Materiales		2,142	2,142	2,142	2,142	2,142
IGV por pagar		11,067	28,951	30,968	32,986	35,004
Impuestos		-9,378	-2,694	-20	2,653	6,952
Flujo Operativo		-1,718	1,417	7,806	14,196	18,961

9.4.3.3. Flujo Económico.

El Flujo económico se calcula a través de la suma del flujo de inversiones más el flujo operativo. Este flujo es muy importante pues al no poseer financiamiento muestra las bondades del negocio per se. Así mismo, este flujo nos permitirá calcular el VAN y la TIR económica que son los indicadores financieros más importantes pues demuestra la viabilidad o inviabilidad de un proyecto de inversión (ver Tabla 85).

Es importante mencionar que para el cálculo de Flujo Económico no se han considerado los intereses o gastos financieros, pues este flujo nos demuestra la viabilidad del proyecto sin considerar las fuentes de financiamiento. Otro supuesto importante es la perpetuidad de los flujos debido a que se está considerando como empresa en marcha. Para ello, se está considerando un crecimiento anual del 3% a partir del año 2025.

Tabla 85

Flujo Económico (en soles) para proyecto a 5 años

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de Inversiones	-130,754	-6,193	-2,477	-2,477	-2,477	53,263
Flujo Operativo		-1,718	1,417	7,806	14,196	579,512
Flujo Económico	-*130,754*	-7,911	-1,060	5,329	11,719	632,775

9.3.4.4. Flujo Financiero.

Este flujo residual es muy importante para el inversionista, pues en este se puede apreciar los ingresos que generará el proyecto luego de pagar la deuda. La importancia de este flujo radica también en que muestra las bondades del proyecto asumiendo un costo financiero.

Para efectos del cálculo de este flujo es necesario calcular previamente el flujo de servicio de la deuda que muestra los pagos por intereses, las cuotas del préstamo, así como el crédito fiscal originado por los intereses del crédito (ver Tabla 80). Este flujo se le agrega al flujo económico para obtener finalmente el flujo financiero (ver Tabla 86).

Tabla 86

Servicio de la Deuda (en soles)

	2020	2021	2022	2023	2024
Cuota	14,611	14,611	14,611	14,611	14,611
Intereses	6,848	5,686	4,351	2,816	1,052
EF del Interés	2,020	1,677	1,284	831	310
Servicio de la deuda	-12,591	-12,934	-13,327	-13,780	-14,301

Tabla 87

Flujo Financiero (en soles)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo Económico	-130,754	-7,911	-1,060	5,329	11,719	632,775
Servicio de Deuda	52,302	-12,591	-12,934	-13,327	-13,780	-14,301
Flujo Financiero	-78,453	-20,502	-13,994	-7,998	-2,061	618,474

Capítulo X. Evaluación Económico Financiera

10.1. Evaluación Financiera

La evaluación económica financiera en los proyectos de inversión se realiza con el fin de establecer si estos son económicamente y financieramente viables. Es decir, si generan valor a los inversionistas.

El objetivo principal de los inversionistas, o la decisión de invertir, se basa en conseguir activos reales que valgan más que sus costos; solo así la rentabilidad de los inversionistas estará asegurada. Para ello, existen una serie de indicadores que serán presentados. (Brealey, Myers, & Allen, 2014).

10.1.1. Tasa Interna de Retorno. TIR.

La tasa interna de retorno de un proyecto mide la rentabilidad anual de este. Según este criterio, un proyecto deberá de ser viable cuando la rentabilidad es mayor a los costos de financiamiento. Se calcula igualando el VAN a cero.

10.1.1.1. Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE).

La TIRE muestra la rentabilidad del proyecto a partir del flujo económico. Es decir, se calcula a partir del flujo económico. Para el presente proyecto de inversión la TIRE es de 36.88%. Bajo este criterio, el proyecto presenta viabilidad económica debido a que el rendimiento anual del proyecto es superior al costo de oportunidad o rendimiento exigido por el inversionista que es de Ke = 20.58%.

10.1.1.2. Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF).

La TIRF muestra la máxima tasa de interés activa que el proyecto podría soportar para que este siga siendo atractivo. Esta tasa se calcula a partir del flujo financiero. Para el presente proyecto la TIRF es de 43.17%. Esto significa que es aceptable, desde este punto de vista del costo del préstamo, que para este proyecto es una TCEA de 14.96%.

10.1.2.VAN.

El valor actual neto muestra el incremento de la riqueza del inversionista, adicional a la que obtendría si invirtiera esos mismos recursos a su costo de oportunidad.

10.1.2.1. Valor Actual Neto Económico (VANE).

El VANE muestra las bondades del proyecto sin considerar los gastos financieros. Es decir, muestra las bondades del negocio sin considerar las fuentes de financiamiento. Este indicador se calcula a partir del flujo de caja económico y se utiliza como tasa de descuento a la tasa WACC, que para el presente proyecto es de 16.57% (ver Tabla 88).

Tabla 88

Flujo Económico (en soles)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de Inversiones	-130,754	-6,193	-2,477	-2,477	-2,477	53,263
Flujo Operativo		-1,718	1,417	7,806	14,196	579,512
Flujo Económico	-130,754	-7,911	-1,060	5,329	11,719	632,775

Descontando el flujo económico con la tasa WACC se obtiene un VANE de S/ 165,374. Es decir, desde el punto de vista económico el presente proyecto es viable debido a que es mayor a cero.

10.1.2.2. Valor Actual Neto Financiero (VANF).

El VANF muestra las bondades de un determinado proyecto para el inversionista; considerando los gastos financieros. Este indicador se calcula desde el flujo de caja financiero, y la tasa de descuento a aplicar es el costo de oportunidad del inversionista, que para este caso es de 20.58%. Al igual que el indicador anterior, este será viable si el VANF es positivo o mayor a cero (ver Tabla 89).

Tabla 89

Flujo Financiero (en soles)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo Económico	-130,754	-7,911	-1,060	5,329	11,719	632,775
Servicio de Deuda	-52,302	-12,591	-12,934	-13,327	-13,780	-14,301
Flujo Financiero	-78,453	-20,502	-13,994	-7,998	-2,061	618,474

Descontando el flujo financiero con la mencionada tasa se obtiene un VANF de S/ 131,967. Es decir, desde este punto de vista el proyecto es viable para el inversionista, pues el proyecto se encuentra generando riqueza adicional para este.

10.1.3. Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE).

Este indicador es muy importante para el inversionista pues mide la rentabilidad de este sobre la inversión realizada en el proyecto. Este indicador se calcula dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio de la empresa. Para este caso, se está considerando que el patrimonio se mantendrá constante en los cinco años de vida útil del proyecto (ver Tabla 90).

Tabla 90

Rentabilidad sobre el Patrimonio ROE

2020	2021	2022	2023	2024
-34.72%	-13.32%	-3.97%	5.55%	20.23%

Como se puede mostrar en la tabla, el ROE para los primeros años la rentabilidad es negativa para el inversionista. A partir del tercer año la rentabilidad para el inversionista se estabiliza generando rentabilidades atractivas.

10.1.4. Ratios.

Como se sabe, los ratios financieros o razones financieras son índices que permiten observar básicamente la liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad de una empresa;

permitiendo comparar estos índices frente a otra empresa del mismo sector con el objetivo de poder detectar oportunamente alguna discrepancia con los objetivos y poder tomar las medidas correctivas que permitirán alcanzar los objetivos deseados.

Como se puede observar con respecto a la rentabilidad (ROE y ROA), en los primeros años se observa rentabilidades negativas; sin embargo, en los últimos años la rentabilidad obtenida es bastante atractiva. Por otro lado, se observa que el apalancamiento va disminuyendo año tras años, pues se asume que la empresa no está generando nuevos créditos, así como también no existirá un incremento de aportes por parte de los inversionistas (ver Tabla 91).

Tabla 91

Ratios Financieros (en porcentajes)

	2020	2021	2022	2023	2024
ROE	-34.72%	-13.32%	-3.97%	5.26%	16.83%
ROA	-20.83%	-8.49%	-2.73%	4.03%	14.71%
D / D+E	36.21%	31.22%	23.44%	12.57%	0.00%
E / D+E	63.79%	68.78%	76.56%	87.43%	100.00%
Margen Operativo	-17.72%	-4.40%	-0.03%	3.91%	9.78%
Margen Neto	-15.19%	-5.04%	-1.43%	1.90%	6.59%

10.2. Análisis de Riesgo

El análisis de riesgo es muy importante para someter a los flujos del proyecto a diferentes situaciones, para analizar o determinar si estas situaciones hipotéticas afectarán la viabilidad del proyecto

10.2.1. Análisis de punto de equilibrio.

El análisis del punto de equilibrio se realiza con el objetivo de establecer las ventas mínimas que se deben de realizar tanto en unidades como en unidades monetarias, que permiten cubrir tanto los costos fijos como los costos variables. En otras palabras, cuánto se debe de vender para que la empresa cubra sus gastos totales.

Como se puede observar en la tabla, para el primer año se debería de realizar por lo menos 708 matrículas para cubrir los gastos, mientras que las matrículas proyectadas para dicho año son de 579. Es decir, existe casi un déficit de casi 20% en el primer año.

Esta holgura se expande año tras año debido a que laas ventas crecen más rápidamente que los costos totales. A partir del tercer año, se alcanza el punto de equilibrio en cuanto a número de matrículas realizadas y luego del 4to año recién se puede observar que existen más matriculados de las 700 y 677 matrículas mínimas que se requieren para alcanzar el punto de equilibrio (ver Tabla 92).

Tabla 92

Punto de Equilibrio

	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	179,378	207,401	218,610	229,819	241,028
Costos Variables	35,963	41,327	43,473	45,619	47,765
Costos Fijos	175,206	175,206	175,206	175,206	169,697
No de matrículas	579	666	701	736	771
PV unitario	310	311	312	312	313
PC unitario (costo variable unit)	62	62	62	62	62
P equilibrio (unidades)	708	703	701	700	677
P equilibrio (soles)	233,930.32	232,316	231,787	231,310	223,619

10.2.2. Análisis de sensibilidad.

El análisis de sensibilidad univariable consiste en saber qué sucede con las principales variables de salida u output del proyecto como son el VANE, VANF, TIRE y TIRF, cuando alguna variable de ingreso o input se modifica.

Para el presente plan de negocios se ha modificado en primer lugar la variable input precio. Como se puede apreciar en la tabla, el proyecto es susceptible al precio y a la demanda en la misma cantidad (ver Tabla 93).

Tabla 93

Análisis de sensibilidad Univariable (con el precio)

	-20%	-10%	0%	10%	20%
VANE	25,467	95,328	165,374	235,552	305,830
VANF	5,770	68,793	131,967	195,252	258,617
TIRE	19.41%	27.68%	36.88%	47.29%	59.30%
TIRF	21.45%	31.59%	20.58%	56.73%	73.04%

En cuanto a la variable de ingreso demanda, se puede apreciar que también el proyecto es muy sensible a la demanda. Como se puede observar, es posible disminuir hasta en más de 20% la demanda y el precio y los outputs se mantendrán siempre positivos positivos (ver Tabla 94).

Tabla 94

Análisis de sensibilidad Univariable (con la demanda)

	-20%	-10%	0%	10%	20%
VANE	25,467	95,328	165,374	235,552	305,830
VANF	5,770	68,793	131,967	195,252	258,617
TIRE	19.41%	27.68%	36.88%	47.29%	59.30%
TIRF	21.45%	31.59%	20.58%	56.73%	73.04%

- Análisis de sensibilidad en escenario COVID-19.

En épocas desafiantes de pandemia generada por el Coronavirus (COVID-19), existe una gran probabilidad de que esta golpee muchos sectores de la economía nacional, y por ende se realiza una estimación del posible impacto que podría darse para el proyecto del presente plan de negocios.

En relación al Producto Bruto Interno – PBI nacional, para el cierre del periodo 2020, el Fondo Monetario Internacional - FMI estimó una caída del 14% (Cámara de Comercio de Lima, 2020), y para el año 2021 se espera que el PBI se reduzca en 10%, según el

comportamiento mostrado durante los tres primeros trimestres del periodo 2020 (INEI, 2020). Por tal razón, se ha realizado un análisis frente a esta situación. Para ello, se han considerado los siguientes supuestos:

- Reducción de ingresos del 20% para el primer año y reducción del 10% de los ingresos en el segundo año.
- Reducción de alquileres en 20% para los dos primeros años.
- Reducción de gastos en 50% en los dos primeros años.
- Incremento en Licencias de plataforma Zoom.

Tabla 95

Análisis de Sensibilidad (COVID)

VANE	99,204
VANF	71,307
TIRE	28.16%
TIRF	31.85%

Como se puede apreciar en la Tabla 95; castigando los ingresos en 20% para el primer año del proyecto y 10% para el segundo año, se puede observar con claridad que el VANE sigue siendo muy atractivo. Bajo este supuesto, el VANE solo ha caído en 60% con respecto a la situación inicial.

Con respecto al indicador TIRE, se puede apreciar que este sigue siendo atractivo debido a que es mayor que el costo de oportunidad de los inversionistas, que es de 20.13%.

10.2.3. Análisis de escenarios.

El presente proyecto se ha formulado bajo un supuesto muy importante que es el de empresa en marcha. Con la información presentada se ha obtenido un VANE de

S/ 165,374; sin embargo, los inversionistas tienen planeado que el proyecto tenga una vida ilimitada. Para ello, se deberá analizar la perpetuidad en los flujos a través del modelo de Gordon (Fundación Dialnet de la Universidad de Rioja, 2016).

Una empresa en marcha es aquella que sus operaciones se mantendrán vigentes a través del tiempo. (Horngren, Harrison, & Oliver, 2010). Según esta información se procederá a analizar los flujos del proyecto desde una perspectiva de empresa en marcha, con el supuesto de que los flujos crecerán en 3% perpetuamente. Esto debido a que es el promedio anual de crecimiento del PBI y del sector.

Se muestra el flujo económico bajo el escenario de una empresa en marcha. Para el cálculo del Valor Terminal de la perpetuidad se ha empleado el modelo de Gordon (ver Tabla 96).

Tabla 96

Flujo Económico (en soles) Para proyecto en marcha

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de Inversiones	- 130,754	- 6,193	- 2,477	- 2,477	- 2,477	53,263
Flujo Operativo		- 1,718	1,417	7,806	14,196	579,512
Flujo Económico	- 130,754	- 7,911	- 1,060	5,329	11,719	632,775

TIRE del proyecto será de 65.39%. Se puede concluir que, bajo el supuesto de empresa en marcha, el proyecto es muy atractivo.

Para el cálculo del análisis de escenarios se ha realizado el supuesto que para la situación normal se tendrá una probabilidad de ocurrencia del 50%. Para el escenario optimista se ha considerado solo un 20% y para el escenario pesimista se ha considerado un 30% como probabilidad de ocurrencia.

Bajo dicho supuesto, se ha calculado que el VAN esperado es de S/ 151,493. Mientras que la TIR esperada es de 36.12%. Según este supuesto, el proyecto también es viable (ver Tabla 97).

Tabla 97

Análisis de escenarios

	Probabilidad	VAN	TIR	VAN e	TIR e	Desv VAN
Escenario Optimista	20%	305,830	59.30%	151,493	36.12%	98,107.54
Escenario Normal	50%	165,374	36.88%			
Escenario Pesimista	30%	25,467	19.41%			
	100%					

A partir de este análisis y asumiendo una distribución normal, se puede concluir que existe casi un 70% de probabilidad de que el VAN del proyecto siempre será positivo pues la desviación estándar del VAN es menor que el VAN esperado.

Conclusiones

1. Según la investigación de las tendencias de la industria, se han identificado diversas necesidades para contribuir con el desarrollo de la salud, la educación y el entorno laboral, a través del desarrollo de las habilidades blandas en los adolescentes. Así, con visión a futuro, se requiere que los jóvenes cuenten con habilidades humanas como: inteligencia emocional, liderazgo, empatía, asertividad y trabajo en equipo.
2. El mercado laboral del Perú demanda que los jóvenes cuenten con habilidades blandas, para que se encuentren más preparados de asumir retos personales y profesionales que contribuyan con el desarrollo empresarial y económico del país; por lo que es fundamental entrenar dichas habilidades desde temprana edad.
3. En la investigación cualitativa realizada a través de focus group y entrevistas a profundidad con los padres, estos demostraron interés para que sus hijos participen en los talleres de habilidades blandas; siendo una oportunidad viable de negocio.
4. En la investigación cuantitativa, el 52.4% de los padres de familia mostraron intención de compra para inscribir a sus hijos adolescentes en los talleres de habilidades blandas de Elevando tu Potencial. Este porcentaje fue considerado para calcular el mercado efectivo.
5. El proyecto aplicará la estrategia genérica de enfoque, dado que se espera implementar servicios especializados en habilidades blandas, dirigidos a hogares de los distritos de Lima Norte con hijos adolescentes con edades de 13 y 17 años, pertenecientes a niveles socioeconómicos B y C.
6. La estrategia de precio será de descremado, dado que el servicio será especializado en habilidades blandas para un público objetivo específico; por lo que se busca generar la

percepción de más alto valor sobre el servicio ofrecido por los competidores, y que este sea adquirido por compradores que realmente valoren el servicio y cuenten con la capacidad económica para pagar el precio de S/ 390, según la investigación realizada.

7. En la estrategia de ventas se utilizará las redes sociales, marketing directo, alianzas estratégicas y descuentos, que permitirán captar prospectos de clientes y generar nuevas matrículas para el desarrollo del negocio.
8. Según lo analizado en el presente proyecto, este es viable debido principalmente al VANE de S/ 165,374; considerando como una empresa en marcha.
9. Con respecto a la rentabilidad anual, TIRE, el proyecto es atractivo como una empresa en marcha; presentando una rentabilidad de 36.88%. esta es superior a la que exigen los inversionistas que es de 20.58%
10. La rentabilidad obtenida por los inversionistas, es atractiva debido a que el VANF es positivo, luego de pagar las obligaciones financieras. Por otro lado, la TIRF del proyecto es de 43.17%, lo que significa que el proyecto soporta un financiamiento más caro.
11. El proyecto es altamente atractivo; realizando un análisis de sensibilidad se puede observar que tanto la demanda como el precio, podrían disminuir en más de 20% y los indicadores financieros seguirían siendo atractivos para los inversionistas.
12. Con respecto al análisis de sensibilidad en el escenario de pandemia por COVID-19, se castigó los ingresos en 20% para el primer año del proyecto y 10% para el segundo año, y el VANE sigue siendo atractivo con respecto a la situación inicial. Con respecto al indicador TIRE, se puede apreciar que este sigue siendo atractivo debido a que es mayor que el costo de oportunidad de los inversionistas, que es de 20.13%.

Recomendaciones

1. En respuesta a los antecedentes, las necesidades y las tendencias del mercado con relación a las habilidades blandas, se recomienda desarrollar talleres dirigidos a los padres de familia, con el propósito de integrarlos en el proceso de los adolescentes.
2. En relación al mercado, para incrementar la atención de la demanda en la zona Lima Norte, se recomienda expandir de manera permanente la oferta de cursos con el objetivo de fidelizar a los alumnos; considerando sus necesidades y las nuevas tendencias del mercado en relación al desarrollo de habilidades blandas.
3. Como parte de la estrategia de operaciones se recomienda implementar programas de cursos complementarios y secuenciales por niveles: básico, intermedio y avanzado, para generar oferta más completa y una promesa más integradora que genere la oportunidad de alcanzar los logros esperados en los adolescentes.
4. A nivel de procesos, sería importante adquirir una plataforma digital educativa con la finalidad de implementar cursos en modalidad virtual, como alternativa paralela a los talleres presenciales; facilitando de esta manera el proceso de dictado de talleres y el acompañamiento a los alumnos. Esta plataforma brindaría acceso privado a la plataforma en horarios flexibles, materiales audiovisuales de clases, presentaciones y textos digitales, foro entre alumnos y facilitadores, evaluaciones y ejercicios prácticos.
5. Financieramente, se recomienda incrementar la ocupabilidad de las instalaciones haciendo uso del espacio ocioso en el horario nocturno. Actualmente, el proyecto considera el uso de las instalaciones en turnos matutinos y de tarde debido a que los adolescentes necesitan las mayores condiciones de seguridad dentro y fuera de las instalaciones. Por tal motivo, se recomienda subarrendar el local en el turno noche.

6. A futuro, se recomienda implementar la modalidad de clases online, para ampliar la oferta de productos e incrementar los ingresos con una estructura de costes más eficientes. Asimismo, se recomienda analizar la estructura de costos de los talleres en modalidad online, para evaluar el precio más atractivo para el cliente.
7. Financieramente, para generar ingresos durante el turno noche, se recomienda implementar la modalidad de clases online con conexión en tiempo real durante este turno, mediante el uso de plataformas de videollamadas y reuniones virtuales.
8. Como parte de la estrategia digital se recomienda implementar una página web y blog de contenidos, para aterrizar el tráfico de visitas desde las fuentes online de redes sociales y otros medios. Ello permitirá lograr prestigio de marca; realizar el control de métricas sobre el desempeño digital en tiempo real, con conocimiento de las secciones web más visitadas; optimizar el posicionamiento web en los motores de búsqueda, con el uso de palabras clave e intereses del público; y captar a nuevos clientes.
9. Se recomienda analizar la estructura de costes para establecer un beneficio de precio promocional dirigido a los padres de familia que se encuentren interesados en matricular a sus hijos en el programa secuencial de los tres niveles antes mencionados.
10. Como parte de la estrategia de publicidad se recomienda trabajar el posicionamiento con videos testimoniales autorizados por los padres de familia, donde compartan sus experiencias, aprendizajes y logros en el desarrollo de sus hijos al participar en los talleres de habilidades blandas; así también difundir la experiencia de los adolescentes.
11. Como parte de las estrategias de gestión del talento humano, se recomienda realizar alianzas con instituciones educativas, para beneficiar a los facilitadores y colaboradores mediante el acceso a programas educativos con descuentos exclusivos que les permita especializarse y seguir desarrollándose a nivel profesional. Lo cual va a generar en ellos una motivación y un mayor compromiso con la organización.

12. A futuro, se recomienda formar equipos de Promotoría de ventas para realizar la captación de prospectos y clientes, tanto a padres de familia como a instituciones interesadas en el desarrollo de talleres de habilidades blandas para adolescentes.
13. Como parte de una estrategia de responsabilidad social, se recomienda realizar alianzas con instituciones del Estado y Organizaciones No Gubernamentales, con el propósito de ofrecerles talleres gratuitos a beneficio de adolescentes de poblaciones vulnerables, como la intención de colaborar, sin costo alguno, con su desarrollo personal y social.

Referencias

Andina. (2016, Octubre 03). Perú plantea desarrollar habilidades blandas para mejorar empleabilidad. Recuperado de https://andina.pe/agencia/noticia-peru-plantea-desarrollar-habilidades-blandas-para-mejorar-empleabilidad-633666.aspx

Andina. (2018, Noviembre 28). MEF: Presupuesto público 2019 prioriza sectores de Educación y Salud. Recuperado de https://andina.pe/agencia/noticia-mef-presupuesto-publico-2019-prioriza-sectores-educacion-y-salud-734213.aspx

Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2018). *APEIM: Niveles Socioeconómicos 2018.* Recuperado de http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf

AVC. (2019). *Tomado de página de Facebook de AVC y del brochure digital enviado por correo electrónico*. Recuperado de https://www.facebook.com/ArturoVargasCoach/

Banco Central de Reserva del Perú. (2020b). *Indicadores de riesgo para países emergentes: EMBIG (10 series).* Recuperado de https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/indicadores-de-riesgo-para-paises-emergentes-embig

Banco Central de Reserva del Perú. (2020a). *Reporte de inflación.* Recuperado de https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html

Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). *Encuesta de habilidades al trabajo (ENHAT) 2017-2018: Causas y consecuencias de la brecha de habilidades en Perú*. Recuperado de http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/6555/Encuesta%20de%20habilidades%20al%20trabajo%20ENHAT%202017-2018%20causas%20y%20consecuencias%20de%20la%20brecha%20de%20habilidades%20en%20Per%C3%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

BBC News. (2017). *Las habilidades en las que vale la pena invertir*. Recuperado de https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-40783433

Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos.* Santiago, Chile: Editorial Evolución S.A.

Brealey, R., Myers, S. y Allen, F. (2014). *Principios de Finanzas Corporativas.* México D.F., México: Editorial The McGraw Hill. Recuperado de https://www.u-cursos.cl/usuario/b8c892c6139f1d5b9af125a5c6dff4a6/mi_blog/r/Principios_de_Finanzas_Corporativas_9Ed__Myers.pdf

Businessball. (2017). *Conscious Competence Learning Model.* Recuperado de https://www.businessballs.com/self-awareness/conscious-competence-learning-model/#conscious-competence-theory-origins

Caballo, V. (2009). *Manual de evaluación y etrenamiento de las habilidades sociales.* (8ª ed.). Madrid, España: Editorial Siglo XXI de España Editores S.A., 355-359.

Cámara de Comercio de Lima. (2020, Octubre 22). *FMI prevé caída del PBI de Perú en 13,9% en 2020 y crecimiento de 7,3% el 2021.* Recuperado de https://lacamara.pe/fmi-preve-caida-del-pbi-de-peru-en-139-en-2020-y-crecimiento-de-73-el-2021/

Chávez, M., Quevedo, M. y Rivero, E. (2018). *Planes de Negocios: Un enfoque contable y financiero.* Lima, Perú: Editorial Universidad del Pacífico.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano.* México D.F., México: Editorial The McGraw Hill.

Condermarín, M., Medina, A. (2000). *Evaluación de los Aprendizajes.* Santiago de Chile, Chile: División de Educación General Ministerio de Educación República de Chile, 5-6.

Condermarín, M., Medina, A. (2000). *Evaluación de los Aprendizajes.* Santiago de Chile, Chile: División de Educación General Ministerio de Educación República de Chile, 20-27.

Cueto, J., Viacava, I., Aquino, R., Alvarez-Salamanca, J., Lanat, M., Villegas, S., Escobar, L. (2017). *Ser Coach: 15 casos prácticos y presentación de la metodología HOJEAR.* (1ª ed.). Lima, Perú: Editorial Latam Coaching Network, 134-142.

Cueto, J., Viacava, I., Aquino, R., Alvarez-Salamanca, J., Lanat, M., Villegas, S., Escobar, L. (2017). *Ser Coach: 15 casos prácticos y presentación de la metodología HOJEAR.* (1ª ed.). Lima, Perú: Editorial Latam Coaching Network, 85-107.

Damodarán, A. (2019). *Damodarán Online.* Recuperado de http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm

DATUM Internacional. (2019). *Febrero 2019: La Educación en el Perú.* Recuperado de http://www.datum.com.pe/estudios

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica.* Naucalpan de Juárez, México: Editorial Pearson Education.

David, F., David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica.* Naucalpan de Juárez, México: Editorial Pearson Education.

Devine, T. (2017). *Frente Parlamentario de la Educación de Brasil realiza Seminario Internacional sobre la formación de profesores.* Recuperado de https://www.globalpeace.org/news/brazil-parliamentary-front-education-hosts-international-seminar-teacher-training

El Comercio. (2015, Setiembre 07). *El 40% de hogares de Lima cuenta con hijos menores de 12 años*. Recuperado de https://elcomercio.pe/lima/40-hogares-lima-cuenta-hijos-menores-12-anos-209424-noticia/

El Comercio. (2018, Diciembre 17). *Informe: Estos son los principales problemas que atraviesan los jóvenes en el país*. Recuperado de https://elcomercio.pe/peru/principales-problemas-atraviesan-jovenes-pais-informe-noticia-588457-noticia/?ref=ecr

E-Innova BUCM. (2012, Noviembre). *Revista e-Innova número 27: La pirámide del aprendizaje.* Recuperado de la revista digital de innovación educativa de la Universidad Complutense de Madrid, artículo 1263. http://webs.ucm.es/BUCM/revcul/e-learning-innova/27/art1263.pdf

El Mercurio, Meller, P. (2016, Abril 18). *Las habilidades escolares para el siglo XXI.* Recuperado de http://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2016/04/18-EL-MERCURIO-Las-habilidades-escolares-para-el-siglo-XXI-columna-Patricio-Meller.pdf

El Peruano. (2019). *Compendio Normativo-OT: Ley Orgánica de Municipalidades – Ley N° 27972*. Recuperado de http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCD316201CA9CDCA05258100005DBE7A/$FILE/1_2.Compendio-normativo-OT.pdf

ESCALE. (2017). *Resultados del Censo Educativo y Censo de DRE/UGEL 2017.* Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=c588786d-31ad-4b67-bba4-63a0ec9cf926&groupId=10156

Fernández, M. (2006). *El modelo CAPM: Predictividad del coeficiente beta en países con economías emergentes, caso Argentina*. (Tesis de maestría inédita). Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

Fervilela Digital Consulting. (2019). *Estadísticas Digitales del Perú 2019 según Hootsuite.* Recuperado de https://fervilela.com/estadisticas-peru-digital-2019.html

Fundación Dialnet de la Universidad de Rioja. (2016). *INNOVA Research Journal 2016 – Revista mensual de la Universidad Internacional del Ecuador, extensión Guayaquil.*

Guayaquil, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6183808.pdf

Gestión. (2016, Setiembre 01). *Insights & Tendencias del Nuevo Peruano: Lo que más ha cambiado en el Perú no solo es el bolsillo, sino la mentalidad.* Recuperado de https://gestion.pe/blog/consumerpsyco/2016/09/insights-tendencias-del-nuevo-peruano-lo-que-mas-ha-cambiado-en-el-peru-no-solo-es-el-bolsillo-sino-la-mentalidad.html/?ref=gesr

Gestión. (2018, Diciembre 02). *¿Cuáles son los regímenes tributarios y en qué se diferencian?* Recuperado de https://gestion.pe/tu-dinero/regimenes-tributarios-diferencias-pagar-impuestos-empresas-peru-nnda-nnlt-250529-noticia/

Gestión. (2019, Febrero 11). *Social Media: Perú es el primer país de la región con mayor porcentaje de alcance de redes sociales*. Recuperado de https://gestion.pe/tecnologia/social-media-peru-primer-pais-region-mayor-porcentaje-alcance-redes-sociales-258321-noticia/?ref=gesr

Gestión. (2019, Abril 06). *OCDE aspira a que informe PISA también mida educación social y emocional*. Recuperado de https://gestion.pe/mundo/internacional/ocde-aspira-informe-pisa-mida-educacion-social-emocional-263279-noticia/?ref=gesr

Gestión. (2019, Setiembre 09). *Lima es la octava ciudad más contaminada de América Latina.* Recuperado de https://gestion.pe/economia/lima-octava-ciudad-contaminada-america-latina-269614-noticia/?ref=gesr

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M., (2010). *Metodología de la investigación.* México D.F., México: Editorial McGraw-Hill / Interamericana Editores. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Horngren, C., Harrison, W. y Oliver, M., (2010). *Contabilidad.* México D.F., México: Editorial Pearson Education. Recuperado de http://www.workcont.com/descargas/contabilidad_horngren_8a_ed.pdf

IIPE - Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO. (2019). *SIT Informe de Perú.* Buenos Aires, Argentina: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IIPE UNESCO. Recuperado de https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_informe_pdfs/peru_25_09_19.pdf

Inflation. (2020). *Inflación de Estados Unidos en 2020.* Recuperado de https://www.inflation.eu/es/tasas-de-inflacion/estados-unidos/inflacion-historica/ipc-inflacion-estados-unidos-2020.aspx

Instituto de Economía de Desarrollo Empresarial. (2018). *Informe económico: Casi millón y medio de jóvenes ni estudia ni trabaja.* Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r830_1/informe%20economico.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Anexo: Definiciones básicas y temas educativos investigados.* Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1257/cap04.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Perfil Sociodemográfico, 2017.* Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/cap06.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Perú: Estructura Empresarial, 2017.* Lima, Perú: Editorial: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1586/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Informe técnico: Estado de la Niñez y Adolescencia*. Recuperado de http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-ninez.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Día Mundial de la Población:11 de Julio 2019.* Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1671/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Publicaciones digitales: Día Mundial de la Población: 11 de julio de 2019.* Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1671/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Informe Técnica: Producto Bruto Interno Trimestral, al III trimestre del 2020.* Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-pbi-iii-trim-2020.pdf

IPSOS. (2019). *Estudio de Ipsos Perú: Perfiles 2018.* Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-02/al_93_de_internautas_de_lima_norte_le_gusta_probar_nuevos_productos.pdf

Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together: A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life*. (1ª ed.). New York, Estados Unidos: Editorial Moneda, 83-159.

Izipay. (2019). *Calculadora de comisión.* Recuperado de https://compraya.izipay.pe/#calcular

Kotler, P., Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing.* (6ª ed.). México D.F., México: Editorial Pearson Prentice Hall.

La República. (2019, Mayo 18). Centros comerciales compiten por los 2,6 millones de consumidores en Lima Norte. Recuperado de https://larepublica.pe/economia/1471466-centros-comerciales-compiten-26-millones-consumidores-lima-norte/

La República. (2019, Diciembre 19). La crisis política podría empañar el crecimiento que se prevé para Perú en 2020. Recuperado de https://www.larepublica.co/especiales/anuario-ripe-2019/la-crisis-politica-podria-empanar-el-crecimiento-que-se-preve-para-peru-en-2020-2946784

Lovelock, C., Wirtz, J. (2015). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia.* México D.F., México: Editorial Pearson Education.

MACROGESTIÓN. (2018). *Certificado de ITSE – Defensa Civil.* Recuperado de https://www.macrogestion.com.pe/licencias-municipales/certificado-defensa-civil/#gs.dnr5jt

Maldonado, J. (2017). *Economía de la Empresa.* Recuperado de https://www.academia.edu/34891563/Econom%C3%ADa_de_la_Empresa_Fundamentos, 150-151.

Mali Museo (2019). *Tomado de página web.* Recuperado de http://www.mali.pe/educacion/

Malhotra, F. (2008). *Investigación de Mercados.* Naucalpan de Juárez, México: Editorial Pearson Education.

Mercado Negro. (2019). *Perú es el país latinoamericano más preocupado por el consumo responsable.* Recuperado de https://www.mercadonegro.pe/marketing/peru-pais-latinoamericano-preocupado-consumo-responsable/

Merino-Soto, C. & Grimaldo-Muchotrigo, M. (2015). *Validación estructural de la Escala Básica de Empatía (Basic Empathy Scale) modificada en adolescentes: un estudio preliminar.* Lima, Perú: Revista Colombiana de Psicología, 24(2), 261-270. Recuperado de https://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/download/42514/61925#:~:text=Un%20instrumento%20estructuralmente%20parsimonioso%20es,investigaci%C3%B3n%20de%20Oliva%20et%20al

Mestre, V., Samper, P., Nacher, M. J., Tur, A., y Cortés, M. T. (2007). *Estilos de crianza en la adolescencia y su relación con el comportamiento prosocial.* Bogotá, Colombia: Revista Latinoamericana De Psicología, volumen 39, (2), 211-225.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Consejo Nacional de Competitividad y Formalización: Principales ejes para impulsar la competitividad y productividad. Versión para comentarios Julio, 2018.* Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/competitividad_productividad.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Principales Calificaciones de Riesgo Soberano.* Recuperado de https://www.mef.gob.pe/es/principales-calificaciones-de-riesgo-soberano

Ministerio de Educación. (2016). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf

Ministerio de Educación. (2019). *Colegios COAR.* Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/coar/index.php#admision

Ministerio de Educación. (2019). *GLOBE Perú: Conciencia Ambiental desde la Escuela.* Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/educacion-ambiental/ambiental/cambio_climatico_globe.php

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2012*). Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia 2012 – 2021 PNAIA 2021*. Recuperado de https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/pnaia/pdf/Documento_PNAIA.pdf

Ministerio de Salud. (2016). *Porcentaje de población por etapas de vida.* Recuperado de http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/indicadoresSalud/demograficos/poblaciontotal/POBVIDMacros.asp

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2018). *Brechas de habilidades y dificultades de la demanda laboral.* Recuperado de http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/dnpefp/cenforp/brecha_DDL_2018.pdf

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2011) *Decreto Supremo N° 011-2006-Vivienda. Reglamento Nacional de Edificaciones Norma A.040 Educación.* Recuperado de http://ww3.vivienda.gob.pe/ejes/vivienda-y-urbanismo/documentos/Reglamento%20Nacional%20de%20Edificaciones.pdf

Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing.* Castelló de la Plana, España: Editorial Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions Campus del Riu Sec.

Monjas, I. (2010). *Programa de enseñanza de habilidades de interacción social (PEHIS) Para niños y adolescentes.* Recuperado de http://www.tienda.cepeonline.es/wp-content/uploads/2010/12/9788478692330.pdf

Monkey and Banana, O. (2016). *Instrucciones de la herramienta de análisis de paredes Kool por Tatu Tuohimetsä*. Recuperado de http://banana.fi/2016/02/10/kool-wall-instructions/

Municipalidad Distrital de Los Olivos. (2019). *Formatos y Requisitos para Licencia de Funcionamiento.* Recuperado de https://www.munilosolivos.gob.pe/muni1/index.php/servicios/licencias-de-funcionamiento

Municipalidad Distrital de Los Olivos. (2019). *Reporte de Nivel de Riesgo del establecimiento objeto de inspección.* Recuperado de https://www.munilosolivos.gob.pe/transparencia_mdlo/doc_transparencia/Recursos_Humanos/Personal_Cas/2019/SGLCAITSE_FORMATOS_Y_REQUISITOS_DE_PROC_ADM/ANEXOS_PARA_INSPECCIONES_TECNICAS_DE_SEGURIDAD_EN_EDIFICACIONES/Anexo-3-Reporte-del-Nivel-de-Riesgo_MDLO.pdf

Municipalidad Distrital de Los Olivos. (2019). *Ordenanza Nro. 507-CDLO.* Recuperado de https://www.munilosolivos.gob.pe/transparencia_mdlo/doc_transparencia/Normas_Emitidas/Ordenanzas/2019/Ordenanza_507_CDLO.pdf

Municipalidad Distrital de San Isidro. (2011). *Guía de cálculo de aforo.* Recuperado de http://www.msi.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2011/09/ITDC-GUIA-DE-CALCULO-DE-AFORO.pdf

Muñoz, D. (2009). *Administración de Operaciones: Enfoque de administración de procesos de negocios.* Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=edZx_26yf64C&lpg=PA208&ots=ZG0uKLhNij&dq=infraestructura%20instalaciones%20y%20sistema%20de%20manejo%20de%20materiales%20mu%C3%B1oz&hl=es&pg=PA208#v=onepage&q=infraestructura%20instalaciones%20y%20sistema%20de%20manejo%20de%20materiales%20mu%C3%B1oz&f=false

Muther, R. (1970). *Distribución en Planta.* (2ª ed.). Barcelona, España: Editorial Hispano Europea.

Nueva Acropolis (2019). *Cursos Acrópolis.* Recuperado de https://www.cursosacropolisperu.org/

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2016). *Pisa 2015 Resultados Clave.* Recuperado de http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/5074/PISA%202015%20resultados%20clave.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Plataforma digital única del Estado Peruano. (2019). *Beneficios sociales del régimen laboral de la micro y pequeña empresa.* Recuperado de https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/259273-beneficios-sociales-del-regimen-laboral-de-la-micro-y-pequena-empresa

Pope, J. (1984). *Investigación de Mercados*. Cali, Colombia: Editorial Norma. Recuperado de https://dokumen.tips/documents/libro-investigacion-de-mercados-pope-jeffrey-pdf.html

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México D.F., México: Grupo Editorial Patria.

Publimetro. (2018). *Uno de cada dos limeños respira aire contaminado*. Recuperado de https://www.publimetro.pe/actualidad/2018/10/23/uno-cada-dos-limenos-respira-aire-contaminado-84448-noticia/

Radio Programas del Perú. (2017). BID: *Perú a la cola en inversión en educación en Sudamérica.* Recuperado de https://rpp.pe/economia/economia/bid-peru-a-la-cola-en-inversion-en-educacion-en-sudamerica-noticia-1073680

Rosales, J., Alonso, S., Caparrós, B., Molina, I. (2013). *Habilidades Sociales.* Madrid, España: Editorial McGraw-Hill Education.

Sapag, N., Sapag, R., Sapag, J. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos.* México D.F., México: Editorial McGraw-Hill Education.

Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica SA, 222-259.

Sentinel. (2017). *¿Quiénes conforman el segmento de No Bancarizados en el Perú?* Recuperado de https://archivo.gestion.pe/multimedia/imagen/2200018/247062?ref=gesr

SINIA. (2000). *Ley N° 27314.- Ley General de Residuos Sólidos.* Recuperado de https://sinia.minam.gob.pe/normas/ley-general-residuos-solidos

SITEAL. (2017). *Adolescentes y jóvenes en realidades cambiantes: notas para repensar la educación secundaria en América Latina.* Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247578

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2003). Ley N° 28015.- *Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa.* Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2019). *Concepto – Impuesto a la Renta - Empresas*. Recuperado de https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-general-del-impuesto-a-la-renta-empresas/concepto-del-impuesto-a-la-renta-regimen-general

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2019). *Ley N° 27314.- Iniciando mi negocio*. Recuperado de https://emprender.sunat.gob.pe/como-me-inscribo-en-el-ruc

WEF. (2018). *Cinco cosas que debe saber acerca del futuro de los puestos de trabajo.* Recuperado de https://es.weforum.org/agenda/2018/10/cinco-cosas-que-debe-saber-acerca-del-futuro-de-los-puestos-de-trabajo/

WVP. (2018). *World Visión Perú. Más competencias menos NINIS: Buscando soluciones integradoras.* Recuperado de https://issuu.com/worldvisionperu/docs/rse_-_cartilla_a4

Apéndices

Apéndice 1. Ficha de Reclutamiento

Presentación: Somos alumnos de la Escuela de Posgrado de la USIL, estamos organizando un Focus Group como parte de nuestro trabajo académico para graduarnos, por ello solicitamos su participación, y antes de iniciar la reunión le haremos unas preguntas de interés sólo para nosotros. Agradecemos que haya venido y le invitamos a compartir una tarde (mañana, noche) agradable.

Filtro #1 Demográfico

Tiene hijos con edades entre 13 a 17 años: Sí ( ) No ( ) Terminar

Lugar de residencia: Los Olivos ( ) San Martín de Porres ( ) Independencia ( ) Comas ( ) Carabayllo ( ) Puente Piedra ( ) Otro (Terminar)

Filtro #1: Aspectos Comportamentales

1. ¿Matricula a sus hijos en cursos libres o talleres, adicionalmente al colegio?

Si _____ No _____ (Terminar)

2. ¿Con qué frecuencia su hijo participa en cursos libres o talleres?

a. Cada verano
b. 3 veces al año
c. Cada 2 meses
d. Muy rara vez (Terminar)

3. ¿Cuántas veces su hijo ha participado en cursos libres o talleres durante el último año?

a. Una vez
b. 3 veces al año
c. Cada 2 meses
d. Cada mes
e. No he participado durante el último año (Terminar)

4. ¿Dónde suele matricular a su hijo para los cursos libres o talleres?

a. En el colegio
b. Institutos
c. Universidades

d. Municipalidad

e. Otro (Especificar) _____

5. ¿Por qué motivo matricula a su hijo en cursos libres o talleres?

a. Aprendizaje de algo nuevo

b. Reforzar conocimientos

c. Entretenimiento

d. Otro (Especificar) _____

6. ¿Le interesa el precio al momento de matricular a su hijo en cursos libres o talleres?

a. Si_____ No_____

Filtro #2: NIVEL SOCIOECONOMICO

1. Nivel de ingreso promedio familiar mensual (Nuevos Soles)

a) Más de S/. 7,000.00

b) Entre S/. 6,001.00 – S/. 7,000.00

c) Entre S/. 5,001.00 – S/. 6,000.00

d) Entre S/. 3,001.00 – S/. 5,000.00

e) Entre S/. 0,00 – S/. 3,000.00

2. Grado de instrucción alcanzado por el jefe del hogar.

a) Ninguna (Terminar)

b) Primaria (Terminar)

c) Secundaria

d) Superior técnica

e) Universidad

f) Estudios de postgrado

3. ¿Cuenta con servicio de internet en su hogar?

Si, permanentemente _____Si, eventualmente _____No _____

4. ¿Con cuántos vehículos cuenta su hogar?

a) No tiene vehículo exclusivo para el hogar

b) Tiene 1 vehículo

c) Tiene 2 vehículos

d) Tiene 3 vehículos o más

Marca: _____ Año: _____

5. ¿La vivienda que ocupa este hogar es:

a) Propia y totalmente pagada

b) Propia y la está pagando

c) Propia (regalada, donada, heredada por posesión)

d) Arrendada

6. ¿Cuántos dormitorios tiene su vivienda? _____

Datos de control
Nombre del entrevistado:_____
Ocupación:_____
Dirección:_____
Teléfono celular:_____
Edad:_____

Apéndice 2. Guía de indagación para entrevista a experto Coach y Consultor de Desarrollo Personal

Introducción

Buenos días / tardes / noches, [nombre de entrevistado], gracias por tu tiempo para concedernos esta entrevista. Mi nombre es [ ] y represento a un grupo de alumnos egresados de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola de Perú, y nos encontramos realizando nuestra tesis para optar por el grado de Magister de Ciencias

Empresariales, para lo cual venimos realizando la investigación de un plan negocio para el desarrollo de las habilidades blandas en adolescentes. Por este motivo lo invitamos a participar de esta entrevista. Por favor, pedimos su autorización para grabar esta entrevista, la cual será de gran ayuda para nosotros. Asimismo, le comentamos que la información es estrictamente confidencial. ¿Nos brinda su consentimiento por favor? ¡Muchas gracias por su colaboración!

Conociendo al entrevistado.

¿Me podría indicar su nombre completo?

¿Cuál es su profesión y especialización?

¿A qué se dedica en el campo profesional?

Coméntenos su experiencia en relación a la capacitación y desarrollo de personas.

¿Cómo nació esta vocación de servicio al desarrollo de las personas?

¿Cuáles son los servicios de capacitación en desarrollo de personas que ofrece su empresa?

¿Desde cuándo inició operaciones?

Conociendo el mercado.

¿Qué tendencias se presentan en el sector de capacitación en el desarrollo de personas?

¿Qué barreras se presentan para el ingreso de nuevos competidores de capacitación en el Perú?, tales como: diferenciación del servicio, acceso a canales de distribución y comercialización, y política gubernamental.

¿Pueden los clientes influir en las tarifas de los servicios brindados de capacitación en el desarrollo de personas? ¿Por qué?

¿Sabe usted cuántos competidores existen en el sector de capacitación de desarrollo de personas? ¿Cuáles son sus principales competidores?

¿Cuáles de los factores económicos, políticos, culturales, tecnológicos, legales y ecológicos son determinantes para el éxito de las empresas de capacitación en el desarrollo de personas? ¿Por qué?

¿Cuáles de estos factores han hecho que su empresa perdure en el mercado?

¿Cuáles de estos factores son determinantes para el éxito de su empresa?

¿Cómo evalúa la oferta y la demanda de los servicios de capacitación para el desarrollo de personas?

¿Qué perspectivas de crecimiento hay en el sector de capacitación para el desarrollo de personas?

¿Cuáles son los servicios de capacitación más demandados por sus clientes?

Habilidades blandas.

¿Qué necesidades ha identificado en sus clientes en relación al desarrollo de habilidades blandas?

¿Qué oportunidades de negocio identifica para el desarrollo de habilidades blandas?

¿Qué empresas conoce usted que se dediquen a la capacitación de habilidades blandas?

¿Qué productos o servicios competirían con cursos y talleres de habilidades blandas?

¿Por qué las empresas requieren que las personas cuenten con habilidades blandas?

¿Cuál es la edad apropiada para que las personas comiencen a desarrollar sus habilidades blandas?

Desde su perspectiva como capacitador ¿cuáles serían los mayores retos para trabajar en el desarrollo de las habilidades blandas de los adolescentes?

¿Qué ventajas obtendrían los adolescentes al desarrollar sus habilidades blandas?

¿Qué metodologías emplea usted para desarrollar habilidades blandas con sus clientes?

¿Qué metodologías emplearía para desarrollar habilidades blandas en los adolescentes?

Visión de negocio.

¿En qué horizonte de tiempo considera que una empresa de capacitación de desarrollo de personas puede iniciar la recuperación de su inversión para comenzar a obtener rentabilidad?

¿Cuánto tiempo considera que puede tomarle a una empresa de capacitación de desarrollo de personas para posicionarse en el mercado peruano?

¿Qué estrategias de mercado recomendaría a una empresa nueva de capacitación de habilidades blandas para adolescentes

Finalmente, ¿Qué recomendaciones podría brindar a este plan de negocio que tiene como objetivo desarrollar las habilidades blandas de los adolescentes?

Apéndice 3. Guía de indagación para entrevista a Docente de Colegio Secundario de Lima

Buenos días / tardes / noches, [nombre de entrevistado], gracias por tu tiempo para concedernos esta entrevista. Mi nombre es [ ] y represento a un grupo de alumnos egresados de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola de Perú, y nos encontramos realizando nuestra tesis para optar por el grado de Magister de Ciencias Empresariales, para lo cual venimos realizando la investigación de un plan negocio para el desarrollo de las habilidades blandas en adolescentes. Es por este motivo que recurrimos a usted para poder entrevistarlo.

Ante ello le pedimos autorización de poder grabar esta entrevista la cual será de gran ayuda para nosotros. Asimismo, le comentamos que la información es estrictamente confidencial y será utilizada estrictamente para fines académicos, de manera interna en nuestra Universidad. ¿Está usted de acuerdo?

Muchas gracias por su colaboración
Por favor demos inicio a la entrevista:
Conociendo al entrevistado
¿Cuál es su nombre?
¿Cuál es su profesión y especialización?
¿Dónde labora actualmente?
¿Cuánto tiempo lleva trabajando como docente de nivel secundaria?
Coméntenos su experiencia como educadora de adolescentes

Educación Secundaria
¿Qué tendencias se presentan para la educación de nivel secundaria en el Perú?
¿Cómo es el perfil de los alumnos de su institución de educación secundaria?
¿En el Programa Curricular de Educación Secundaria de los colegios nacionales se dicta algún curso de habilidades blandas para los estudiantes? Tales como el liderazgo, trabajo en equipo, inteligencia emocional y comunicación asertiva
¿Conoce usted si en los colegios particulares de nivel Secundaria se dicta algún curso de habilidades blandas para los estudiantes? ¿nos puede mencionar algunos ejemplos?

Según su experiencia como docente de nivel secundaria ¿los adolescentes tienen la capacidad de desarrollar las habilidades blandas? ¿Por qué?
¿Cómo ha observado que los adolescentes afrontan los retos y los problemas cotidianos propios de su edad?

Negocio
¿Qué habilidades blandas ha identificado como necesidad por desarrollar en los adolescentes con los que usted ha trabajado?
¿Qué ventajas obtendrían los adolescentes al desarrollar habilidades blandas?
¿Cómo trabajaría para promover las habilidades blandas en los adolescentes?
¿Sabe usted de cursos o talleres de habilidades blandas que se brinden para adolescentes?
¿Recomendaría a los padres que sus hijos participen en cursos o talleres de habilidades blandas? ¿Por qué?
¿De qué manera se debería comunicar este tema a los padres para que conozcan la importancia de las habilidades blandas, y los lleve a tomar decisiones que beneficien a sus hijos adolescentes?
Si los padres reciben una propuesta de una institución que brinde cursos o talleres de habilidades blandas para adolescentes, ¿cree usted que considerarían realizar esta inversión para sus hijos?
¿Qué metodologías sugiere emplear para desarrollar las habilidades blandas de los adolescentes en cursos o talleres libres?
Si existiera una institución que brinde cursos o talleres de habilidades blandas para adolescentes, ¿qué probabilidad existiría de que los padres de su centro educativo inviertan en esta capacitación para sus hijos?
Finalmente, ¿Qué recomendaciones podría brindar al plan de negocio de nuestra tesis?, que tiene como objetivo brindar cursos y talleres de habilidades blandas a los adolescentes.
Muchas gracias por su apoyo.

Apéndice 4. Guía de indagación para entrevista a Psicólogo y Capacitador

Entrevistador: Ronald Rebaza Entrevistado: Richard Trejo

Introducción

Buenos días / tardes / noches, [nombre de entrevistado], gracias por tu tiempo para concedernos esta entrevista. Mi nombre es [ ] y represento a un grupo de alumnos egresados de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola de Perú, y nos encontramos realizando nuestra tesis para optar por el grado de Magister de Ciencias Empresariales, para lo cual venimos realizando la investigación de un plan negocio para el desarrollo de las habilidades blandas en adolescentes. Es por este motivo que recurrimos a usted para poder entrevistarlo.

Ante ello le pedimos autorización de poder grabar esta entrevista la cual será de gran ayuda para nosotros. Asimismo, le comentamos que la información es estrictamente confidencial.

¿Podemos tener su consentimiento y grabar esta entrevista?

¡Agradecemos su colaboración!

Por favor demos inicio a la entrevista:

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es tu nombre?
2. ¿Cuál es tu profesión y especialización?
3. ¿A qué te dedicas en el campo profesional?
4. Coméntanos tu experiencia en relación a la consultoría y capacitación
5. En aspectos generales, ¿cuáles son los servicios que ofrece tu empresa?¿Cuándo inició operaciones?
6. ¿Qué tendencias se presentan en el sector de la consultoría y capacitación?
7. ¿Cómo consideras que se ve afectado el sector de la consultoría por los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en el Perú?
8. ¿Qué barreras encontraste para implementar este negocio de consultoría?
9. ¿Cómo evalúas la oferta y la demanda de los servicios de consultoría y capacitación para el desarrollo de personas en el Perú?
10. ¿Qué perspectivas de crecimiento se proyecta en el sector de la consultoría y capacitación para el desarrollo de personas?
11. ¿Cómo consideras que se presenta la competencia de empresas que ofrecen servicios de consultoría y capacitación para el desarrollo de personas en el Perú?
12. ¿Has identificado nuevos productos o servicios que representen una amenaza para tu negocio de consultoría?, ¿podrías mencionarnos algunos ejemplos?
13. ¿Cuáles son los servicios más demandados por los clientes de tu empresa?

14. ¿Qué oportunidades de negocio identificas en relación al desarrollo de las habilidades sociales o habilidades blandas en las personas?
15. ¿Qué necesidades has identificado en tus clientes en relación al desarrollo de habilidades blandas?
16. ¿A qué edad consideras que las personas deberían comenzar a trabajar para mejorar sus habilidades blandas?
17. ¿Consideras que en el Perú hay conocimiento sobre las habilidades blandas y su impacto en el desarrollo personal? ¿cuánto hemos progresado en este último año?
18. Según tu experiencia, ¿por qué crees que a las personas les cuesta desarrollar habilidades blandas?
19. ¿Por qué hoy en día las empresas requieren que los jóvenes cuenten con habilidades blandas?
20. Si nos enfocamos en adolescentes de 13 a 17 años ¿Por qué consideras que se les dificulta desarrollar habilidades blandas?
21. Como psicólogo, ¿cuáles consideras que serían los mayores retos para trabajar en el desarrollo personal de los adolescentes?
22. ¿Qué ventajas obtendrían los adolescentes al desarrollar sus habilidades blandas?
23. ¿De qué manera se debería comunicar este tema a los padres para que conozcan la importancia de las habilidades blandas, y los lleve a tomar decisiones que beneficien a sus hijos adolescentes?
24. ¿Qué metodologías emplearías para desarrollar estas habilidades en los adolescentes?
25. Según tu experiencia ¿en qué horizonte de tiempo consideras que una Consultora enfocada en el desarrollo de personas podría iniciar la recuperación de su inversión para comenzar a obtener rentabilidad?
26. ¿Cuánto tiempo consideras que puede tomarle a una empresa Consultora de desarrollo de personas para posicionarse en el mercado peruano?
27. ¿Qué estrategias de mercado recomendarías a una empresa nueva que se dedicará a desarrollar habilidades blandas en los adolescentes?
28. Finalmente, ¿Qué recomendaciones podrías brindar al plan de negocio de nuestra tesis?, que tiene como objetivo brindar cursos y talleres de habilidades blandas a los adolescentes.

Muchas gracias por su apoyo.

Apéndice 5. Transcripción de Focus group de padres de familia

Introducción

Saludo y Presentación

Muy buenos días/tardes/noches, somos un grupo de estudiantes de la maestría de la USIL que estamos realizando una investigación de mercado con el objetivo de conocer qué saben sobre las habilidades blandas, y si estarían dispuestos a mejorar las habilidades de sus hijos para que tengan mayor éxito en su vida. Por tal motivo, hoy los hemos invitado para conversar acerca de las habilidades blandas. No se preocupen porque más adelante les vamos a explicar de qué se trata.

Les agradecemos por su tiempo, y por favor siéntanse en confianza de dar su opinión con total libertad, ya que todo lo que Uds. comenten será tratado de manera confidencial dentro de este proyecto académico. No hay respuestas buenas ni malas, solo buscamos sus respuestas sinceras, así no se encuentren de acuerdo con algo.

Reglas de Juego: Relajarse, evitar las interrupciones telefónicas.

Les pedimos su autorización para realizar una grabación de esta sesión, de manera que podamos presentarla en nuestra sustentación de tesis de la maestría. Muchas gracias.

Calentamiento: Breve presentación de las participantes. (10 min)

Exploración (25 min)

Conocer el perfil de sus hijos (valores, actitudes y comportamientos)

¿Qué tan comunicativos son sus hijos?

¿Cómo se relacionan con las personas?, ¿qué tan sociables son sus hijos?

¿A sus hijos les gusta organizar grupos para trabajar conjuntamente?

¿Sus hijos toman la iniciativa para realizar nuevas actividades?

¿Cómo colaboran sus hijos en el hogar, con sus compañeros y amigos?

¿Sus hijos demuestran que se preocupan por las demás personas?,¿respetan las opiniones de otras personas?

¿Cómo demuestran sus emociones sus hijos? Cuando están tristes, alegres, decepcionados, molestos, asustados, o muy felices

¿Qué hacen sus hijos en su tiempo libre? ¿y durante sus vacaciones qué hacen?

¿Qué otras actividades hacen sus hijos fuera del colegio (durante el año escolar)?

¿En qué cursos o talleres han participado sus hijos?, ¿por qué los inscriben?

¿Cómo eligen a los lugares donde matriculan a sus hijos?, ¿cómo eligen los cursos donde matriculan a sus hijos?

¿Hay alguna característica en particular que ustedes consideran al elegir un curso/taller?

¿Qué logros buscan cuando matriculan a sus hijos en un curso o taller?

¿Cuánto invierten en promedio al matricular a sus hijos en un curso o taller libre?

¿Qué medios de comunicación usan de manera más frecuente?, ¿qué medios utiliza para buscar información de talleres, cursos, programas?

¿Qué saben de las habilidades blandas?

Presentación de las habilidades blandas – Video (12 min)

Identificar cuánto conocimiento tienen los padres sobre las habilidades blandas y su importancia en la vida de sus hijos

Sabiendo de estas habilidades blandas ¿Creen que son importantes para sus hijos? ¿Por qué?

De estas habilidades blandas mostradas ¿Dónde escucho de ellas antes? ¿A quién escucho hablar de ellas?, ¿conoce algunas habilidades blandas adicionales?

Identificar qué habilidades blandas necesitan desarrollar sus hijos. (18)

¿Qué habilidades blandas creen que tienen sus hijos? ¿Por qué lo consideran así?

¿Cuáles son las habilidades blandas que creen que sus hijos deben desarrollar?

¿En los colegios donde están sus hijos promueven el desarrollo de las habilidades blandas? O algunas de las habilidades mostradas en el video

¿Promueven ustedes alguna de estas habilidades blandas en sus hijos?, ¿de qué manera?

¿A qué edad creen que sería ideal que sus hijos desarrollen sus habilidades blandas?

¿De que manera sus hijos podrían desarrollar estas habilidades blandas?

¿Estarían dispuestos a ayudar a sus hijos a desarrollar sus habilidades blandas?

Presentación del modelo de negocio (20 min)

Conocer la respuesta de los padres sobre la idea de negocio

¿Creen que esta sería una buena propuesta para desarrollar las habilidades blandas de sus hijos? ¿por qué?

De la propuesta mostrada ¿qué aspectos positivos y negativos rescatan?

¿Recomendarían este taller a otras personas? ¿A quiénes?

Si nosotros brindamos un taller gratuito de muestra para sus hijos ¿ustedes llevarían a sus hijos a este taller? ¿Por qué?

Conocer las perspectivas de los padres sobre el impacto de mejoras a lograr en sus hijos con las habilidades blandas. (10 min)

¿Qué resultados esperan ver en sus hijos al culminar estos talleres?

¿Cómo creen que las habilidades blandas podrían ayudar a sus hijos en su vida actual? (hogar, colegio, amigos)

¿Cómo creen que las habilidades blandas podrían ayudar a sus hijos a futuro?

Conocer las expectativas de los beneficios y características de la idea de negocio (25 min)

¿Qué beneficios esperan de los talleres que ofrece la empresa?

Por favor bríndenos su opinión sobre las siguientes características:

Marca

Logo

Ubicación de local ¿Cuál es su preferencia de ubicación?

Duración del taller

Horarios de clases

Inversión por el servicio ¿Cuánto estarían dispuestos en pagar por el taller A y por el taller B?

Forma de pago

Seguimiento al desempeño y resultados

Descuentos y promociones

Otros (Especificar)

¿Cuáles son las más importantes para ustedes?

¿Por qué medios les gustaría recibir información de estos talleres?

Participante 1: Kurt Llanos

Participante 2: Gilberto Gutierrez

Participante 3: Enny Maceda

Participante 4: Mery

Participante 5: Miguel Huapaya

Presentación

Moderador: Cómo están, qué tal, bienvenidos, mi nombre es Dayana, les doy la bienvenida a nombre de todo el equipo, nosotros somos alumnos de la Universidad san Ignacio de Loyola y estamos haciendo un proyecto que es para nuestra tesis de maestría. Entonces, hoy vamos a conversar acerca de las habilidades blandas. Ya les vamos a contar, les vamos a mostrar un material para que ustedes tengan más conocimiento del tema, y lo que queremos es pedirles por favor que nos den su opinión totalmente sincera; lo que deseen opinar es libre, exprésenlo, si están o no de acuerdo, o lo que conozcan o no conozcan, pero lo que ustedes opinan del tema. El propósito es que nosotros hagamos realidad este proyecto para ayudar a los adolescentes brindándoles talleres de habilidades blandas para que mejoren sus relaciones sociales. Entonces, por favor les voy a pedir que se presenten y me digan su nombre, si tienen un hijo en qué edad está el adolescente, y que me cuenten qué expectativa tienen acerca de las habilidades blandas, brevemente por favor:
Participante 1: Mi nombre es Kurt tengo hijos adolescentes que están cursando estudios en secundaria, vivo en los olivos, y me interesaría este tema de las habilidades blandas, primera vez que lo escucho. Me enterado que es algo que todos los días hacemos.
Moderador: Tiene usted mucha razón
Participante 1: eso es lo que podría decirte por el momento
Moderador: Gracias.
Moderador: Qué tal, y usted señor (dando pase a otro participante)
Participante 2: Buenos días con todos, mi nombre es Gilberto y tengo 60 años, vivo en Los Olivos y tengo un hijo adolescente que está terminando su colegio; este año ya hace su promoción; y como dice acá el señor, no sabía sobre este proyecto. Y, qué le puedo decir, más que todo yo quisiera que mi hijo reciba una charla o un curso como la que van a hacer ustedes, o van a hacerlo a futuro, más que todo para que tenga más conocimiento, más habilidades con sus compañeros de estudio. Como él está interesado en postular a la universidad, al curso de contabilidad, y yo estoy seguro que eso le va a ayudar bastante; y por lo pronto le puedo decir que mi hijo en sus días libres que no tiene estudio está estudiando inglés, trata de sobre salir de todas maneras.
Moderador: Qué bueno, gracias.
Participante 2: Yo creo que eso va a ser muy interesante ese curso si es que se concreta
Moderador: Vamos a conversar ahora de ese tema.
Participante 2: Vamos a ver cuánto va a ser el costo, el curso, qué día va a ser.
Moderador: Ahora les vamos a contar todos esos detalles para que ustedes nos den su opinión. Gracias.
Participante 2: Bueno, eso es todo lo que quería decir.

Moderador: Gracias.
Participante 3: Mi nombre es Enny y tengo una hija que está en secundaria, sus deseos es estudiar medicina.
Moderador: Ah, qué bonito
Participante 3: Pero estaba un poco indecisa; decía "¿economía o medicina?", y ahora dice medicina. (risas). Espero que cuando postule bueno, sea su carrera, y para que ayude pues, porque esto me puso así curiosa en qué la pueden orientar a ella; uno como padre quisiera le dice tal cosa, a ver lo que te gusta. Pero en sí uno quisiera decir "ay esta carrera", y no le puede decir al hijo o a la hija "esta carrera", y ella dice "¿Ay mamá, tú quieres esto?", o "¿tú quieres lo otro?", "¿o qué quiere mi papá?"
Moderador: Indecisos.
Participante 3: Sí, son indecisos, y está interesante, a lo poco que he podido escuchar; y me llama la atención ahora con ustedes que van a explicarnos sería muy bueno, y los chicos, que los apoyen más que todo a ellos. Hay que trabajar en grupo, tanto los padres cuando ya decidan su carrera. Y ojalá que todo salga y lo que uno se ha enterado se concrete.
Moderador: Gracias, señora Enny.
Moderador: Hola, bienvenida (dando pase a otro participante)
Participante 4: Buenos días, bueno días con todos, mi nombre es Mery y tengo una hija de tercero de secundaria. Bueno, ella también está un poco indecisa y no sabe qué carrera va a seguir. Le gusta mucho la lectura. A mí me gustaría que estudie algo, a su papá también, pero ella como que todavía no lo tiene muy en claro para dónde se está dirigiendo ¿no? y qué carrera elegir, y ustedes como profesionales, bueno, me dio la inquietud a ver en qué la pueden ayudar para que ella tome una decisión, apoyar para que se centre en lo que ella realmente quiere.
Moderador: Gracias, Mery, bienvenida.
Participante 4: Que todo salga bien.
Moderador: Hola (dando pase a otro participante)
Participante 5: Qué tal, buenos días, buenos días con todos. Mi nombre es Miguel, también cuento con una hija que está en etapa secundaria. Eh, me interesaba más que nada este programa para poder saber, ya que son las habilidades blandas y es el día a día que es como se interrelaciona personalmente con todas las personas, lo cual ayuda también como mencionan para la parte de futuro profesional de cada uno. Entonces sí me interesaría conocer un poco más del tema.
Moderador: Gracias, bienvenido Miguel.
Moderador: Bien, les cuento un poquito las reglas digamos. Si ustedes necesitan salir un momento, realizar una llamada o salir un momento a los servicios, por favor me dicen y no se preocupen. Pero sí vamos a tratar que la sesión sea de corrido, solo si hay una necesidad puntual me avisan nomás por favor, y si gustan servirse algo siéntanse cómodos, vamos a conversar acá (risas)
Moderador: Cuéntenme un poco de sus hijos, me gustaría saber por ejemplo qué tan comunicativos son, sus hijos adolescentes
Participante 1: Es un poquito retraído, pero sí es muy colaborador, quiere salir adelante, quiere y hay que apoyarlo.
Moderador: Claro que sí.
Participante 1: me interesó este tema, y ahora estoy descubriendo que está bueno.

¿Ustedes son como una especie de asesores? ¿no?

Moderador: Sí, una consultoría.

Participante 1: Consultoría. Bueno, está muy bien, muy bien. Eso es todo por el momento, pero son muy colaboradores los chicos.
Moderador: Gracias.
Moderador: Señor Gilberto, cuénteme por favor.
Participante 2: Bueno, en el caso de mi hijo, él es colaborador, es conversador, pero lo que sí es un poco flojo (risas). Pero para qué mi hijo, no me puedo quejar, es un muchacho estudiante y siempre trata de superarse, quiere sobre salir, ya no quiere estancarse como anteriormente terminaban el colegio y se quedaban así.
Moderador: Tiene sus metas.
Participante 2: Mi hijo tiene sus metas, de todas maneras quiere lograrlo, por eso digo, yo quisiera que él tome un curso o las charlas de ustedes que son profesionales, a ver de esa manera para que de repente para que su habilidad sea mayor, más que todo para que entre compañeros se supere ahí. El mismo puede de repente traer más compañeros de estudios, conociendo este curso que ustedes piensan hacer.
Moderador: Ah, interesante.
Participante 2: Eso es todo lo que podría decirle.
Moderador: Gracias, señor Gilberto.
Moderador: ¿Señora Enny?
Participante 3: Bueno de mi hija Indira podría decirte tantas cosas (risas). Bueno, es bastante engreída porque yo tengo dos hijos mayores que ya son profesionales, uno es ingeniero y otra abogada, y a Indira la tuve después de 13 años y hasta primaria ella me decía "Ay mamá, yo para qué voy a estudiar, mis hermanos ya van a ser profesionales y ellos me van a mantener" (risas). Ese era su decir de ella, "Ay yo no, yo no voy a estar estudiando". Bueno ya, ahora ya está a punto de acabar secundaria y la he visto muy insegura que esto que lo otro, ¿verdad?, pero más se inclina a lo que es medicina. Es una chica bastante pegada a mí, bastante me ayuda. Aparte también estudia inglés, y lo que yo quisiera es pues que me apoyen en el sentido de que a ella la orienten, que esté segura, que ya no esté tan indecisa a veces. También yo digo por lo que es engreída, a veces me dice "mamá, de repente esto no o esto sí", y está en eso. Entonces, he visto una buena alternativa con ustedes que son profesionales, porque mis hijos mayores ya trabajan, ya se han ido prácticamente de casa. Entonces ella les dice "hermanos, ¿y qué tal si estudio esto o lo otro?", y ellos le dicen "ah, puedes estudiarlo". No es como profesionales que la orienten. Y de ahí sí, colabora también en casa. Bueno, es flojita, más está con sus gatitos, con sus mascotas, ahí sí está (risas). Pero si tú le dices "¿puedes hacer esto?", "ya, de aquí". Pero sí yo quisiera bastante apoyo de ustedes, y también con amiguitas que ella va a ir conversando porque está interesante lo que ustedes están proponiendo.
Moderador: Qué bueno, gracias. Mery, cuéntame por favor.
Participante 4: Mi hija tiene 15 años y es la mayor de sus hermanitos. Bueno en esa parte, ella ya al entrar a la adolescencia la he visto que se ha soltado un poco, antes era un poco tímida, inclusive en las exposiciones de la escuela hablaba bajito que siempre las profesoras tenían me decían que tiene que levantar un poco la voz, pero de un tiempo acá la noto ya más segura, más suelta; lo que sí a ella le gusta mucho es la lectura, agarra un libro y no para hasta

terminarlo, lo termina de leer, a veces hasta se amanece y si le llama la atención algo lo lee y lo lee, le gusta mucho. Lo que le gustaría a ella es estudiar pediatría, pero a veces como mi suegra ya también ha estudiado derecho y la ve leyendo un libro, y también como que a veces e inclina estudiar derecho.
Moderador: Está en esa indecisión.
Participante 4: Bueno, y como tengo la oportunidad de estar aquí y veo y me gustaría para que ustedes le den unas herramientas que puedan ayudarla a ella, capacitándola a ella, para saber qué es lo que realmente ella desea. Estoy muy inquieta, ¿no? (risas), para ver cómo es que pueden ayudarnos.
Participante 1: El resultado.
Participante 4: El resultado. Sí, sobre todo eso.
Moderador: Todo eso, sí. Gracias. Miguel, por favor cuéntanos por favor.
Participante 5: Bueno en mi caso mi hija salió a la mamá, (risas), es bien extrovertida, por lo que es única, entonces tiene ese lado de engreimiento. Pero bastante social, pero creo que de todas maneras hay habilidades que se pueden mejorar; por lo cual me interesaría bastante escuchar este complemento.
Moderador: Ok, gracias.
Moderador: Bueno, me han hablado ustedes de sus hijos son colaborativos, que les gusta ayudar; que son bastante comunicativos, como en el caso de tu hija (Participante 5). En el caso de Indira que le gustan mucho los animalitos y eso habla de que es una persona muy solidaria; en el caso de su hijo que tiene sus metas muy claras, que le gusta superarse. Por ahí hay muchas habilidades, porque el liderazgo habla de la iniciativa que tienen los jóvenes por ayudar y mejorar la vida de otras personas.
Participante 1: A veces depende también de los padres ¿no? Son el ejemplo.
Moderador: Sí, definitivamente. Qué bueno, me gusta conocer un poco más de sus hijos.
Y si yo les diría a ustedes, cuéntenme cómo expresan sus hijos sus emociones. Vamos al tema de las emociones. Por ejemplo, cuando están alegres, tristes, molestos (risas); ¿cómo lo expresan', no lo expresan se lo guardan o cómo expresan esa situación.

Participante 1: Bueno, en mi caso mi muchacho, yo lo veo que cuando está sin ganas en su cuarto, se encierra y no sale, pero el hambre lo hace salir (risas). Situación extrema; ya lo veo que está rebuscando algo ya. Entonces, en cierta forma yo veo cómo es ese niño ¿no?, pero nadie lo ha castigado sino que creo que hay un momento en el que ellos reflexionan, se dan cuenta que tienen que salir a defenderse o tienen que salir a comer.
Moderador: Para sobrevivir.
Participante 1: Sí, exacto. Entonces ahí aprovecho y si quieren comer algo le digo "haz algo", ¿no? Para que tenga más motivación, más hambre y me ayude. (risas) Y se le pasa, se le va un poco la idea; hay niños que reaccionan así.
Moderador: sí, claro, están en aprendizaje.
Participante 1: Eso es lo que he notado en él.
Moderador: Señor Gilberto, cuénteme, ¿cómo expresa sus emociones su hijo?
Participante 2: Bueno, en el caso de mi hijo, cuando él está un poco molesto por algo o porque se le ha llamado la atención por algo, no habla o no contesta, no le gusta conversar; y ya nosotros lo dejamos así, pero para el día o al siguiente día y ya empieza nuevamente a conversarnos; y más cuando él está molesto se dedica a escuchar música. Pero por esa parte

yo me siento contento porque él no es de salir a la calle a buscar a los amigos, ósea, no es callejero; él es de su casa y cuando quiere salir pide permiso, y siempre nosotros estamos diciéndole con dónde estás y con quién vas; y de esa manera él también nos dice estoy yendo a tal sitio o estoy yendo a la casa de un amigo o una amiga, pero no es de buscar amigos en la calle. De esa parte sí estoy muy contento con mi hijo porque no es callejero. Eso es lo que les puedo decir, esas son sus emociones, con sus amigos; aunque es un poco flojo para el deporte (risas), por más que uno le dice "mira que tus amigos que están haciendo deporte", no sé si es por pereza o es que no le gusta. Es que también hay una parte, que cuando se van a hacer deporte los amigos son un poco movidos, son groseros, y eso no le gusta a mi hijo, no le gusta las groserías. En casa, por ejemplo, a mí no me gusta las groserías, a mí por ejemplo nunca me han escuchado un "carajo". De esta parte yo les doy el ejemplo. Mis tres hijos, por esa parte me quieren bastante, lo quieren bastante a su mamá.
Moderador: ¿Si demuestran bastante su afecto o sus emociones?
Participante 2: Sí, así es. Como les digo, no les doy un mal ejemplo. Como dicen, la educación sale de casa; y por esa parte yo estoy muy contento con mis hijos, son estudiosos, son empeñosos, son progresistas, ¿no?, quieren siempre superarse. Es lo que puedo decirles de mis hijos.
Moderador: Gracias. Gracias por compartirlo.
Moderador: Señora Enny, cuéntenos por favor, ¿cómo expresa sus emociones Indira?
Participante 3: Bueno, Indirita, sí. Ella es bien apegada a mí, por el hecho de que su papi trabaja en provincia, trabaja en Petroperú, y mis hijos también están fuera, y ella está conmigo solamente, es bien tierna conmigo y podría decir que hasta se pone celosa si otra persona ya llega, sea un familiar, ella quiere estar ahí solo conmigo; aunque sea en pijamas sale a buscar todo, llama y todo, no le da flojera y me dice "ya mamá, yo misma soy". De ahí cuando se molesta y tenemos un intercambio, porque siempre así por alguna cosita, lo lindo y tierno de ella es que me busca y me pide disculpas; entonces más que una mamá ella ve una amiga.
Moderador: Qué lindo.
Participante 3: y cuando está enojada sí me alejo un poquito porque más le gusta las cosas de terror, películas de terror; y como yo soy miedosa, si ve muertos por lo que ella quiere estudiar medicina, entonces yo ni me acerco. (risas) Hasta que ya va pasando y me dice "mamita, ¿qué haces?, que esto que el otro". Ella es bien tierna, colabora, anda con los animalitos. Ve un animalito que está enfermito o algo, me dice "ay mamá, mira cómo lo tienen encerrado". En mi casa tengo 7 gatitos (risas), poquitos, ¿verdad? No le da pereza cuando tiene que subir, porque los tengo en una azotea en un cuartito ellos y también están libres; a darle comidita, a atenderlos. Recién una gatita se enfermó, le salió una heridita y ya hemos llevado al veterinario, ella le cura y todo. Pero, por ejemplo, si una amiga está enferma, ella le dice "¡ay, cúrate!" (risas)
Moderador: Ah ya, con los animalitos demuestra.
Participante 3: Con los animalitos demuestra toda la ternura, el amor, todo; y bueno mis dos hijas son muy tiernas con los animalitos.
Moderador: ¿Y con las personas?
Participante 3: Con las personas, ¿qué te puedo decir?, no es que ella le gusta estar con varias amistades, tendrá 2 a 3 amiguitas que ella puede intercambiar ideas o salir al cine, pero no es

muy amiguera, prefiere estar en casa conmigo o decirme “mami, vamos, salimos a tal sitio, vamos a esto o lo otro”, se siente bien.
Pero como digo, a veces se pone un poquito egoísta; ella quiere su espacio y su espacio es bien respetado. Conmigo, uf, puede dormir hasta tarde, puede hacer esto, o vamos por aquí o por acá, pero sí es un poquito egoísta, ¡poquito! Siente celos, ella me abraza y quiere hacer todo conmigo. Pero ella es bien estudiosa, bien responsable; no puedo quejarme, no tengo que estar diciéndole como cuando estaba en primeria, uf, he tenido anécdotas con ella porque era imperativa y todo. Pero ahora sí, sola estudia, sola hace sus trabajos; logros que tiene uf feliz los celebra, me abraza, me besa. Pero de ahí, no es tan amiguera, tiene un poco de desconfianza de esta sola en la calle, ya que se ven tantas cosas en la calle; y me dice “mamá, vamos a comprar esto”. Será porque yo también estoy sola en mi casa, somos amigas, nos acompañamos; somos poco de salir, salimos en el carro y cositas así. Pero es una linda hija y sé que va a lograr lo que tiene en su mente; y con el apoyo de ustedes porque hay cositas que a uno se le escapan, y ustedes que son profesionales y las ideas que más o menos dan a entender esto, estoy contenta. Gracias.
Moderador: qué bueno, gracias. Mery, cuéntame por favor, ¿cómo expresa las emociones tu hijita?
Participante 4: Bueno, ella, cuando está triste o cuando está molesta, ella va y se encierra en su cuarto. Entonces, cuando ya la veo que se cierra ya sé que algo le pasa o algo lee ha pasado en el colegio, entonces prefiero yo dejar que le pase un poquito y luego ya después irla a buscar, porque a veces yo la busco y me dice “déjame sola, que quiero estar un rato”; y después ella ya viene y me busca un rato; o de repente cuando discutimos, o sale un fin de semana con sus amiguitas y quiere volver a salir otro fin de semana y no me gusta o le digo “no, no me gusta” o “tal amiga no me gusta”, por ejemplo, el otro día que se fue al cine y ya era 9:30pm y yo la estaba llamando y no me contestaba; y qué había pasado, que el carro en el que venía del papá de su amiguita se había dañado y su celular se había descargado, y yo me preocupé porque hasta esa hora ya no está sola, y lo que yo hice cuando ella vino es regañarla y le dije “¿pero dónde has estado?, mira la hora”, y como que se molestó y me dijo “ni siquiera me dejas hablar” y se encerró. Entonces ella luego vino y me buscó y me dijo “mamá, disculpa”, y me explicó lo que había pasado.
Ella sí es tranquila, me ayuda bastante con sus hermanitos a hacer las tareas eh, y yo le veo bastante ese deseo que ella tiene de superarse ¿no?, de tener su profesión. Ella se ha dado cuenta que todo lo que ella hace los hermanitos la copian, sea bueno o sea malo; es su ejemplo de ella. El otro día ella se puso un chalequito y sus hermanitos la imitaban y le copiaban la ropa. Entonces ella me dice, “mamá, yo quiero superarme, quiero tener mi profesión”, porque ella se ha dado cuenta y me dice “todo lo que yo hago mis hermanos me están copiando”; y ese es su deseo de ella, superarse; y bueno, y aquí estoy viendo que me están dando esa oportunidad de poderla ayudar a ella, de definirse bien lo que quiere.
Moderador: Sí, claro que sí gracias. Miguel, por favor, cuéntame, cómo se expresa tu hija.
Participante 5: Bueno, en el caso de Antonella es muy expresiva, se hace notar bastante. Si está feliz o molesta, tiene esa facilidad por así decirlo de expresar sus emociones, de hacerlo notorio. Eh, he escuchado a todos y la verdad creo que va a depender del modelo que tomen, puede ser el modelo del papá o de la mamá. Yo me acuerdo en mi caso que mi papá era una

persona de cero deportes, y yo hasta su época me gustaba el deporte, ósea me gusta el fútbol pero no lo practico, porque mi papá era una persona que nunca le gustó el fútbol ni nada. Entonces, va a depender bastante de con quién nos rodeemos, de las amistades, amigos, para poder tomar estos modelos a seguir de las cosas que nos puedan gustan. Pero las habilidades netamente se van desarrollando, me imagino que, dependiendo del entorno, dependiendo de las influencias, etc. En este caso, mi hija ha salido bastante a la mamá, bastante expresiva, bastante de poder decir las cosas de una manera muy fácil y suelta, a diferencia mía ¿no? que yo soy un poco más introvertido, más calmado. Este, y creo que por eso conversa más conmigo que con ella, para no chocar (risas). Entones, creo que por ese lado vamos.
Moderador: Gracias. Bien, los felicito a todos por los hijos que tienen, es muy bonito lo que están contando de cada uno de ellos y, me imagino que ellos también son chicos que cuando se reúnen y cuando hacen alguna reunión del colegio, ¿no? Cómo son ellos, ¿les gusta organizar?, son los que llevan la batuta y les gusta organizar y dicen "chicos, hay que hacer esta reu" y está whatsappeando, o son de los que les llega la invitación, ¿cómo han notado que son?
Participante 3: bueno, Indira, como digo no es tanto de fiestas; que le inviten a un quinceañero sí puede asistir, pero no es tanto de fiestas.
Moderador: ¿Le gusta organizar algún tipo de evento?
Participante 3: No, ella tampoco es de organizar, raras veces. Como te digo, raras veces, no; en otras cosas sí quiere ser líder.
Moderador: ¿Otro tipo de eventos?
Participante 3: Otro tipo de eventos sí, si es de animalitos ella es la primera, organizar para salvar vidas de animalitos, por ejemplo. En otras cosas también de ayudar a alguien, pero de fiestas no, mal haría en ese sentido. Ella prefiere estar tranquila en casa, estudiando, leyendo, así; pero no es tan de organizar. En fiestas, cumpleaños, no, sí que la inviten va, asiste y se divierte, pero me llama y me dice "mamá me puedes recoger". Pero no es como los fines de semana que a otros jóvenes que les gusta salir, si sale dice "vamos al cine, vamos a esto". Si sale, no mucho. Como ya está por terminar y está su mente en otra cosa, de que esto de que lo otro.
Moderador: ¿Está enfocada?
Participante 3: Sí, en eso sí está, de ahí, no es tanto como otras chicas que veo, inclusive que van llegando ahí a la casa y se organizan en el sentido que van a pasar en la casa viendo una película, ella les puede brindar todo; ella prefiere ahí en casa que irse a otro sitio, pocas veces. En ese sentido es Indira, sí le gustan sus cositas pero como te digo no es tan como otros chicos que han llegado a mi casa y piden comida, que esto que el otro. Indira no es así. (risas)
Participante 1: Todos son diferentes en ese aspecto.
Participante 3: Todos somos diferentes. Sí sí.
Participante 1: Bueno, el mío sí, le gustan las fiestitas, le gustan.
Moderador: ¿y él organiza el grupo?, ¿él coordina?
Participante 1: Él organiza; ya está viendo con quién. Y se reúnen, y todos son; se van al cine, a discotecas ¿no?, pero piden permiso, eso sí. Tengo que darle también (risas).
Moderador: ¿y también organiza otro tipo de actividades, aparte de los estudios?, ¿le gusta a él ser el que organiza?

Participante 1: Aparte lo estoy haciendo estudiar en las noches electricidad, para que me ayude con el trabajo; el profesor es mi amigo y me he enterado, él me dice, colabora, ayuda a integrarse; un poco callado es, pero sí ayuda a integrarse. Bueno, esas partes que son importantes en el ser humano ¿no? Eso es lo que podría decir.
Moderador: Señor Gilberto, su hijo, ¿le gusta organizar algo?, ¿de repente actividades académicas, o con los amigos, o en la familia?
Participante 2: No es de eso, mi hijo no es de eso; ósea no es de organizar fiestas, no es de organizar.
Moderador: ¿o con un grupo de estudios?
Participante 2: No, lo que a él…Cuando se trata de reunirse con sus amigos, más que todo pide permiso para traer a la casa a los amigos. Ya le he dicho que en lugar de estar en la calle mejor se trae a los amigos y se ponen a ver esos juegos (play station); ellos son capaces de amanecerse (risas).
Participante 1: Si están dentro de la casa normal.
Participante 2: Claro.
Moderador: ¿Pero él es el que convoca?, ¿él es el que llama?
Participante 2: Sí, sí.
Moderador: Es decir, sí organiza, ¿le gusta organizar?, ¿le gusta liderar?
Participante 2: Más que todo vienen a buscarle los amigos, los vecinos de ahí del barrio, no son los que vienen de afuera; unos vecinos del barrio que son así de la misma edad. Ya y él, como te digo, convoca ahí a la casa, claro que, siempre pidiendo permiso, "papás, ¿pueden venir mis amigos a la casa?". Bueno, si se trata de que vengan a la casa, menos mal que no son bulleros los amigos (risas); compran su gaseosa y ahí están jugando. Eso es lo que pasa con mi hijo; no es de convocar a fiestas; no, no le gusta.
Moderador: Pero sí es sociable, tiene sus amigos
Participante 2: Sí, claro, es sociable. No se queda encerrado en su cuarto, no le gusta encerrarse en su cuarto, él prefiere estar ahí viendo televisión, escuchando música, y en su computadora pues ¿no? Ese es su pasatiempo de mi hijo.
Moderador: Ok, gracias.
Moderador: Mery, ¿le gusta liderar algo a tu hijita?
Participante 4: No, de fiestas casi poco sale y escucha, y como me tiene confianza ella me cuenta "mamá, hay compañeras que me cuentan que dicen que ya se van a discotecas, ya toman", entonces ella como que lo ve no bien, casi no va a fiestas, mejor dicho, ¿no?, más le gustar estar en la casa. Pero sí es bien detallista, le gusta organizar por ejemplo cuando es cumpleaños de la tutora o del tutor, ella dice "chicos, vamos a hacerles una sorpresa", y ponen entre todos para comprarle algo o un regalo.
Moderador: ah, ella organiza.
Participante 4: Por ejemplo, es cumpleaños de mi mamá y me dice "mamá, hay que hacerle una pancarta", ya vengo y hay una sorpresa, y ese tipo de cosas; y a sus compañeros también, ella prefiere que vayan y hagan en la casa el trabajo, porque sabe que también por ahí yo le puedo dar ideas y ese tipo de cosas. Pero sí, ósea sí le gusta a ella organizar.
Moderador: Pero sí le gusta formar grupos con sus amistades.
Participante 4: O a alguna compañera que es su cumpleaños, dice "vamos a hacerle una carta bonita o vamos a comprarle una torta y se lo vamos a entregar", y cosas así.
Moderador: Ah, qué bonito, tiene sus detalles.

Participante 4: Sí, tiene sus detalles.
Moderador: Miguel, cuéntanos, ¿le gusta liderar algo?, ¿has notado esas características en Antonella?
Participante 5: Sí, tiene bastante ese don de liderazgo en diversas actividades ¿no?, de repente todavía por la edad que tiene todavía no es como que, si bien va a reuniones todavía no va a fiestas; yo creo que para su edad ahora hay fiestas de todo tipo, para niños y todo hay diversas temáticas. Desde ese punto creo que, si lidera de repente para alguna reunión, para los juegos usualmente que hace en casa, o en la familia, etc, sí lo veo, sí lo veo bastante. Y nada, esperar que lo siga llevando por buen camino ¿no?, ya que el liderazgo hay de diversos tipos, entiendo yo; y bueno, me imagino que poco a poco lo irá afianzando en el transcurso de su secundaria y universidad.
Moderador: Qué bien. Todos tienen condiciones de líderes, por lo que veo.
Participante 3: Claro, de diferentes formas. Eso sí.
Moderador: De diferentes formas, pero todos tenemos esa cualidad.
Ahora vamos a hablar un poquito; cuéntenme ¿qué hacen en el tiempo libre sus hijos, cuando no están en el colegio?, ¿qué actividades por ejemplo les gusta hacer?
Participante 3: Como ya lo manifesté, una es que le gusta estar con sus animalitos; una es ordenar su cuarto de estudio; y también como ella estudia el inglés, se pone a hacer sus tareas de inglés, a repasar; de repente está también con sus audífonos con música, o me dice (a ella le gusta hacer, por ejemplo, las chocotejas), si está de tiempo libre extenso me dice “mamá, vamos a comprar porque quiero comprar las chocotejas”, y las prepara muy bien; o si no me dice “mamá, enséñame a preparar” (por ejemplo a ella le gustan los macarrones); a ver voy a aprender”; quiere eso, esas cositas; y bueno, de sus estudios, hacer sus tareas, revisar, hacer sus márgenes. De repente si apurada copió mal, a corregir esas cositas. Como viene del colegio y está saturada de tareas, de exámenes, de esto, trata de estar más tiempo como digamos acompañarme lo que es en la cocina.
Moderador: Compartir tiempo con usted.
Participante 3: compartir tiempo conmigo; o inclusive si me gusta una novela, ella me dice “mami, ¿de qué trata?” De ahí, lo que es el ICPNA, lo que estudia también, el inglés. A veces me dice algunas cosas, pero a mí no me gusta el inglés, pero ella sí lo está dominando; está aprovechando ese tiempo en eso.
Moderador: Qué bueno. Y ustedes, qué otras actividades hacen sus hijos, de repente en vacaciones, o que participen en cursos.
Participante 1: El mío escucha música y lava su ropa. (risas)
Moderador: ¿Eso es lo que le gusta hacer?
Participante 1: A él le gusta pues. Su música y lava.
Moderador: Claro, es su pasatiempo. ¿Y de repente talleres o cursos que lleven en vacaciones?, aparte del inglés, ¿no?, que lleven durante sus vacaciones, ¿les gusta a sus hijos? No solamente de fines académicos, de refuerzo de matemáticas, sino también hay talleres de teatro u otro tipo de cursos.

Participante 1: Marinera, por decir ¿no?
Moderador: ¿les gusta?, ¿han tenido esa experiencia sus hijos?
Participante 3: La verdad es que en cuestión así de arte, Indira, no. Como te digo, cuando está libre más es la repostería, otra cosa.
Participante 1: Es un arte también.
Participante 3: Ósea, ella comienza a decir, "la leche asada, ¿cómo la preparas?", y le digo "bueno, tal cosa, tal cosa", y me dice "me gustaría aprender". Esas cositas así, pero otro tipo de cosas.
Moderador: ¿otro tipo de cursos?
Participante 3: El inglés. Como tiene el inglés, le ayuda. Y en vacaciones nos vamos al norte; lo quiere libre, no quiere ver cuadernos (risas)
Moderador: ya se liberan de todos los estudios
Participante 3: Ok. Bueno, ahora cuéntenme un poquito, vamos a ir entrando ya al tema de las habilidades blandas. Ahorita les vamos a pasar un video; ya me han contado por ahí un poquito qué han escuchado acerca de las habilidades, ¿no?, ciertas experiencias. Quisiera que vean este video, y luego de eso me van a dar su opinión en algunas cositas por favor.

VIDEO DE HABILIDADES BLANDAS

Moderador: ¿quisieran que lo pasemos otra vez o consideran que es suficiente?
Participantes: No, ahí está bien.
Moderador: Cuéntenme, ¿qué habilidades blandas consideran que tienen sus hijos? Habilidades de comunicación, de liderazgo, de ser empáticos, de comunicarse asertivamente y saber cómo llegar a las personas; trabajar en equipo, ¿no? De esas habilidades, ¿qué han notado en sus hijos?
Participante 1: De esa parte sí a mi hijo le gusta ayudar a su familia, a sus primos; a veces salen, y como él gana su platita, le dicen "¿me puedes invitar?"; los apoya, comparte, le gusta colaborar. Alguna cosa que le pidan de favores él va y apoya. En esa parte sí, él es empático.
Moderador: Y, cuéntenme por favor ustedes, ¿qué han identificado en sus hijos?, ¿algunas de esas habilidades que vean que demuestren?
Participante 3: Sí, con los amigos, pero más que todo ayuda a los animalitos. En eso sí voy a seguir diciendo porque se siente bien ella. Y de repente con los amigos, cuando encuentra animalitos por ahí, "llevémoslo", vamos a colaborar y salvar la vida de ese animalito; y de ahí compartir un rato con los amigos un rato de cine de las tareas. Le gusta ser líder de sacar buenas notas; eso sí. Si hay un compañero que se sacó 17, 18 o 19, ella quiere sacar 20. (risas)
Moderador: ¿competitiva?
Participante 3: Sí, eso sí, cuando saca los 20's está feliz de la vida y dice "lo logré, lo logré" (risas)
Moderador: Su reto
Participante 3: Sí. Siempre es bien estudiosa en ese sentido, bien responsable; y bueno, ella dice "ese curso está difícil"; Química, por ejemplo "¡Ay!". Pero si se tiene que amanecer y todo y lo logra y se saca 20, te besa y hasta te carga feliz de la vida te invita todo lo que quieras, en los cursos que son un poco más pesados, no difíciles, porque yo siempre le he dicho que nada es difícil, nada es imposible. Entonces, ella lo logra y se siente súper súper

bien. Así es, yo sé que va a lograr cuando ella ingrese. Eso sí, 100% segura que le gusta superarse, ser una buena profesional. Eso sí.
Moderador: Así tiene que ser, la conoce muy bien.
Participante 3: Estoy totalmente segura.
Participante 2: Así es también en el caso de mi hijo también es igual así.
Moderador: ¿alguna de las habilidades que ha visto, que de repente tiene?
Participante 2: Él piensa superarse de todas maneras.
Moderador: ¿y sus condiciones de líder, de comunicar?
Participante 2: Bueno, es comunicativo con sus amigos, pero no es un líder.
Moderador: Pero, podría desarrollarlo.
Participante 2: Exacto. De repente recibiendo algún curso o las charlas que ustedes le puedan dar, de repente podría cambiar esa habilidad.
Moderador: Mejorar.
Participante 2: Eso, ir mejorando.
Moderador: Y en el caso de Indira, ¿qué habilidad cree que podría mejorar?, enfocándonos en esa presentación.
Participante 3: Yo creo que Indira, quisiera más apoyo en que comparta más con los compañeros.
Moderador: ¿trabajo en equipo?
Participante 3: Trabajo en equipo, eso es lo que le falta un poco, porque ella a veces dice “yo, yo, yo”, es un poco egoísta en eso.
Moderador: Sí, se puede desarrollar.
Participante 3: Eso es lo que más, así con los compañeros; intercambiar las ideas, conocimientos y todo lo demás. Eso es lo que falta, que a ella le ayuden en eso. En eso necesita ayuda.
Participante 1: En los adolescentes, ¿el liderazgo cómo se manifiesta?
Moderador: Por ejemplo, cuando ellos son los que organizan algo, tienen iniciativa, muestran iniciativa para liderar algo. Desayuno en familia, por ejemplo, o una reunión grupal de estudios, o para solucionar un problema; ellos toman la iniciativa, guían al grupo, lo orientan a lograr un resultado. Ese es el liderazgo, la persona que tiene, muestra la iniciativa y lo ejecuta.
Participante 3: Tienes razón. Indira, por ejemplo, en el caso de los animalitos. Por ejemplo, si ella ve a un animalito, ella organiza de tal manera que a ese animalito lo van a ver en la veterinaria, le van a hacer tal cosa, y lo logra.
Moderador: Convoca todo
Participante 1: ¿Y el liderazgo qué enfoca en ese aspecto a los adolescentes?
Moderador: A los adolescentes les ayuda porque, primero en sus relaciones interpersonales. Les ayuda a tener un mayor éxito para poder identificar de qué manera hacer llegar su mensaje, de qué manera lograr sus objetivos, sus metas, y que todos lo logren.
Participante 1: Claro. Ósea, ¿él los dirige?
Moderador: Sí
Participante 1: Pero no todos son líderes
Moderador: Todos tienen una condición de liderazgo; algunas personas la tienen mucho más desarrolladas y otras no.
Participante 1: Pero la ventaja de un líder a un sub.

Moderador: La ventaja. Bueno, básicamente lo que un líder hace es ayudar a que otras personas también tengan éxito en relación a un objetivo. Se suma. Es como que dispara algo para que los demás reaccionen. Por ejemplo, en sus hijos, ¿algo que noten que tengan por desarrollar?
Participante 5: Bueno, en mi caso sería la parte de manejo emocional. La habilidad social yo creo que está bien desarrollada.

Moderador: La comunicación está muy buena.

Participante 5: Sí, pero yo creo que en la parte emocional faltaría un poco o bastante más.

Moderador: Podría mejorar. Ok.

Participante 3: Igual, yo creo que sí.

Participante 1: Todos los adolescentes son así.

Participante 3: Sí, todos son así, la parte emocional.

Moderador: Inteligencia emocional. Sí, es que los adolescentes son así. En ese momento, la edad y todos los factores.

Participante 3: Todos sus cambios hormonales.

Participante 1: Sí, eso es lo malo de los muchachos. Por ejemplo, se reúnen y uno dice no y todos se van.
Moderador: Son fácilmente influenciables.
Participante 1: Se dejan influenciar dentro de su grupo.
Moderador: Es que ellos buscan mucho la aprobación social del grupo.
Participante 3: O a veces también tiene miedo de no equivocarse. Entonces ellos dicen, “si me equivoco, ¿qué me dirán?”, o hasta vergüenza; hasta en la ropa y lo que se ponen. Pero a veces ella quiere exhibir y no se pone la casaca (risas)
Moderador: Es la edad.
Participante 3: Sí, es la edad.
Moderador: Vamos a ver una presentación breve que tenemos sobre la propuesta de negocio que tenemos para ustedes para ayudarlos, porque ya nos han comentado su interés en que sus hijos puedan desarrollar estas habilidades. Entonces, por favor, les vamos a comentar de qué se trata la propuesta del negocio.
Moderador: Bueno, ¿quiénes somos?, una empresa que se dedica a potenciar el desarrollo de las personas a través de talleres de habilidades blandas, como se le conoce; y bueno, contamos con un grupo de expertos en el tema, profesionales, y queremos que los jóvenes desarrollen buenas relaciones y tengan éxito en su vida con estas habilidades. Ya hemos visto qué son las habilidades blandas, ¿no?
Entonces, ¿de qué se compone nuestro programa?, son 4 talleres propuestos para adolescentes de 13 a 17 años, las edades de sus hijos; y uno de ellos es sobre la inteligencia emocional, lo que ha salido hoy que es una necesidad; la comunicación; la asertividad para la comunicación; liderazgo; y trabajo en equipo

Entonces, ¿cómo se va a trabajar?, de manera práctica, vivencial, para que ellos desarrollen nuevos hábitos y generen cambios. No solamente es la teoría sino también que se genere esa mejora en ellos.
Entonces, ¿cómo lo vamos a lograr? Bueno, la metodología a usar es experiencia vivencial a través de dinámicas donde les enseñemos y ellos puedan, no solamente aprender sino cuestionarse, desafiarse y cambiar. Luego vamos a utilizar técnicas de coaching para potenciar lo que ellos ya tienen, porque todos tienen esas condiciones, pero hay que desarrollarlas y demostrarles para que ellos tengan esa seguridad que pueden lograr muchas cosas, que logren sus objetivos.
Bueno, gamification son juegos, dinámicas que realizamos.
Técnicas de relajación también para el manejo de las emociones, que es muy importante. Las emociones son la base de todo.
Y planes de acción para definir objetivos y que los puedan lograr.
Nuestros facilitadores, bueno, son expertos que cuentan con experiencia en temas de educación con adolescentes, con jóvenes; Coaches profesionales y gestores educativos.
Luego tenemos los cursos de cada habilidad, nosotros proponemos que duren mes y medio en sesiones de días sábados, ¿no? Serían 6 sábados por cada curso y en el horario de la mañana.
Y la propuesta del precio es S/ 320 por todo el curso, no solo un mes sino por todo el curso.
Entonces, les vamos a pedir que nos cuenten después qué opinan acerca de eso, y bueno, ya no vamos a pasar este detalle que ya lo hemos conversado: la inteligencia emocional, manejo de las emociones; que trabajen en equipo con todos sus compañeros; liderazgo para que organicen, siempre tengan iniciativa; y la comunicación, para que sepan de qué manera comunicar sus ideas. Ellos pueden ser muy sociables de repente, pero tienen que saber cómo aplicar su comunicación para llegar a conversar con un docente, para entrevistarse con compañeros.
Participante 3: Controlar sus emociones.
Moderador: Controlar sus emociones, correcto. Entonces, nuestra propuesta también está para ustedes en concretar esto y poder realizar un beneficio especial de descuento por paquete. Por ejemplo, si nosotros hacemos dos habilidades blandas que se complementan bastante bien, la inteligencia emocional y la comunicación asertiva, ofrecemos un 15% de descuento sobre el paquete total. Luego el liderazgo y el trabajo en equipo y, otro paquete que es llevar todo el curso o los talleres que es con una duración de 6 meses, con un descuento del 20% sobre todo el precio.
Participante 1: ¿Ósea el precio S/ 320 es mensual?
Moderador: No, es por el mes y medio, por todo el curso.
Participante 3: Es por el mes y medio.
Moderador: Ósea en realidad sale mucho menos.
Participante 1: Claro.
Moderador: Y ahora queremos pedirles que nos ayuden con el logo, son propuestas de cómo se va a llamar la empresa. El nombre es “Elevado a la n”, pero cuéntennos qué forma les gusta a ustedes. Por ejemplo, la imagen, el loguito, ¿cómo les gusta a ustedes más?
Participante 1: Voy por la tercera (hombre conecta), el que está conectando.
Participante 3: Bueno, a mí me gusta el arbolito. Sé que el árbol es frondoso, “Elevado a la n”. Es bonito, las manos y el arbolito. De mi parte, ese me gusta.
Participante 2: De mi parte sería ese que está enchufando (hombre conecta).
Moderador: ¿Mery, Miguel?
Participante 5: Sí, yo también iría por el de la persona (hombre conecta).

Participante 1: ¿Como conectando su energía no?
Moderador: Mery, ¿qué opinas?
Participante 4: Bueno, los frutos también.
Participante 3: Bueno, a mí también me gusta el árbol porque da frutos, y también será porque me gustan las plantas. (risas)
Moderador: Que se relaciona, y de hecho esto tiene que reflejar lo que nosotros vamos a lograr.
Participante 3: Claro, los frutos. Siempre la mujer es así, y ellos con el enchufe.
Moderador: Ok. (risas) Todo tiene su razón de ser. Ahora nos gustaría que nos digan, ¿qué les parece esta propuesta? Si tuvieran que tomar una decisión, ¿sería buena para sus hijos?
Participante 3: De mi parte sí, es una muy buena ayuda, una buena guía. Si es lo que he estado escuchando, lo que han estado explicando, yo creo que es bueno y un gran apoyo.
Participante 1: La propuesta es muy buena, y se tendría que hablar con ellos también ¿no?
Participante 3: Claro, conversando con ellos.
Moderador: ¿creen que les podría interesar a sus hijos?
Participante 3: Yo creo que sí.
Participante 5: Sí.
Participante 2: Sí.
Participante 4: Sí.
Participante 1: Un 70% yo lo veo que sí.
Participante 5: Justamente yo creo que estamos en una etapa importante dentro de lo que es la etapa de secundaria, de repente a mi persona me hubiera gustado haber recibido esto, porque yo pienso que son habilidades que personalmente yo las fui adquiriendo en el transcurso de la universidad, ya a mitad del camino. Me hubiera ayudado mucho ingresar a la universidad con habilidades ya un poco más desarrolladas.
Participante 1: Claro.
Participante 3: Claro, lógico, es una ayuda, es un apoyo pero así, muy muy bueno.
Moderador: ¿Y alguna recomendación que nos darían sobre la propuesta que les hemos presentado?, ¿algo que quizá a ustedes les gustaría?
Participante 1: Debería ser más amplio esto, ¿no?
Moderador: Más amplio en qué sentido, ¿por ejemplo?
Participante 1: Que sepa más gente.
Participante 2: Claro, que sepa más gente.
Participante 1: Claro, porque la verdad yo también perdidazo en eso.
Moderador: les gustaría que se dé a conocer más.
Participante 1: Sí, y muy interesante para los chicos sobre todo, porque ellos la verdad están más perdidos que nosotros de esa forma. (risas) La verdad pues.
Participante 3: Por la edad y como están todas las cosas.
Participante 1: Tú ves una reunión y todos tienen teléfonos y todos están así (gesto que representa mirando el celular).
Participante 2: Más que todo en las redes sociales se hace conocer, ¿no?
Moderador: ¿Y a ustedes les gustaría recomendar este taller?, de repente a otros padres, a los compañeros.
Participante 1: Yo lo voy a hacer.
Participante 3: Sí sí.

Participante 2: Sí.
Participante 4: Sí sí.
Participante 5: Sí
Participante 3: Está muy bueno
Moderador: Nosotros queremos organizar un taller gratuito, y voy a pedir sus datos después para contactarlos y organizar ese taller donde puedan ver de qué se trata, con la vivencia, y sobre todo los logros que les gustaría que sus hijos desarrollen: las emociones, las emociones, por ahí la empatía, el liderazgo, y usted también el liderazgo. Y definitivamente esto les ayuda a sus hijos y a futuro también les va a ayudar mucho más, porque como decía Miguel, mientras que uno está en la etapa de formación, eso es más enriquecedor si uno lo tiene desde muy temprana edad, para cuando uno ya viene avanzando en la etapa profesional.
Participante 3: ahí porque cuando entran los chicos entran "Ay".
Participante 5: Es un mundo nuevo.
Participante 1: Ya no se asustan pues.
Moderador: Ya no se asustan porque saben.
Participante 1: Igual cuando entramos a primaria, toda la mayoría de nosotros lloramos (risas). No sé si te ha pasado a ti.
Participante 3: Más los varones, las mujeres somos guerreras. (risas)
Participante 1: La mayoría ¿no?, el 80% de varones llora, las mujeres no tanto.
Participante 2: Se agarran de la puerta (risas)
Participante 3: Eso sí, lo digo también por la experiencia de mis hijos mayores; al menos el varón, lloró un poquito más, pero de ahí ya entró canchero, pero vio a otros niñitos y privados se quedaron.
Participante 1: Eso nunca va a pasar. Es que los padres no, hay un despego que tiene que haber ahí, y no pasa eso.
Moderador: Claro, son etapas.
Participante 3: Claro, pero mi hijo mayor después no quiso salir
Participante 1: ya los chicos después hacen amistad ¿no?
Moderador: Entonces, me han contado que les gusta esta iniciativa, les gustaría que a sus hijos les ayude. Si yo les pidiera un ejemplo del aporte que le diera esto a sus hijos, ¿qué me podrías decir Miguel?
Participante 5: Creo que es un aporte importante, tanto en su vida personal, su forma cómo se relaciona tanto con su familia y con sus amistades; y es más, quisiera hacer una recomendación. Entiendo que lo están segmentando, pero estas habilidades blandas siento yo que todavía no he desarrollado, o por lo menos no he desarrollado muchas. Y sirve ¿no?, porque en este contexto en el que vivimos, en que de repente por temas de trabajo, de estudios, los que tratamos bastante a clientes, etc, etc, te ayuda a poder mejorar. De repente es un poco tarde, pero se puede ir mejorando, desarrollando, conociendo; ya que no tenemos es tan amplio conocimiento sobre todo lo que significa habilidades blandas. El hecho de trabajar en equipo, el hecho de liderar, el hecho de poder mantener la inteligencia emocional, porque la inteligencia emocional podría servir mucho por ejemplo de que mi hija lo desarrolle muy bien cuando a mí me falta desarrollar. Entonces no va a haber un cruce, pero en cambio si yo aprendo y lo desarrollo, va a haber un cambio, va a haber mejor fluidez. Entonces, sería bueno también.
Moderador: Entonces sería bueno ampliarlo también a ejecutivos, a personas adultas también.

Participante 3: claro, a nosotros también.
Participante 1: A nosotros nos falta mucho más todavía. (risas)
Participante 3: Así, en conclusión, es todo lo que queremos los padres.
Moderador: Sí, es una buena idea que vamos a tomar en cuenta nosotros.
Participante 3: Sí, no solo a los adolescentes sino también a los padres.
Participante 1: eso lo voy a aplicar. Yo tengo un pequeño negocio, yo lidero. Yo salgo y a veces yo me olvido de mi gente; no crean. Entonces ellos hacen lo mismo que yo hago. Hasta el mismo hecho de manejar. A veces les digo hay que almorzar a tal horario, y a ellos les llega, igualito hacen y repiten lo mismo.
Participante 3: Es una ayuda para los padres.
Moderador: ¿Y en el colegio ustedes creen que les dan cursos de habilidades blandas?
Participantes todos: No, en absoluto (unánime)
Participante 1: tengo amigos que me cuentan que un chico está triste y llora, y en el colegio, y en lugar de ayudarlo le hacen bullying; el profesor hace que ese niño se retire, en lugar de apoyarlo. Y ese niño ya creció con eso.
Participante 4: Claro, ayudarles a levantar su autoestima, esa seguridad de que puedan llegar a hacer sus metas, de lo que son capaces de lograr.
Moderador: Claro, correcto.
Participante 1: Esto hubiera sido hace muchos años.
Moderador: Pero nunca es tarde.
Participante 1: Por ejemplo, en la educación vial, que no respetan las señales de tránsito y por eso hay tantos accidentes; lo mismo es con el ser humano. Está muy bueno (el programa). Me ha gustado. Eso debería ser en la vida cotidiana de todas las personas.
Moderador: ¿Desde qué edad creen que todo ser humano debería aprender habilidades blandas?
Participantes todos: Desde el colegio (unánime), desde la primaria.
Participante 3: Desde inicial. Es que es un trabajo compartido.
Moderador: Muchas gracias por su participación y por el apoyo que nos han brindado. Toda la información que nos han dado será de gran apoyo para nuestra investigación.

Apéndice 6.Transcripción Focus group a adolescentes.

Introducción

Saludo y Presentación

Muy buenos días/tardes/noches, somos un grupo de estudiantes de la maestría de la USIL que estamos realizando una investigación de mercado con el objetivo de conocer qué saben sobre las habilidades blandas, y si estarían dispuestos a mejorarlas para que tengan mayor éxito en su vida. Por tal motivo, hoy los hemos invitado para conversar acerca de las habilidades blandas. No se preocupen porque más adelante les vamos a explicar de qué se trata.

Les agradecemos por su tiempo, y por favor siéntanse en confianza de dar su opinión con total libertad, ya que todo lo que Uds. comenten será tratado de manera confidencial dentro de este proyecto académico. No hay respuestas buenas ni malas, solo buscamos sus respuestas sinceras, así no se encuentren de acuerdo con algo.

Reglas de Juego: Relajarse y evitar las interrupciones.

Les pedimos su autorización para realizar una grabación de esta sesión, de manera que podamos presentarla en nuestra sustentación de tesis de la maestría. Muchas gracias.

Calentamiento: Breve presentación de las participantes. (10 min)

Exploración (25 min)

1. Conocer el perfil de los adolescentes (valores, actitudes y comportamientos)

¿Qué tan comunicativos son ustedes?

¿Cómo se relacionan con las personas?, ¿qué tan sociables son?

¿Les gusta organizar grupos para trabajar conjuntamente?

¿Ustedes tienen iniciativa para realizar nuevas actividades?

¿Qué significa para ustedes ser solidario?, ¿Qué significa para ustedes colaborar?

¿Cómo colaboran ustedes con su familia, sus compañeros y amigos?

¿Se preocupan por las demás personas?,¿respetan las opiniones de otras personas?

¿Cómo demuestran sus emociones? Cuando están tristes, alegres, decepcionados, molestos, asustados, o muy felices.

¿Qué hacen en su tiempo libre? ¿y durante sus vacaciones?

¿Después de sus clases en el colegio, asisten a otros cursos o talleres?

(Sí ¿Cuáles? / No ¿Por qué?)
¿Durante sus vacaciones asisten a otros cursos o talleres? (Sí ¿Cuáles? / No ¿Por qué?)
¿Han pensado qué les gustaría hacer después de terminar la secundaria?
¿Les interesa revisar alternativas de cursos o talleres libres?
¿Qué les motiva a elegir un nuevo curso o taller?
¿Qué medios de comunicación usan frecuentemente?, ¿qué medios utilizan para buscar información de talleres o cursos libres?
¿Qué saben de las habilidades blandas?

Presentación de las habilidades blandas (12 min)
Identificar cuánto conocimiento tienen los adolescentes sobre las habilidades blandas y la importancia en su vida
¿Qué entendieron sobre las habilidades blandas?, ¿Por qué creen que son importantes?
¿Habían escuchado antes sobre las habilidades blandas?, ¿dónde escucharon?
¿Qué habilidades blandas han identificado en sus compañeros de colegio?

Identificar qué habilidades blandas necesitan desarrollar los adolescentes. (18)
¿Cuál de ellas tienen ustedes?
¿Cuáles son las habilidades blandas que creen que deben desarrollar?
¿En sus colegios brindan cursos de habilidades blandas?
¿En sus casas estimulan el desarrollo de sus habilidades blandas?
¿A su edad es importante desarrollar habilidades blandas? ¿Por qué?
¿Cómo las habilidades blandas podrían ayudarles en su desempeño con amigos, compañeros, profesores y familiares?
¿Estarían dispuestos a realizar alguna acción para desarrollar sus habilidades blandas?

Presentación del modelo de negocio (20 min)
Conocer la respuesta de los adolescentes sobre la idea de negocio
¿Ustedes se inscribirían en estos talleres?
¿Cuál de estos talleres les gusta más?
¿Esta propuesta sería una buena alternativa para que ustedes desarrollen sus habilidades blandas? ¿por qué?

¿De la propuesta mostrada que aspectos positivos y negativos rescatan?
Si nosotros brindamos un taller gratuito de muestra de habilidades blandas ¿les gustaría participar? ¿Por qué?
¿Cómo convencerían a sus padres para que los matriculen en estos talleres de habilidades blandas?

Conocer las perspectivas de los adolescentes sobre las mejoras a lograr con las habilidades blandas. (10 min)
¿Qué logros esperan al culminar estos talleres?
¿Cómo las habilidades blandas podrían ayudarlos en su vida actual? (colegio, amigos y familia)
¿Cómo las habilidades blandas podrían ayudarlos a futuro? (instituto, universidad, trabajo)

Conocer las expectativas de los beneficios y características de la idea de negocio (25 min)
¿Qué beneficios esperan recibir de la empresa que brinda los talleres a sus hijos?
Por favor bríndenos su opinión sobre lo siguiente:
Marca
Logo
Ubicación de local ¿Cuál es su preferencia de ubicación?
Duración del taller
Horarios de clases
Seguimiento al desempeño y resultados
Otros (Especificar)
¿Cuáles son las más importantes para ustedes?
¿Por qué medios les gustaría recibir información de estos talleres?

Participante 1: Genesis

Participante 2: Ciro

Participante 3: Luis

Participante 4: Rodrigo

Participante 5: Natsumi

Participante 6: Indira

Participante 7: Hasiel

Presentación

Focus Group adolescentes:

Hola chicos, ¿Cómo están? ¿Qué tal? Bienvenidos, gracias por estar aquí les cuento que nosotros somos un grupo de alumnos de la Universidad San Ignacio de Loyola y estamos haciendo una tesis para nuestra maestría, es un proyecto bastante bonito en el cual vamos a contar con la opinión de ustedes, que es lo que conocen de las habilidades blandas, acerca de unos cursos.

Quiero que me cuenten por favor de manera muy sincera lo que ustedes conozcan, lo que opinen de manera sincera porque esto nos va ayudar a nosotros.

Esto va ser una sesión libre de opiniones si están de acuerdo o no están de acuerdo, cada uno puede expresar lo que crea.

Chicos, gracias por estar aquí vamos hacer hoy día una sesión que se llama focus Group, nosotros somos un grupo de alumnos de la Universidad San Ignacio de Loyola que estamos terminando un proyecto de maestría y para el cual queremos hacer una investigación basada en cómo desarrollar habilidades blandas en los adolescentes, en los jóvenes; más adelante vamos a ir descubriendo que son las habilidades blandas, que saben ustedes y queremos que nos ayuden con sus opiniones sinceras lo que sepan o no sepan o si están en favor o en contra totalmente sinceros.

Entonces por favor les voy a pedir que se presenten que me digan su nombre y con que idea vienen acerca de este taller.

Participante 1: Primeramente, con todos buenos días mi nombre es Ciro Alfonso y tengo 17 años vengo acá para expresar mejor dicho, para entender para que

Hola chicos ¿Cómo están? Bienvenidos, gracias por estar aquí con nosotros les cuento que somos un grupo de alumnos de la maestría de la Universidad San Ignacio de Loyola y

tenemos un proyecto bastante bonito que es como desarrollar habilidades blandas en los adolescentes, en los jóvenes como ustedes. Entonces lo que queremos es que ustedes nos cuenten que piensan acerca de esto que lo vamos a ir descubriendo en el transcurso de esta conversación quiero que sean sinceros por favor, cuéntenos lo que opinan si están a favor o en contra no todos tienen que pensar igual, lo que ustedes piensen por favor díganlo con toda confianza, vamos a ir conversando les voy a ir haciendo algunas preguntas y lo que si les pido que por favor den su opinión, no importa cualquier cosa que ustedes opinen transparentemente. ¡Muchas gracias! Es un tema bastante ameno así que yo creo que ustedes se van a familiarizar mucho con esto.

Necesito que se presenten y que me digan su nombre y comenzamos

Participante 1: Genesis

Participante 2: Ciro

Participante 3: Luis

Participante 4: Rodrigo

Participante: 5: Natsumi

Participante 6: Indira

Participante 7: Hasiel

Moderadora: No había escuchado los nombres de ustedes antes, nombres bastante peculiares. Bueno chicos, muchas gracias por estar aquí, ustedes me imagino que están en ¿Qué actividades están realizando ahora? ¿Estudian? ¿Están en el colegio? ¡En la academia?

Participante 1: Estudio

Moderadora: ¿En el colegio, estas en una academia?

Participante 1: En el colegio

Participante 2: Yo estoy en una academia para postular a la escuela

Participante 3: Colegio

Participante 4: Colegio

Participante 5: Colegio

Participante 6: Colegio

Participante 7: Estoy en una academia.

Moderadora: Te estas preparando para la universidad

Participante 7: Si

Moderadora: Ah que bueno, que bien chicos tienen ya tienen definido que es lo que quieren hacer más adelante, ya han pensado o todavía están en ese
Participante: Todavía
Moderadora: Muy bien, quisiera que me cuenten un poquito cuando ustedes están en grupo con amigos, en familia en el colegio. ¿Qué tan comunicativos creen que son? ¿Por ejemplo les gusta hablar? Si ustedes están en una reunión les gusta ser de los que conversan o como se sienten en una reunión.
Participante 2: Primeramente, que alguien comienza recién a sacarte información, ahí recién comienza cada uno hablar de su vida maso menos, para dejarse entender.
Moderadora: Genesis, llegas a una reunión y empiezas a conversar
Participante 1: Que alguien empiece la conversación y de ahí yo la sigo.
Participante 3: No hablo mucho.
Moderadora: No te sientes muy cómodo conversando
Participante 3: No, si lo conozco y me empiezan hablar del tema ahí comienzo hablar.
Moderadora: ¿Y tú Rodrigo?
Participante 4: No, no hablo mucho a los que conozco nomas a mis compañeros o amigos.
Moderadora: ¿Natsumi?
Participante 5: No, solo a los que conozco nomas.
Moderadora: ¿Indira?
Participante 6: No hablo mucho
Participante 7: Depende si es una reunión familiar obvio hablo con lo que tengo más afinidad y si es una reunión que hay amigos primero si quiero hablar y conocer a alguien que me pareció agradable.
Primero voy con mis amigos, y en el caso que si alguien conoce a esta persona pido que me la presenten no es con fines de una relación sino con fines de amistad y ahí poquito a poquito voy hablando le voy contando mis anécdotas, chistes y después no se ya inicio la conversación pero hay algunos caso que se me va la energía dejo que ellos hablen, en el caso que quiera ayudar a un amigo para que hablen con una persona voy me presento digo hola que tal agarro confianza y los presento, luego me alejo y me voy a dormir me da sueño estar en las reuniones.
Moderadora: Bueno, pero está bien cada uno se siente bien de la forma de cómo se relaciona con los demás.

Por ejemplo, ese es tu estilo, cado uno tiene un estilo particular y es la esencia de cada uno, entonces, por ejemplo: ¿A ustedes les gusta organizar algún tipo de actividades? Cuéntenme si es que tienen algo que hacer en el colegio, con los amigos, son de las personas que dicen vamos a reunirnos tal día, el que comienza a llamar a sus amigos, ustedes les gusta hacer este tipo de cosas o como se sienten

Participante 2: Ahora que estoy estudiando en la academia, llamo para organizarnos ahí recién para vernos, para ver que hacer o ver que nos van a mandar que hacer.

Participante 1: No me gusta organizar

Participante 3: Tampoco

Participante 4: Tampoco

Participante 5: No

Participante 6: A veces

Participante 7: Si, aunque el problema cuando yo organizo por ejemplo en la academia tengo un grupo de estudio, pero lo malo que había creado un grupo en WhatsApp, pero el problema es que me falta constancia puedo estar un ratito animado y cosas que tengo trabajos, exámenes hacen que me olvide y dejo el grupo.

La idea me parece bien el grupo de estudio, pero falta alguien constante y que me mantenga con los ánimos ahí, que siga dando ideas.

Moderadora: Pero las ganas para poder organizar si las tienes.

Participante 7: Si, si las tengo.

Moderadora: Que bueno, si por ejemplo yo les hablo de ser solidarios, ustedes saben que es ser solidarios de repente ayudar a alas personas, como se sienten con eso.

Participante 7: Yo personalmente en ser solidario, me da un sentimiento gratificante en poder ayudar a esas personas. Pero a veces cuando no puedo o por ese tema de la desconfianza uno ve en la calle que esta no se pidiendo dinero y necesita ayuda, por tema de videos que salen que son estafadores y cosas así uno desconfía y pucha estará bien. Pero muchas veces dejo esa idea de lado y trato de no juzgar a esas personas y ayudo; ya depende de esa persona si es que está haciendo algo correcto o no.

Moderadora: Muy bien, Indira que me cuentas.

Participante 6: Yo más ayudo a los animales, tengo siete gatos, a mí me dan pena los animalitos que las personas.

Moderadora: También es un acto de solidaridad. ¿Y tu Natsumi?

Participante 5: Yo si ayudo a los animales.
Participante 4: Yo ayudo a todos a las personas y a los animales.
Participante 3: Si ayudo a mis compañeros y a mis familiares me hace sentir bien.
Participante 2: Ayudo a cualquier persona si necesita algo igual apoyo, persona como dice el chico (Participante 7) nosotros no tenemos confianza con tantas cosas que se ven en las noticias, estafadores, la delincuencia como avanza más y más cada uno se olvida que hay niños ahí, otros se visten que están enfermos. No me siento capaz de ayudarlos, pero como dice el nadie puede juzgar está en la conciencia de cada uno de lo que hace.
Participante 1: Ayudo a las personas y a los animales a veces.
Moderadora: Los felicito, chicos, ya que es uno de los principales valores y que bonito que ustedes tengan estos valores ya que si hay muchas personas que no tienen esa característica como ustedes. Por ejemplo, si yo les pregunto por sus emociones es un tema que muchas personas la pueden guardar, no les gusta expresar, pero otras sí por lo que me gustaría que me cuenten ¿Ustedes cómo se expresan cuando están tristes? ¿Cómo demuestran sus emociones? Puede ser en gestos en actitudes se han puesto a pensar, que me podrían decir.
Participante 6: Depende si tengo que llorar o si me molesto, pero no trato de demostrarlo mucho.
Moderadora: No te gusta demostrar mucho. Pero si es una emoción muy fuerte por ejemplo algo que te pone muy triste.
Participante 6: Ahí sí, más que todo cuando veo a un animalito en la calle que está mal, está perdido ahí sí puedo llorar.
Moderadora: Y si estas molesta por algo ¿Que sueles hacer?
Participante 6: Reacciono mal, puedo gritar, golpear
Moderadora: Si lo demuestras, ¿Cuándo estas muy feliz?
Participante 6: Ahí si lo comparto con mi familia.
Moderadora: Y cuando estas decepcionada por algo, no se algo paso en el colegio o algo con una amiga.
Participante 6: Si, también le cuento a mi familia.
Moderadora: Y tú que me puedes contar o como demuestras tus emociones
Participante 5: Cuando estoy triste no me gusta demostrar mis emociones y cuando estoy alegre si le cuento a todos, cuando estoy molesta a todo el mundo lo trato mal.
Moderadora: Que me puedes contar tú, Te gusta expresar tus emociones.

Participante 7: Es algo como que siento complicado, cuando estoy triste si se me nota, a veces el tema este ver un animalito en la calle que necesita ayuda como que me pone triste como no pude hacer nada para poderlo ayudar, me da ganas de dormir como una decepción es una manera de superar cuando estoy triste.
Cuando estoy alegre, se me nota y trato de contagiar eso con otras personas.
Cuando estoy triste trato de ocultar ese sentimiento y trato de ponerme alegre o sonreír para quizás animar a otra persona quizás esa persona está peor que yo y trato de digamos no bajonearme como por ejemplo en cosas del amor, cuando estoy triste si estoy pensando en eso pero trato de concentrarme también en las cosas que estoy haciendo, estoy estudiando o no se estoy con amigos me puedo bajonear un ratito pero esa característica mía es ser siempre optimista, hace tiempo no era así pero trato de ser optimista pero ya en mi casa me pongo a llorar o lo que sea.
Moderadora: Es una interesante forma de cómo lo manejas, sobre todo pensando en las demás personas, como influye tus emociones en las demás personas, interesante.
Rodrigo cuéntame cómo expresas tus emociones.
Participante 4: Normal, yo siempre estoy feliz
Moderadora: ¿Te gusta expresar tus emociones? Te sientes en confianza
Participante 4: Sí me siento en confianza
Moderadora: Por ejemplo, cuando estás alegre como eres.
Participante 4: Alegre, sonrió siempre estoy feliz
Moderadora: Y cuando estas triste.
Participante 4: Nunca estoy triste y tampoco molesto.
Moderadora: Qué bueno, y tu Luis te gusta expresar tus emociones, como las expresas. Por ejemplo, una anécdota de como expresas tus emociones.
Participante 3: Por ejemplo, cuando fallece una persona y he tenido gran aprecio, no lo demuestro ahí me voy a mi cuarto y me encierro.
Participante 2: Yo no soy de expresar mis sentimientos, solo me encierro un 1 o 2 días y me quedo solo.
Moderadora: Y cuando estás alegre
Participante 2: Cuando estoy alegre ahí si salgo y comparto, y cuando estoy triste si me encierro.

Moderadora: Esa es la forma de como tú te sientes bien, Génesis cuéntame cómo tu demuestras tus emociones.
Participante 1: Cuando me molesto puedo llorar o golpear.
Moderadora: Es decir que las expresas
Participante 1: Si
Moderadora: Y cuando les pasado un tema de amores, por ejemplo, ahí las emociones son distintas se salen de control, su forma de ser sigue siendo igual
No se preocupe que esto solo queda entre nosotros.
Participante 7: A mí me había pasado soy una persona que me emociono rápido, había visto a una chica, era una chica que me agradaba mucho y habíamos salido la verdad como que la estaba coqueteando de cierta forma ya que es bien raro que le diga a una chica, por más que sea mi amiga, mi amigaza, mi bff te quiero y eso le dije a ella, es algo que al igual que la palabra de te amo no se dice muy seguido.
Ya me había ilusionado demasiado, la cosa es que yo estaba bajando de mi clase y vi a un chico que ella lo conocía estaba ahí sentado, ella se echó en su hombro yo me quedé sorprendido.
Al día siguiente ella iba ir a mi casa como para estudiar, yo uff ya no quería me invadió un sentimiento de ira y también de impotencia así que la llame y le dije que mañana no vas a poder ir a mi casa, intente no quebrarme la voz y le dije que tenía cosas que hacer, así que corte.
Luego le escribí por WhatsApp y le pregunte si le gustaba este chico y me dijo que era lesbiana y me quede sorprendido, al final termino con una frase que era “lesbiana a man” es decir a hombres, pero al parecer el chico había agarrado su celular.
De camino a mi casa quería perderme por ahí, de verdad estaba destrozado, pero tenía la responsabilidad de ir a mi casa para dormir y luego me dijo que ella solo lo estaba ayudando ya que yo también tuve una decepción amorosa con una ex que tuve, pero luego ella se molestó conmigo y me sentí mal pero bueno ya son cosas que pasan.
Moderador: Eres bastante joven y las experiencias que van a pasar a ustedes le van a enseñar en la vida a ser más fuertes y conocer a las personas, tienen que seguir adelante con todas las experiencias que tengan, siempre algo positivo por más que pase algo negativo en el momento. Gracias Hasiel por compartir tu experiencia.

Al medio de las risas y todo es algo que nos enseña a manejar emociones. Vamos a cambiar un poquito el tema, que hacen en su tiempo libre ¿Qué les gusta hacer? ¿Actividades?
Participante 1: Voley
Participante 4: Futbol
Participante 2: Más que hacer deporte me gusta estudiar.
Participante 5: Juego
Participante 6: Escucho música
Participante 7: Escucho música, no dormir tanto, salir de viaje pasarla con mi abuelita.
Moderadora: Que bueno chicos, antes que actividades han hecho fuera de colegio o fuera de la academia, aparte de escuchar música, academia, algún taller, teatro, natación, alguno de ustedes ha hecho esas actividades.
Participante 2: Yo ayudo a mi tío en su taller y estudio mecánica.
Moderador: ¿Y tú lo haces porque tu tío te ha pedido o a ti te gusta?
Participante 2: Porque a mí me gusta, es un curso que me gusta y espero que me salga bien.
Moderadora: Ese es tu sueño ya estás trabajando en eso, y tú que me puedes contar sobre algún curso fuera.
Participante 2: Si ese es mi sueño.
Participante 3: Me gustaría estudiar electrónica
Participante 4: Me gustan las matemáticas
Moderadora: ¿Y por qué estudias matemáticas?
Participante 4: Si practico con mi papá
Participante 6: Yo estudio inglés.
Moderadora: ¿Por qué estudias inglés? ¿Te gusta?
Participante 6: Me gusta escuchar música en inglés, para aprender hablar y también pronunciar bien.
Moderadora: ¿En qué nivel estas?
Participante 6: Estoy en avanzado
Moderadora: ¿Hasiel?
Participante 7: Yo practico el futbol
Moderado: El deporte es una actividad que también ayuda bastante, y aparte de divertirnos nos desestresa.
Bueno chicos, ¿Ustedes qué medio de comunicación usan más?

Participante 2: Facebook

Participante 7: Facebook y WhatsApp

Participante 4: Twitter

Participante 5: Instagram

Participante 6: Intagram y Facebook

Moderadora: ¿Y lo utilizan para estar en contacto con sus amigos y también para buscar alguna información?

Participante 4: Para ver a mis seguidores

Moderadora: Ok, y si ustedes tendrían que buscar información de algún curso ¿A qué medio acudirían por ejemplo?

Participante 2: Facebook

Participante 3: Google

Participante 7: Facebook porque a veces sale anuncios si es que quieres talleres o cosas así.

Moderadora: Y si yo les dijera ahorita les dicen hay un dinero disponible en casa para que estudien un curso o taller ¿Qué los motivaría a ustedes para que puedan elegir el curso o taller? Algo que quisieran aprender, se les ocurre algo ahorita.

Participante 6: Un curso de la carrera que tengo en mente.

Moderadora: Tú me contaste que te gusta mucho el tema de maquinaria pesada, buscaste información para que puedas prepararte ¿no?

Indira, tú estás interesada en inglés por lo que estudias para que puedas tener un mejor nivel de inglés.

¿Qué los motiva la parte de conocimiento o la parte de avanzar en hacer cosas nuevas?

Participante 7: Ambas cosas

Moderadora: Muchas veces los padres son los que dan la idea para matricularlos en tal curso pero son ustedes también los que eligen o ustedes tienen la iniciativa y dicen a mí me gustaría estudiar inglés por ejemplo.

Participante 6: Tomamos la iniciativa

Moderadora: Si, ustedes dan la iniciativa para que los padres puedan tomar la decisión

Ahora le vamos a mostrar un video corto para que puedan saber un poco de las habilidades blandas quizás ya saben algunos de ellas otros no.

Video

Moderadora: Entendieron o desean que pasemos nuevamente el video.

Video

Moderadora: Bien chicos, se logró entender un poco ¿Alguno de ustedes había escuchado hablar de habilidades blandas?

Participante 6: En Psicología

Moderadora: ¿Qué habías escuchado?

Participante 6: Es como, por ejemplo, en mi caso a veces yo siento que no puedo trabajar en equipo, hasta en el mismo ICPNA me piden trabajar con un compañero y tengo que estar hablando y a veces me aburre porque no lo conozco, pero estoy tratando de trabar en ello, ya que me han dicho que en el trabajo si no me llevo bien con mis compañeros todos van a estar hablando mal de mí, tengo que trabajar en eso.

Soy egocentrista pienso solo en mi pero debo de pensar en los demás también.

Moderadora: Que bueno es algo que ya identificaste, aunque te han ayudado pero que bueno que estés trabajando en eso. ¿Alguno de ustedes ha escuchado de estas habilidades blandas? O como habilidades sociales, que también se le conoce.

Participante 7: En la academia el profesor nos decía que algunas veces se pierde el valor de las universidades no voy a decir nombres

Moderadora: Puedes decirlo con toda confianza.

Participante 7: No voy hacer a publicidad gratis pero las universidades tienen buenas partes como el desarrollo del conocimiento, por ejemplo, en la UNMSM que tiene más prestigio, pero también hay algo malo también en esa universidad que no desarrollan esas habilidades sociales. Teoría saben un montón, pero al hablar o relacionarse no van muy bien, les enseñan teoría pero no saben relacionarse como profesionales.

Es el punto bueno que tiene las universidades privadas ellos si desarrollan eso no tanto el tema de conocimiento, tienen una ventaja, pero bueno en el caso de conocimiento no.

Moderadora: Si, es exactamente esa diferencia que acabas de decirnos. ¿Qué tan importante son para ti las habilidades blandas?

Participante 7: Para mí si es muy importante desarrollar las habilidades blandas, tanto como en la carrera de psicología o de un médico si o si van a tener que relacionarse con otras carreras, porque digamos suponiendo que a un médico le va mal en una operación o no se va tener que acudir a un abogado y no es el tema de que no conoce a un buen abogado durante su transcurso de su carrera, de cierta forma no va poder elegir un buen abogado.

Moderadora: Claro, no va poder solucionarlo porque no tiene un nivel de socialización

Participante 7: En sí te abre muchas puertas conocer a personas de diferentes carreras, esas personas te van a ir recomendando. En el caso de que tengas un problema te pueden dar el contacto o ayudar con la publicidad, y en el caso de médicos podría recibir más pacientes.
Moderadora: Claro, se ayudan de manera colaborativa, ¿Natsumi, para ti que tan importante son las habilidades blandas? ¿Crees que son importantes?
Participante 5: No se
Moderadora: No, ¿Y tú Rodrigo?
Participante 4: No se
Moderadora: ¿Cómo en el caso del video crees que les afecta? ¿Crees que es importante tener habilidades blandas?
Participante 4: Si
Moderadora: ¿Luis tu qué opinas?
Participante 3: Si, por ejemplo, en un equipo se comunican y dan sus opiniones
Moderadora: Ok, ¿Ciro tu qué opinas?
Participante 2: Son habilidades que recién las escucho, pero no nos damos cuenta que todos los días practicamos eso para organizarnos ideas de cada uno, sobrellevar opiniones.
Moderadora: ok gracias, ¿Génesis?
Participante 1: Si son importantes, siempre nos van a servir
Moderadora: Bien chicos, en el colegio o en la academia donde ahora estén estudiando ustedes han visto en sus compañeros si ellos tienen habilidades blandas, han podido identificar en ellos ahora que saben por ejemplo sobre la comunicación, el poder manejar de manera inteligente las emociones, de ser empáticos, escuchar saber comprender, el poder trabajar en equipo compartir ideas, ayudarse ser colaborativos. ¿Ustedes han identificado en su entorno o han visto estas habilidades en sus amigos?
Participante 7: Yo soy de la idea que todas las personas tienen habilidades blandas, hasta esas personas más calladitas en el salón tienen algo que enseñarte algo de las habilidades blandas, por ejemplo, uno puede hablar mucho puede ser muy amiguero pero el tema del control de emociones pueden retenerlo, puede ser que la persona más calladita tenga un mejor manejo de emociones, por lo que creo que todos tienen más habilidades blandas.
Moderadora: Tú piensas que pueden tener que no solo lo que se demuestra y que todas las personas tenemos las habilidades blandas y se pueden desarrollar ¿Derrepente si es que

alguien no demuestra se puede trabajar, cierto? ¿Creen ustedes eso? Bien, si nosotros dijéramos un análisis chiquitito.
¿Qué habilidades blandas de las que hemos mencionado creen que ustedes tienen?
¿Qué han identificado? ¿Qué no es malo al contrario? ¿Si ustedes creen que tienen algo o que quisieran desarrollar? Cuénteme ¿Qué habilidad han identificado? Si yo les digo la comunicación, que les guste trabajar en equipo, ayudar a las personas, que sean empáticos es ver a las demás personas, aceptar sus opiniones, el saber comunicarse.
¿Ustedes que opinan sobre sí mismo? Con confianza chicos
Participante 6: Bueno creo ayudar a otras personas.
Participante 2: Bueno de mi la habilidad, lo que yo veo en sí mismo es lo que yo quiero hacer miro, observo ya solo mirando ya sé cómo puedo hacer, memorizando ya se me explican cómo es y yo lo hago, le capto al toque.
Moderadora: ¿Y para eso tú conversas con otras personas buscas ayuda o digamos tú lo solucionas solo?
Participante 2: A mi modo, solamente entro a youtube busco, observo también igual.
Moderadora: ¿Tutoriales?
Que bien, te felicito ¿Génesis?
Participante 1: Trabajar en equipo
Moderadora: ¿Te gusta trabajar en equipo?
Participante 1: Si
Moderadora: Qué bien ¿Ustedes chicos? ¿Han notado ustedes una habilidad blanda?
Participante 3: Trabajar en equipo y comunicarse
Participante 4: Trabajar en equipo te comprendes más con tus compañeros.
Moderadora: Bien chicos, interesante todo lo que me han contado, algunos de ustedes vienen aplicando las habilidades blandas y ahora van a descubrir ¿Por qué son importantes? ¿Qué habilidad blanda les gustaría desarrollar? ¿Por qué?
Participante 6: Hablar en público y trabajar en grupo sin molestarme con los demás
Moderadora: ¿Natsumi?
Participante 5: Trabajar en equipo
Participante 7: Control de emociones y el trabajar en equipo
Participante 4: Trabajar en equipo
Participante 3: Trabajar en equipo

Participante 2: De mi parte demostrar lo que yo sé y enseñar, mi intención es enseñar a los que quieran aprender.
Participante 1: Control de emociones.
Moderadora: Han mencionado habilidades blandas bien importantes como trabajar en equipo, empatía para poder enseñar a las otras personas, dentro de todo eso está el liderazgo de querer desarrollar algo para compartirla con el equipo ya es una condición de liderazgo. Ustedes quizás no lo han identificado, pero internamente ya lo tienen, como lo mencionaba Hasiel. ¿Cómo creen que los podría ayudar esas habilidades blandas? Desde los amigos, la familia, enamorado, en todos sus ámbitos de la vida, ¿Qué creen ustedes?
Participante 6: Yo estoy pensando estudiar medicina, me han dicho que un tiene que exponer bastante y me pongo nerviosa, no puedo hablar bien.
Moderadora: Te ayudaría en tus estudios
Participante 7: Generar relaciones de amistades más duradera, que esa amistad se mantenga.
Participante 1: Control sobre mis emociones
Participante 3: Para relacionarme en cualquier ámbito.
Moderadora: Ustedes estarían dispuestos a poder iniciar un curso, un taller donde les enseñe sobre las habilidades blandas o potencien lo que ya ustedes tienen ¿Les gustaría?
Participante 7: A mi sí
Participantes: Sí
Moderadora: Bueno ahora les vamos a mostrar un modelo de negocio que es una propuesta que nosotros hemos hecho para desarrollar estas habilidades.
Moderadora: ¿Qué les parecen estos talleres de habilidades blandas que hemos preparado para ustedes?
Participante 2: Me gusta
Participante 4: Parece buena
Participante 1: Sí
Participante 3: Sí
Participante 6: Interesante
Moderadora: ¿Les gustaría participar en estos talleres de habilidades blandas?
Participante 2: Sí me gustaría participar
Participante 3: Sí también a mí
Participante 6: Yo también

Participante 7: Sí me gustaría

Participante 1: Me llama la atención esos talleres

Participante 5: Sí me llama la atención

Participante 4: Es algo nuevo para mí

Moderadora: ¿Qué recomendaciones tienen para estos talleres?

Participante 5: Sí podría recomendarlo a mis amigos cuando lo lleve

Participante 2: Le avisaría a mis amigos

Participante 4: Le contaré a mis amigos

Participante 7: Voy a pasar la voz a mis amigos

Participante 1: Puedo llevar a mis amigas

Moderadora: Al participar en estos talleres de habilidades blandas, ¿qué quisieran mejorar como resultado?

Participante 5: Perder la vergüenza de hablar con la gente

Participante 6: Poder hablar con las personas sin tener vergüenza

Participante 1: Mejorar mi comunicación

Participante 3: Comunicarme mejor

Participante 7: Se más comunicativo

Participante 2: Aprender a trabajar junto a otras personas y a controlar mis emociones

Participante 4: Saber manejar mis emociones

Moderadora: Nos gustaría presentarle dos logos o imágenes que representarán a esta empresa. ¿Nos pueden decir cuál les gusta más?

Participantes 1, 2, 3, 5 y 7: Logo del hombre que conecta como energía con sus brazos

Participantes 4 y 6: Árbol con frutos.

Moderadora: ¿Dónde les gustaría que se encuentre ubicado el local para que lleven sus clases?

Participante 1: Cerca de mi casa en Los Olivos o por el centro comercial Plaza Norte, porque me gusta pasear por ahí con mis papás

Participante 3: Cerca al Plaza Norte porque hay gente por ahí y aprovechamos en ir a pasear

Participante 4: Cerca de la Municipalidad de Los Olivos

Participante 2: Cerca de la Municipalidad podría ser

Participante 5: Por la Municipalidad me parece seguro

Participante 6: Me gustaría cerca al Plaza Norte, puedo tomar mi carro ahí

Participante 7: ¿Podría ser cerca al centro comercial Plaza Norte? Me gusta ir a comer ahí
Moderadora: ¿Qué horarios de clases preferirían ustedes para estos talleres?
Participante 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7: En otros horarios que no se crucen con el colegio, quizá los sábados o en la semana por las tardes
Moderadora: Muy bien, chicos, muchísimas gracias por todos sus aportes, Las ideas que nos han compartido han sido excelentes y nos ayudarán bastante. Gracias.

Apéndice 7. Entrevista a padre de familia

Entrevistado: Sra. Maritza

Entrevistador: Buenas noches señora Maritza, cómo se encuentra

Entrevistado: buenas noches señorita, muy bien, gracias

Entrevistador: gracias a usted gracias por su tiempo y concedernos esta entrevista. Bueno, mi nombre es Dayana Gutiérrez y le comento que yo represento a un grupo de estudiantes de la Maestría en la Universidad San Ignacio de Loyola. Nosotros estamos optando por nuestro grado de magister y en esta oportunidad estamos realizando una investigación para nuestra tesis de grado, y el objeto de esta tesis es conocer qué tanto usted está informada de las habilidades blandas, de la importancia que tiene para el desarrollo de su hijo, y si estaría dispuesta a ayudarlo para desarrollar y mejorar esas habilidades.
Nuestra tesis lo que busca es brindar un apoyo los adolescentes realizando talleres de habilidades blandas; y es por ese motivo que queremos conversar con usted, y quiero pedirle por favor que nos cuente su opinión sincera. Le voy a hacer algunas preguntas; no hay respuesta buena ni mala, sino que lo que usted piense. No se preocupe si hay algo que de repente no conozca, le vamos a hacer una pequeña presentación de video después para que conozca más de las habilidades blandas **y** me dé su opinión acerca de eso.
Entonces, le voy a agradecer por favor, también que me brinde su autorización para grabar esta entrevista que solamente va a ser utilizada con fines académicos; es decir, no se va a publicar de manera externa, solo lo va a utilizar la universidad para evaluar nuestro trabajo de tesis. ¿Está usted de acuerdo?
Entrevistado: Sí señorita.
Entrevistador: Bueno, muchas gracias, entonces vamos a iniciar. Por favor cuénteme, ¿en qué distrito vive usted?
Entrevistado: En Independencia.
Entrevistador: ¿Y usted tiene un hijo adolescente?
Entrevistado: Sí, tengo un hijo de 17 años que se está preparando para la universidad.
Entrevistador: Ah, muy bien, él quiere estudiar en la universidad ¿y cómo se llama él?
Entrevistado: Álvaro.

Entrevistador: Álvaro. Perfecto. Ahora, cuénteme un poco de Álvaro, por favor, ¿qué tan comunicativo es él?
Entrevistado: Ah, bueno, no es tan comunicativo, hay que sacarle las cosas para preguntarle, por sí solo no comunica.
Entrevistador: Bueno, ¿usted lo ayuda?
Entrevistado: Sí. Bueno, en cuestión de estudios él solo hace sus cosas, pero otras cosas así hay que ayudarle, decirle las cosas.
Entrevistador: Ah ya, perfecto. ¿y usted ha visto cómo es que él se relaciona con las otras personas, con la misma familia, con los amigos?
Entrevistado: Sí, se relaciona muy bien, le gusta estar en reuniones con los amigos y con la misma familia, con los primos; le gusta estar siempre en reuniones.
Entrevistador: O sea, digamos, ¿si evaluáramos qué tan sociable es Álvaro?
Entrevistado: Es sociable
Entrevistador: ¿Sí es sociable? Ah, muy bien. ¿y se ha dado cuenta usted si a Álvaro le gusta organizar algún tipo de actividad, organizar grupos de distintas actividades?
Entrevistado: Organizar ese tipo de grupos, bueno, por acá, no; tal vez en la academia o con sus amigos, pero por acá en la casa o con sus amigos de barrio no.
Entrevistador: ¿no? ¿y lo ha visto que colabore en casa?
Entrevistado: No, en casa no, hay que decirle las cosas para que haga, por sí solo no hace las cosas.
Entrevistador: Ok, ¿y con sus compañeros, amigos?
Entrevistado: Ah, con sus compañeros, amigos sí es diferente.
Entrevistador: ¿Y de repente en alguna circunstancia en la que alguien haya necesitado ayuda?
Entrevistado: Sí, al él le gusta colaborar**,** le gusta ayudar a las personas.
Entrevistador: Ok, muy bien. Entonces él ha demostrado que se preocupa por las demás personas. ¿Ha visto?
Entrevistado: Sí**,** sí, se preocupa bastante; cualquier caso que vea le gusta ayudar.
Entrevistador: Entonces ¿él respeta las opiniones de las demás personas?
Entrevistado: Sí, sí, él respeta, y todas esas cosas él respeta.
Entrevistador: Muy bien, y cuando él demuestra emociones, ¿cómo demuestra sus emociones?, ¿qué hace cuando él está triste?

Entrevistado: Bueno, él se encierra en su cuarto, se pone a pensar y no quiere que nadie le hable hasta después de que pasa un rato y le tengo que insistir por qué está así, ¿qué te pasa? Es que tiene que haber una solución, y él recién me empieza a contar, a decir esto es así.
Entrevistador: Claro, ¿y usted trata de que le cuente?
Entrevistado: Sí, tengo que sacarle yo.
Entrevistador: ¿usted se da cuenta?
Entrevistado: Sí, yo me doy cuenta cuando él se encierra y no quiere hablar con nadie. Uno tiene que estar ahí preguntándole y estar con él.
Entrevistador: y cuando está alegre qué hace, ¿cómo lo demuestra?
Entrevistado: Ah, le gusta bailar, canta, me abraza, me besa; demuestra que está feliz.
Entrevistador: ah, qué bueno ¿y por ejemplo cuando está decepcionado?
Entrevistado: reniega, se pone furioso, dice que no puede ser que esto me salga mal. Me dice "tengo que insistir, intentarlo otra vez para que me salga bien".
Entrevistador: Entonces él le cuenta, le dice. ¿y cuando está asustado?
Entrevistado: Asustado no lo he visto.
Entrevistador: Pero sí, por lo que me cuenta usted yo veo que él sí demuestra sus emociones, a excepción de cuando está triste que va y él solo lo quiere vivir, aparentemente.
Entrevistado: claro, él solo quiere estar encerrado en su tristeza.
Entrevistador: ok, y por ejemplo ahora, cambiando un poquito de tema, ¿cuénteme qué hace él en su tiempo libre?, ¿qué hace cuando no está estudiando?
Entrevistado: ah, le gusta estar con los amigos de barrio, jugar ajedrez, cartas. También le gusta estudiar inglés.
Entrevistador: ¿Ah le gusta estudiar inglés? Qué bueno.
Entrevistado: Le gusta estudiar inglés o danza, le gusta bailar.
Entrevistador: ¿y durante las vacaciones qué suele hacer él?, ¿después que terminó el colegio, por ejemplo?
Entrevistado: él más piensa en estudiar inglés y salir con los amigos a jugar partido y ajedrez; le encanta el ajedrez.
Entrevistador: y ahora me dice que se está preparando, que está en la academia y quiere estudiar en la universidad.
Entrevistado: claro, quiere postular a arquitectura.
Entrevistador: ¿arquitectura? Qué bonita carrera.

Entrevistado: y durante el colegio, se acuerda usted cuando él estaba en el colegio, ¿realizaba otras actividades después de las clases?
Entrevistado: a veces se iba a danzar con su profesor que lo invitada a danzas folclóricas
Entrevistador: ¿el colegio promovía este tipo de actividades?
Entrevistado: sí, en el colegio siempre había ese taller, o el profesor lo llevaba, o se iba a jugar con los amigos partido, futbito. Como hay un vecino que juega ajedrez, juega ajedrez con él.
Entrevistador: qué interesante; ¿o sea a él siempre le gusta participar?
Entrevistador: y durante el colegio, aparte de las danzas o estas actividades que me está contando, ¿él ha llevado algunos cursos o talleres aparte del colegio?
Entrevistado: no, solamente el inglés.
Entrevistador: ajá, perfecto, y cuando lo ha inscrito en los cursos de inglés, ¿cómo así llegaron a tomar esa decisión?
Entrevistador: él mismo se dio cuenta que lo que le enseñaban en el colegio no era tan avanzado, y quería superarse un poco más, y también porque veía que en la universidad va a ser importante y va a ser importante. Bueno, tomó la decisión y me dijo "mamá, tengo que estudiar inglés, en el colegio no aprendí mucho y quiero seguir avanzando".
Entrevistador: ¿y qué logro busca usted como madre al matriculado en ese curso?, aparte de la iniciativa que él ha tenido por mejorar su nivel de inglés ¿qué logro busca al matricularlo en un nuevo curso?
Entrevistado: ah, bueno, que tal vez le pueda servir como una profesión; porque si de él fuese también le gustaría aprender otros idiomas a parte del inglés, pero por ahora no se puede.
Entrevistador: Pero el inglés está bastante bien. Muy bien, ¿y me podría decir cuánto invierte en promedio al mes por ese curso de inglés?
Entrevistado: Bueno, de lunes a viernes es un costo de S/ 260, y solamente sábados y domingos está S/ 310.
Entrevistador: Ah ya, ¿varía de acuerdo a los turnos y a los horarios?
Entrevistado: Sí, varía, toda la semana es diferente a sábados y domingos.
Entrevistador: y cuénteme, ¿cuál es el medio de comunicación que usted utiliza de manera más frecuente?, para informarse, conocer de noticias, de la actualidad.
Entrevistado: radio y televisión.

Entrevistador: ¿canales locales, cable?

Entrevistado: canales locales y Radio Programas

Entrevistador: ¿y algún otro medio de repente?

Entrevistado: ¿celular, teléfono?

Entrevistador: ¿internet?

Entrevistado: Sí

Entrevistador: Cuando usted deseaba buscar información, por ejemplo, para matricularlo en los cursos de inglés, ¿cómo buscaba información?

Entrevistado: por medio de sus compañeros, de sus amigos de mi hijo

Entrevistador: ¿pidieron referencia a ellos?

Entrevistado: sí, a él le pasaron la voz

Entrevistado: el inglés está así y está bueno, entonces, él solo buscó y nos dijo a nosotros.

Entrevistador: Ahora vamos a ir entrando al tema de las habilidades blandas ¿sabe usted de qué se trata?

Entrevistado: No, no tengo conocimiento.

Entrevistador: No se preocupe, acá le vamos a enseñar un pequeño video donde le explique qué son las habilidades blandas

Presentación de un video sobre habilidades blandas.

Entrevistador: Bien, ahora me gustaría mostrarle también un breve video con ejemplos sobre las habilidades blandas

Entrevistador: Ahora, ¿después de estos dos videítos que usted ha visto, me puede contar por qué cree que son importantes esas habilidades?

Entrevistado: Bueno, porque le ayuda a superarse y a realiza mejor sus cosas, sus ideas; a desenvolverse mejor en el instituto, o con los amigos, o con las personas. Más adelante cuando postule e ingrese a la universidad y tenga que hacer trabajos grupales, trabajos en su universidad.

Entrevistador: Ok. Y de estas habilidades que usted ha visto, ¿antes había escuchado usted de ellas?

Entrevistado: No, no había escuchado nada.

Entrevistador: cuénteme ¿Qué habilidades blandas cree usted que tiene su hijo?, relacionado a lo que ha visto en el video.

Entrevistado: que se desenvuelve con los amigos.

Entrevistador: ¿la comunicación?
Entrevistado: que se comunica bastante, y también en la casa está aprendiendo un poco más a comunicarse con sus padres.
Entrevistador: ¿y el trabajo en equipo?
Entrevistado: También, sí. Tiene esa habilidad de trabajar en grupo, ya está mejorando de lo que era antes.
Entrevistador: Ah, perfecto. ¿y si habláramos de qué podría mejorar Álvaro?, ¿cuáles serían esas habilidades?
Entrevistado: Ah, su manera de ser más sociable, de comunicarse con nosotros.
Entrevistador: ¿De expresar sus emociones?
Entrevistado: Sí
Entrevistador: Bien, ¿entonces esas serían las habilidades que Álvaro podría desarrollar para mejorar, para afrontar el manejo de sus emociones? Porque usted me contaba que cuando él está triste se va a su cuarto, no conversar, ¿no? Por ahí eso podría mejorar
Entrevistador: Perfecto ¿y usted cree que en el colegio promueven este desarrollo de habilidades blandas en los chicos?
Entrevistado: Me parece que no porque sino hubiesen informado de eso en las charlas que hay para padres. Pero no, nunca he escuchado.
Entrevistador: ¿y usted se ha dado cuenta de repente de alguna manera, ustedes como padres han promovido esto?, ¿o realizan algunas actividades en casa para desarrollar la comunicación, que él exprese sus emociones?
Entrevistado: No. No, no
Entrevistador: Ok, no se preocupe ¿y usted a qué edad cree que sería ideal que los jóvenes desarrollen sus habilidades blandas?
Entrevistado: A mí me parece que desde la primaria. Desde, bueno, segundo, tercero de primaria ya deberían desarrollar esto, para que ya desde adolescentes estén mejor preparados y sean más hábiles.
Entrevistador: Claro, en el colegio no lo realizan, pero debería hacerse ¿cierto?
Entrevistado: Sí
Entrevistador: y según lo que usted ha visto sobre las habilidades blandas, ¿de qué manera podría desarrollar estas habilidades en casa?, ahora que usted conoce un poquito

Entrevistador: Por ejemplo, para promover el trabajo en equipo, que él pueda realizar tareas en conjunto con la familia; de repente organizar un evento.
Entrevistado: Bueno, tendríamos que organizarnos con toda la familia y tratar de hacerlo con él para que él también aprenda a ser más comunicativo y realice este tipo de actividades
Entrevistador: Ah, perfecto ¿y para que exprese sus emociones?
Entrevistado: También, con él trabajar, como decir en equipo ¿no?, para que él aprenda
Entrevistador: Por ejemplo, usted me ha contado que cuando él está triste, va, lo busca, le dice "cuéntame"
Entrevistado: Sí, siempre yo estoy insisto e insisto hasta que se suelte y me cuente, que empiece a hablar.
Entrevistador: Claro, le da la confianza para que él le cuente.
Entrevistado: Claro, yo más porque el papá no es de eso.
Entrevistador: Claro. En cierta manera usted está promoviendo que él sea más comunicativo, ¿no? Perfecto.
Entrevistador: ¿y usted estaría dispuesta a ayudar a que su hijo desarrolle estas habilidades blandas?
Entrevistado: Sí, me encantaría
Entrevistador: Qué bueno, la felicito. Entonces, le voy a mostrar otra presentación que es breve acerca de un plan de negocios; un modelo de negocios que nosotros estamos desarrollando en la tesis, y es con la finalidad de abrir una empresa que realice talleres de habilidades blandas para los adolescentes.

Presentación de la propuesta de negocio
Entrevistador: Bien, nuestro programa consta de lo siguiente. Vamos a trabajar con adolescentes de 13 a 17 años, que tiene su hijo; y vamos a realizar cuatro talleres.
Uno de ellos es la inteligencia emocional, que es para que él aprenda a manejar sus emociones. El otro es la comunicación asertiva, para que sepa él como comunicarse de una manera que le permita hacer todo más eficiente todo lo que él desee lograr todo lo que él desea en la vida. Luego también el liderazgo, para que él tenga iniciativas y pueda emprender proyectos en conjunto. Y el trabajo en equipo, para que pueda trabajar con otras personas, o en casa; que pueda organizar actividades, que sea un chico más sociable ¿no?

Entonces, nuestra propuesta es implementar una empresa, que en esta oportunidad lo hemos puesto el nombre “Elevado a al n”. Es una propuesta, y bueno, somos una empresa que se quiere concretar a futuro, y que va a realizar talleres y cursos de habilidades blandas; contando con expertos en el tema.

Entonces, ¿De qué manera lo vamos a lograr? Bueno, la metodología que vamos a usar Primero con experiencias vivenciales. La diferencia de cómo se trabaja en el colegio es el dictado de clases convencional; pizarra, cuaderno; y los chicos tienen que aprender teoría; les toman examen, ¿no? Pero lo que nosotros vamos a realizar como metodología es que ellos vivan esa experiencia, realizar talleres lúdicos, con juegos donde ellos mismos realicen sus casos, les pongamos problemas para que ellos mismos busquen soluciones y aprendan la forma de cómo cambiar y mejorar esas habilidades. Entonces, a través de técnicas de coaching; técnicas aprendiendo jugando, que es gamification, una metodología; aprendiendo técnicas de relajación para que puedan ellos manejar adecuadamente sus emociones. Las técnicas de coaching que le van a permitir realizar planes de acción, para que puedan mejor y alcanzar logros.

Por ejemplo: Álvaro quiere ingresar a la universidad. Si ese es su objetivo, ¿qué tiene que hacer para alcanzar ese logro de ingresar a la universidad?

Y todo esto forma parte de una metodología con la que vamos a trabajar, y que no va a ser para nada aburrida, y que va a ser totalmente diferente a lo convencional del colegio.

Entonces, nuestros facilitadores y docentes que ya cuentan con experiencia. Tenemos a docentes que están en el rubro de educación durante muchos años; Coaches profesionales, que se van a encargar de brindar toda esta metodología para que los adolescentes puedan mejorar.

Y ya hablando de los paquetes propuesto, nosotros vamos a tener esos cuatro cursos que le mencioné, y estamos proponiendo que la duración sea de un mes y medio de cada curso, a dictarse los días sábados, que son los días libres que tienen los chicos, básicamente.

Y el precio por el mes y medio es 320 soles. Esa es la propuesta que tenemos.

Bueno, y básicamente para contarle un poco la propuesta que tenemos; la inteligencia emocional es para ayudarlo a que sea consciente de cómo son sus emociones, las reconozca cuando esté alegre y sepa cómo expresarlas. Por ejemplo, si se encuentra en la academia, sepa cómo expresarlas; si se encuentra en la casa o con los amigos sepa expresarlas. Y que todo esto lo lleve a que sea una mejor persona.

Luego la comunicación asertiva, es aprender a usar la forma correcta de comunicar sus ideas. No es lo mismo contarle a usted, a su mamá, algo que le ha pasado, a contárselo a un profesor de la academia. Tiene que saber de qué manera exponer sus ideas, para aprender a ser más eficiente en su vida a futuro, ya que él quiere ser un profesional.

Luego en el liderazgo, si él tiene algunas iniciativas o ideas, o él convoca a realizar algún proyecto; que él sea consecuente y que pueda concretar esos objetivos siendo líder de manera positiva.

Y el trabajo en equipo, bueno, para que aprenda a relacionarse a sacar adelante sus proyectos, pero siempre tomando en cuenta las ideas de todas las personas que están en el equipo, de la familia, amigos, etc.

Entonces, nos gustaría mostrarle el logo, tenemos una propuesta de logo. Aquí hay cuatro imágenes. Por favor me podría decir cuál le gusta más a usted.

Entrevistado: ¿Elevado a la N?

Entrevistador: Elevado a la N, es el nombre de la empresa, y hay cuatro imágenes diferentes. ¿Así sería el logo de la marca, cuál le gusta más a usted?

Entrevistado: El primero es un árbol. Ese me gusta más. Bueno, no sé cómo podría explicarle, es un árbol y pienso que se desarrolla, que florece.

Entrevistador: Ah, muy bien, el concepto es un árbol que se desarrolla y florece. Es una buena información que nos está dando. Gracias. Entonces, esta es la presentación de la propuesta que tenemos para realizar estos talleres con los adolescentes, y ahora me gustaría hacerle unas preguntas.

¿Cree usted que es una buena propuesta la que le hemos presentado?, para desarrollar las habilidades blandas

Entrevistado: Sí, yo veo que es muy importante y me parece que sí; yo creo que a todos los padres les va a interesar porque es muy interesante.

Entrevistador: Qué bueno, gracias. ¿y qué aspectos positivos rescata usted?, ¿algo muy bueno que haya visto en esta propuesta?

Entrevistado: Bueno, los chicos van a poder aprender lo que usted me está explicando: liderazgo; van a aprender a controlar sus emociones; y así en muchas cosas para los jóvenes que necesitan ayuda.

Entrevistador: Perfecto ¿y si usted nos pudiera recomendar algo en qué mejorar la propuesta?

Entrevistado: A mí me parece que está perfecto, que está completo todo.
Entrevistador: Muchas gracias ¿y usted recomendaría estos talleres a otros padres?
Entrevistado: Sí, porque es muy interesante.
Entrevistador: ¿y si nosotros brindáramos un taller gratuito para sus hijos, haría que participe Álvaro?
Entrevistado: Sí, claro que sí.
Entrevistador: Ahora me gustaría saber qué resultado esperaría usted en su hijo al participar de estos talleres
Entrevistado: Aprendería bastante y mejoraría su forma de ser, y sobre todo liderazgo
Entrevistador: Suponiendo que Álvaro participaría en estos talleres ¿cómo le ayudaría estos talleres a su hijo en su vida actual?
Entrevistado: A colaborar más en su casa
Entrevistador: ¿y cómo le ayudaría estas habilidades a futuro?
Entrevistado: Bueno, a futuro, yo creo que le ayudaría bastante en la universidad y cuando consiga un trabajo; a no explotar y a controlar su manera de ser, sus emociones.
Entrevistador: Claro, en el trabajo. Ese es un aspecto que a futuro le va a ayudar muchísimo.
Entrevistador: Y ahora hablando de los beneficios que usted esperaría que la empresa le ofrezca al matricular a su hijo ¿qué beneficio esperaría usted de parte de esta institución que brinde los talleres?
Entrevistado: Ah, yo creo que seguridad y que les den buenos consejos, que los ayuden bastante.
Entrevistador: ¿A usted también le gustaría participar?
Entrevistado: Claro, a mí también me gustaría participar para poder también aprender cosas.
Entrevistador: Claro, es importante eso también. Qué bueno que usted tenga ese interés por conocer del tema, por participar.
Ahora por favor, bríndeme su opinión sobre (bueno, ya me comentó antes), acerca de la marca “Elevado a la N”. Ya hemos visto la figura del logo, y ahora qué le parecería el nombre.
Entrevistado: Bueno, Elevado a la N no entiendo muy bien, pero tendría que explicarme
Entrevistador: Elevado a la N es un nombre que se ha pensado para elevar el potencial de los adolescentes. Y por qué Elevado a la N, se preguntará usted. Nosotros cuando trabajamos un número elevado a la potencia se multiplica, y si es 2 al cuadrado se multiplica 2 x 2; si es

2 al cubo se multiplica 2 x 2 x 2. Y cuando se utiliza la letra N, eso es convierte en un número infinito. En el caso de su hijo, se va a multiplicar infinitamente el potencial que tiene, sin límites. Y lo que queremos lograr con los adolescentes es lograr que no tengan límites y se desarrollen.

Entrevistado: Y no paren, que sigan adelante.

Entrevistador: Entonces, bueno, ya conociendo esa explicación, ¿qué le parece?

Entrevistado: Muy interesante.

Entrevistador: Perfecto. De repente al inicio era la parte conceptual lo que usted no entendía. ¿nos recomendaría algo con ese nombre?

Entrevistado: De mi parte no, con la explicación es suficiente.

Entrevistador: Perfecto, gracias. Ahora sobre la ubicación del local, usted me comento que vive en Independencia ¿le gustaría que la ubicación del instituto se encuentre cerca de donde usted vive o puede ser en otros distritos?

Entrevistado: Puede ser en un lugar céntrico, en un lugar donde puedan asistir todas las personas; no solamente cerca de donde yo vivo, sino que esté cerca de donde los jóvenes puedan ir y trasladarse. Que no sea un lugar muy peligroso y escondido, que sea un lugar céntrico.

Entrevistador: ¿Donde tenga movilidad y todo?

Ya, perfecto. ¿y sobre la duración? Le contaba que está programado para mes y medio cada curso, ¿qué le parece?

Entrevistado: Sí, me parece bien.

Entrevistador: ¿y sobre los horarios?, nosotros hemos propuesto que sea los días sábados, bien sea por la mañana o por la tarde

Entrevistado: sí, podría ser por la tarde, porque a veces hay jóvenes que tienen otro curso por la mañana. Pero dependiendo también, hay jóvenes que tienen tiempo en la mañana o en la tarde también. Debería de haber dos horarios.

Entrevistador: ¿Le parece bien los días sábados?

Entrevistado: Sí, los sábados.

Entrevistador: Perfecto, ¿y sobre la inversión? El precio que le hemos propuesto por cada curso que dura mes y medio es 320 soles ¿qué le parece a usted?, ¿estaría dispuesta a invertir?

Entrevistado: Me parece bien porque si un curso de inglés vale 310 soles al mes, y esto es un mes y medio, estaría perfecto.
Entrevistador: Perfecto, ¿sí entonces estaría dentro de su presupuesto?
Entrevistado: Sí.
Entrevistador: Perfecto. ¿cómo preferiría usted pagar?
Entrevistado: Al contado al matricularse porque yo creo que después ya se va juntando y mejor es pagar en cada curso.
Entrevistador: En cada curso, ok.
Entrevistado: Al inicio, como debe de ser.
Entrevistador: Al inicio, ok. ¿y le gustaría que su hijo lleve más de uno de estos cursos?, porque tenemos varios de estos cursos.
Entrevistado: Bueno, para empezar, yo creo que estaría bien con uno y ya sucesivamente si se puede que vaya aumentando los cursos.
Entrevistador: Ok. Bien, ¿y sobre el seguimiento al resultado, al desempeño de su hijo durante las clases?, ¿de qué manera le gustaría a usted estar al tanto?
Entrevistado: Que nos comuniquen, que llamen a una reunión de padres. Son adolescentes, pero igual ¿no? Es como en la academia pre universitaria también llaman, a veces una vez al mes; siempre para informarnos cómo se van desenvolviendo.
Entrevistador: Muy bien. ¿y sobre las promociones y descuentos para que él pueda llevar otro curso de repente?
Entrevistado: Bueno, si fuese más de un curso, puede haber una oferta un descuento, porque si es 320 soles, en dos o tres cursos cuánto suma, entonces debería de haber unos descuentos.
Entrevistador: Por ejemplo, nosotros hemos propuesto, si lleva dos cursos brindarle un descuento del 15%; y en caso lleve los cuatro cursos, podría brindarse un descuento total del 20%
Entrevistado: Claro. Sí, podría ser
Entrevistador: ¿tomaría la opción? ¿lo evaluaría?
Entrevistado: Claro, tendría que evaluarlo y sacar cuentas si me conviene pues aprovechar.
Entrevistador: Claro. Ok, y de estos factores que hemos ido conversando ahorita, ¿cuáles serían los factores más importantes para que usted tome la decisión de matricular a su hijo en estos talleres?
Entrevistado: de liderazo

Entrevistador: Ok ¿y dentro de lo que ahorita hemos conversado sobre la ubicación del local, del precio, del seguimiento a su desempeño y descuentos y promociones?, ¿qué sería lo más importante para tomar la decisión?
Entrevistado: Ah, la forma de pago
Entrevistador: Ok, y ahora sí para finalizar, ¿por qué medio le gustaría a usted recibir información acerca de los cursos y talleres?
Entrevistado: Como dije, en una reunión.
Entrevistador: ¿En reuniones le gustaría?
Entrevistado: Claro, en una reunión que sea presencial donde convoquen a todos los padres de los adolescentes y que nos comuniquen. Yo creo que es más importante que una llamada telefónica. No es igual.
Entrevistador: Ok, a usted le parece que es mejor de manera presencial.
Entrevistado: Claro.
Entrevistador: Ok, ¿y a usted le gustaría participar de algunos de estos talleres?
Entrevistado: Sí, para aprender porque yo también siento que a mí me falta por aprender mucho
Entrevistador: Ok, es bueno que usted desee aprender. Le cuento que para nosotros es muy importante que los padres también formen parte de este proceso, porque se complementa.
Entrevistado: Claro, para poder ayudar a nuestros hijos.
Entrevistador: Sí, los padres son la base de todo.
Entrevistado: Así es.
Entrevistador: Bien, señora Maritza. Muchísimas gracias por su opinión, por su tiempo, y por la información que nos ha brindado.
Entrevistado: Ya señorita, gracias a usted por la información, y por informarme más que nada, para mí es algo nuevo que no sabía.
Entrevistador: Pero siempre podemos aprender algo nuevo todos los días.
Entrevistado: Gracias, espero que así sea.
Entrevistador: Muchas gracias. Buenas noches.

Apéndice 8. Entrevista a padre de familia

Entrevistado: Sra. Angela García

Muy buenas noches, mi nombre es Hellen Montellanos y con mi grupo de compañeros de la maestría de la USIL estamos realizando una investigación de mercado con el objetivo de conocer qué saben sobre las habilidades blandas, y si estarían dispuestos a mejorar las habilidades de sus hijos para que tengan mayor éxito en su vida. Por tal motivo, hoy los hemos invitado para conversar acerca de las habilidades blandas. No se preocupe porque más adelante les vamos a explicar de qué se trata.
Les agradezco por su tiempo, y por favor siéntanse en confianza de dar su opinión con total libertad, ya que todo lo que Uds. comenten será tratado de manera confidencial dentro de este proyecto académico. No hay respuestas buenas ni malas, solo buscamos sus respuestas sinceras, así no se encuentren de acuerdo con algo.
Reglas de Juego: Relajarse, evitar las interrupciones telefónicas.
Le pido su autorización para realizar una grabación de esta sesión, de manera que podamos presentarla en nuestra sustentación de tesis de la maestría. Muchas gracias.
Calentamiento: Breve presentación de las participantes. (10 min)
Usted estaría de acuerdo para que pueda grabar esta conversación.
Sí, estoy de acuerdo.
Perfecto, por favor cuénteme un poco sobre usted, cuál es su nombre donde vive, cuántos hijos tienes.
Bueno gracias por la oportunidad y espero que esta entrevista sea productiva para este estudio, me llamo Ángela García, tengo 37 años, vivo en Comas y tengo 2 hijos, uno de 14 años y otra pequeña Ana Lucía de 10 años.
Exploración (25 min)
Conocer el perfil de sus hijos (valores, actitudes y comportamientos)
Fabián de 14 años y la niña Ana Lucía de 10 años
¿Qué tan comunicativos son sus hijos? Fabián se encuentra en el tercer año de secundaria.
¿Qué tan comunicativo es Fabián en casa, en colegio, con sus amigos?
Él es una persona bastante noble, sincera, no es tan hablador, pero cuando entra en confianza te dice las cosas como son, te dice las cosas a su manera, no es como que él toma la iniciativa al principio, pero ya cuando entra en confianza se comunica bastante bien

¿Cómo se relacionan con las personas?, ¿qué tan sociables son sus hijos?
Perfecto, es decir no es tan sociable, Oh no es sociable con persona nuevas, pero si son sus amigos de colegio o compañeros que ya conoce, no está en la búsqueda de constante de nuevas amistades, pero con las amistades que ya tiene se llevan súper bien, comparten se relaciona bien con ellos.
¿A sus hijos les gusta organizar grupos para trabajar conjuntamente? A Fabián le gusta organizar algún grupo con sus compañeros, trabajo de algún curso de colegio, o simplemente alguna reunión.
Bueno, de por si el colegio los incitaba bastante a que hagan actividades en grupos ya sean tareas, talleres para que aprendan y valoren el trabajo en equipo, no se oponen, pero hay a veces como si de repente como si no le gusta algún curso, no es que no le guste compartir, sino que a veces algún curso o taller no lo motiva tanto, allí es donde no quiere ir.
¿Sus hijos toman la iniciativa para realizar nuevas actividades?
Fabián toma la iniciativa para organizar alguna actividad o espera que sus compañeros le comenten, a veces no tanto, es más que le pasen la voz,
¿Cómo colaboran sus hijos en el hogar, con sus compañeros y amigos?
En el hogar es una persona colaborativa o con sus amigos, durante la semana verdad que yo le doy la oportunidad de que se dediquen a su colegio, Bueno él por las tarde ésta estudiando Ingles, le ésta yendo bastante bien, de hecho le gusta, también aprender tema del idioma nuevo, se relaciona con otro tipo de gente a veces mayor que él, no necesariamente del colegio, al principio fue un poco chocante, pero le ésta yendo bastante bien, esta como avanzando como se venía pensado, sobre actividades de casa no, no le da el tiempo sobre todo a él, en el fin de semana si me apoya, tiene sus tareas específicas tal como limpiar el cuarto, como que me acompaña al mercado, pero si se le inculca que también se un poco hacendoso.
Lo hace de manera voluntaria o que usted, tiene que estar diciendo lo que tiene que hacer,
Son tareas como que mama tiene que asignar
De hecho, que Ana Lucía es más activa en ese aspecto, es más espontanea esta más metida en su grupo
¿Sus hijos demuestran que se preocupan por las demás personas?,¿respetan las opiniones de otras personas?

Sabe escuchar respeta, no es de imponer ideas, no es de dar la contra, si piensa algo diferente lo expresa, no busca que la otra persona cambie de idea, por lo menos no he visto eso, expresa lo que piensa, no con tanta facilidad, porque a veces lo expresa más entre amigos, más que con los papas, a veces con los papas de otra forma, pero poco a poco, pero yo también como mama trato de ser amiga que poco a poco me cuente a su edad no es fácil. Esto de grupo de lo internet los adolescentes van más rápido que uno, hay que estar de poco a poco que nos pueda contar

¿Cómo demuestran sus emociones sus hijos? Cuando están tristes, alegres, decepcionados, molestos, asustados, o muy felices

Como demuestra sus sentimientos Fabián, es bastante sentimental, cuando algo le da pena se nota fácilmente, incluso a veces puede emocionarse y votar algunas lágrimas dependiendo la situación, no como algunos hombres se encierran, sí, hay momentos dependiendo la situación si él lo expresa,

Cuando esta alegre se emociona, no es eufórico, si lo expresa.

¿Qué hacen sus hijos en su tiempo libre? ¿y durante sus vacaciones qué hacen?

Le encanta el futbol, lo práctica durante las vacaciones, porque a veces hay talleres actividades en el colegio, le gusta ver programas relacionados al deporte, específicamente de futbol, inclusivamente me ha comentado que le gustaría ser comentarista deportivo, bueno puede cambiar, pero es una idea que tiene. Si lo que le gusta hay que apoyarlo.

¿Qué otras actividades hacen sus hijos fuera del colegio (durante el año escolar)?

A veces por la temporada ante de entrar de vacaciones esta en talleres como de teatro, arte escénico no estuvo como parte de actores, sino estuvo como el tema parte de producción, porque se dio cuenta que como no se sintió cómodo para actuar y le dio la chance para que pertenezca como algunos que iban como apoyarlo en la producción es como para armar el equipo audio, no sé qué cosa cada detalle que se pueda dar para la presentación.

¿Hay alguna característica en particular que ustedes consideran al elegir un curso/taller?

Antes de pequeños lo elegía yo, pero ahora ya de grande lo escogen ellos a sus preferencias intereses, normalmente Ana Lucía está buscando más cambio, por ejemplo, un verano escogió básquet, otro verano escogió cocina, el otro verano escogió natación, entonces como va descubriendo actividades diferentes

¿Qué logros buscan cuando matriculan a sus hijos en un curso o taller?

En caso de Fabián antes hacía bastante natación, después el tema del futbol. Y ahora de adiciono el tema del inglés. Bueno, ahora que recuerdo hay refuerzo de algunos cursos porque en el colegio no ésta dando el 100%, hay que apoyarlo sobre el curso de matemáticas
¿Cuánto invierten en promedio al matricular a sus hijos en un curso o taller libre?
¿Qué medios de comunicación usan de manera más frecuente?, ¿qué medios utiliza para buscar información de talleres, cursos, programas?
Redes, recomendaciones de las mamas, comentarios, que pueda obtener de ellas, básicamente medios virtuales
¿Qué saben de las habilidades blandas?
La verdad no mucho, pero me podría explicar un poco.
Presentación de las habilidades blandas – Video (12 min)
Identificar cuánto conocimiento tienen los padres sobre las habilidades blandas y su importancia en la vida de sus hijos
Sabiendo de estas habilidades blandas ¿Creen que son importantes para sus hijos? ¿Por qué?
Muy interesante después de ver este video, la habilidad que tiene Fabián es una actitud positiva, Para Fabián y Ana Lucía son importante estas habilidades, así como le inculca los valores en casa, estos valores se muestra tanto en el colegio, en el instituto donde vayan, los valores que ellos tienen demuestran a donde estén, en caso de estas habilidades blandas de hechos son importantes, una persona puede tener muchos conocimientos y todo, y si no tiene desarrollado este tipo de habilidades trabajo en equipo, no va alcanzar los objetivos, de repente tenga
De estas habilidades blandas mostradas ¿Dónde escucho de ellas antes? ¿A quién escucho hablar de ellas?, ¿conoce algunas habilidades blandas adicionales?
Si le escuchado en el trabajo, en el día a día, en el mundo laboral esta tan cambiante que uno tiene que adaptarse, están en las nuevas tendencias tecnológicas, en nueva forma de trabajo, a veces uno no le presta atención, a este tipo de habilidades, que a veces uno se da cuenta que de repente puede tener, o tal vez no, y puede desarrollar otras, o puedas hacer que salga de ti.
Identificar qué habilidades blandas necesitan desarrollar sus hijos. (18)
¿Cuáles son las habilidades blandas que creen que sus hijos deben desarrollar?
Desarrollar de todo un poco, a la edad que tiene Fabián todavía tiene un mundo que descubrir, me gustaría que empiece por liderazgo, a saber, que él sienta que pueda tomar la

iniciativa, y no a veces, tratar que sea siempre, no por el tema de mando, sino que sienta que en algún momento o muchos momentos puede ser un líder
¿En los colegios donde están sus hijos promueven el desarrollo de las habilidades blandas? O algunas de las habilidades mostradas en el video, que sienta que muchos momentos
Algunos de ellos si, como le digo busca bastante trabajo en equipo de hecho el colegio es bastante, aún piensa como un ser humano, no son muchos de pedir dinero, cuota para esto no son de pedir, entonces se preocupa por el desarrollo personal de los niños, si de alguna manera no todas las habilidades blandas se van a desarrollar, una que otras apoyan
¿Promueven ustedes alguna de estas habilidades blandas en sus hijos?, ¿de qué manera?
¿A qué edad creen que sería ideal que sus hijos desarrollen sus habilidades blandas?
De repente monitoreando en nido, de primaria, ya por ahí puedes ir midiendo, por ejemplo en el nido, ay niños que les encanta participar que le gusta estar en toda, ahí te das cuenta cuales es la habilidad que puedes ir desarrollando, reforzando, entonces puedes ser ahí, un poco mas ellos también se encuentran y valoren lo que es, es por ejemplo que los niños actúan desde pequeños, me imagino no se dan cuenta que están trabajando y están desarrollando una habilidad que ellos tiene una capacidad que están desarrollando que no necesariamente lo tiene que hacer, pero bueno si los padres lo apoyan, mientras seamos positivos para los niños bien
¿De qué manera sus hijos podrían desarrollar estas habilidades blandas?
Podría desde ya se puede ir indicándole cual es la importancia de desarrollar este tipo de actividades para que lo sepan y lo considere muy importante, y si hubiera un curso para poder incentivar y desarrollar y mejorar este tipo de habilidades, ahí si lo haría, pero de hecho sería como primero ser persuasivo con él, por ejemplo, no le diría mira Fabián hay este curso de liderazgo que sea solidario, sería más sutil para que siga el curso, contándole como persuadir que le ponga interés que sepa y desarrolle la importancia de las habilidades
¿Estarían dispuestos a ayudar a sus hijos a desarrollar sus habilidades blandas?
Estoy dispuesta a desarrollar a mis dos hijos a desarrollar estas habilidades
Presentación del modelo de negocio (20 min)
Conocer la respuesta de los padres sobre la idea de negocio
¿Creen que esta sería una buena propuesta para desarrollar las habilidades blandas de sus hijos? ¿por qué?

De hechos sería de mucha utilidad estos talleres, como veo que ésta planteado para ellos con las actividades y el lenguaje que este tipo de público objetivo necesita, entonces si lo hacen así va ser de muchos beneficios para ellos, que sienta que puedan ir más allá de lo que ellos son capaces.

De la propuesta mostrada ¿qué aspectos positivos y negativos rescatan?

Positivos como que va ayudar a mejorar y descubrir las habilidades que todos tenemos, mejorar aún a una temprana edad, y no esperar por ejemplo a mi edad para poder igual hacerlo, bueno mientras más de repente no es un punto negativamente sino un punto complicado en ese segmento, sean voluble que ahora quieren y mañana no, yo por eso creo cuando me preguntaste por Fabián le gustaría este tipo de cosas, creo que es importante más o menos conocer a quién se lo va ofrecer y persuadir con personalidad, es probable que al principio haya bastante negativa, no es porque el producto sea malo, simplemente como están en una edad un poco complicada.

¿Recomendarían este taller a otras personas? ¿A quiénes?

Sí, claro que sí, de hecho, hay algunos me imagino que lo están llevando de hecho lo lleva, no como un taller de desarrollo de sus habilidades, pero ya lo llevan, por ejemplo, una compañerita que ésta en el mundo artístico, lo hacen de igual forma, pueden orientarlo, de otra forma de otro tipo de cosas, si lo recomendaría

Si nosotros brindamos un taller gratuito de muestra para sus hijos ¿ustedes llevarían a sus hijos a este taller? ¿Por qué?

A Fabián podría llevarlo a que participe, ojalá quiera

Conocer las perspectivas de los padres sobre el impacto de mejoras a lograr en sus hijos con las habilidades blandas. (10 min)

¿Qué resultados esperan ver en sus hijos al culminar estos talleres?

Como resultados sepa el concepto y valore la importancia aplicar estas habilidades que va servir en su vida de aquí en adelante ya dependerá de él su personalidad, cual es la que quiera aplicar, mientras acepte quiera tomar el curso es bastante, creo que es un buen inicio, eso sería un buen logro

¿Cómo creen que las habilidades blandas podrían ayudar a sus hijos en su vida actual? (hogar, colegio, amigos)

Si claro, serviría en su vida personal profesional amical, todo, así como al principio no quería el Ingles ahora le encanta, lo hace con mayor voluntad, lo hace con mayor empeño, ya se preocupa, es una nueva responsabilidad

¿Cómo creen que las habilidades blandas podrían ayudar a sus hijos a futuro?

Conocer las expectativas de los beneficios y características de la idea de negocio (25 min)

¿Qué beneficios esperan de los talleres que ofrece la empresa?

Un descuento, si Fabián se logra inscribir, considerando que son 13 años a 17 años, captando más amiguitos, hacer una especie de bonos, por cada amigo que lleve, ellos son la mejor publicidad

Por favor bríndenos su opinión sobre las siguientes características:

Marca

Elevado a la “N” me gusta

Logo

que inspire, me gusta el de los 4 muñecos

Ubicación de local ¿Cuál es su preferencia de ubicación?

Que este cerca a su casa, por el tráfico

Duración del taller

una vez a la semana los fines de semana queda tan corto

Horarios de clases

Debe haber una opción

Inversión por el servicio ¿Cuánto estarían dispuestos en pagar por el taller A y por el taller B?

Comenzar con un poco menos de 300 soles, con la percepción de la gente se puede aumentar un poco más, o se puede dar un precio de lanzamiento, precio de oferta

Forma de pago

Que tenga la forma de pago, asegurar el cupo, pagar un 60 % al inicio del curso y al finalizar los restantes el 40 %, dar facilidades de pago, este tipo de tallares no son tomado la importancia que tiene, si lo encuentra muy caro no lo va a considerar.

Seguimiento al desempeño y resultados

Claro es como el resultado de la post beca, un trabajo de post venta, y a la larga esto le va ayudar a la institución a mantener a un cliente, quizás te traiga más

Descuentos y promociones

Bonos y descuentos.

Otros (Especificar)

¿Cuáles son las más importantes para ustedes?

¿Por qué medios les gustaría recibir información de estos talleres?

Por mail.

Muchas gracias por su participación, la cual va ser muy útil para nuestra tesis.

Apéndice 9. Entrevista a padre de familia

Entrevistado: Sr. Carlos Chávez

Introducción

Saludo y Presentación

Muy buenos días/tardes/noches, somos un grupo de estudiantes de la maestría de la USIL que estamos realizando una investigación de mercado con el objetivo de conocer qué saben sobre las habilidades blandas, y si estarían dispuestos a mejorar las habilidades de sus hijos para que tengan mayor éxito en su vida. Por tal motivo, hoy los hemos invitado para conversar acerca de las habilidades blandas. No se preocupen porque más adelante les vamos a explicar de qué se trata.

Les agradecemos por su tiempo, y por favor siéntanse en confianza de dar su opinión con total libertad, ya que todo lo que Uds. comenten será tratado de manera confidencial dentro de este proyecto académico. No hay respuestas buenas ni malas, solo buscamos sus respuestas sinceras, así no se encuentren de acuerdo con algo.

Reglas de Juego: Relajarse, evitar las interrupciones telefónicas.

Les pedimos su autorización para realizar una grabación de esta sesión, de manera que podamos presentarla en nuestra sustentación de tesis de la maestría. Muchas gracias.

Calentamiento: Breve presentación de las participantes. (10 min)

Mi nombre es Carlos Chávez, estoy de acuerdo con lo que se ha comentado, tengo una Hija Andrea de 16 años

Exploración (25 min)

Conocer el perfil de sus hijos (valores, actitudes y comportamientos)

¿Qué tan comunicativos son sus hijos?

Efectivamente tengo una hija de 16 años, bueno podría decir que es comunicativa tanto en aspectos en casa, en el colegio en términos generales podría decir medianamente comunicativa un poquito más en colegio tanto con sus amigos amigas, en un panorama generalmente podría decir que tiene la iniciativa, mediano un poquito más es propia de la edad de la adolescencia, en aspecto general un poco más.

¿Cómo se relacionan con las personas?, ¿qué tan sociables son sus hijos?

Ella usualmente en su colegio podría decir que tiene una buena comunicación con sus amigos, tiene bastante amigos, entonces veo que un momento sale con un grupo en otro momento con otro grupo de amigos, digamos que allí yo lo veo algo normal, a veces cuando o sea por ejemplo hubo una reunión de amigos a ella le cuesta como actuar en conversar en esa reunión con las personas que quizás tiene definitivamente tiene un poco más edad que ella, mayor, entonces en el tema ahí veo que se preocupa se detrae bastante, le entiendo porque no puede y no hay dialogo con gente mayor que ella, pero si temo que podría jalar en buen término un poco más a mejor en sentido a que ella pueda tener un poco más en vida.
¿A sus hijos les gusta organizar grupos para trabajar conjuntamente?
Si, usualmente cuando tiene trabajo grupal yo veo me consta cuando ha tenido que salir, por suerte resulta que ella es aplicada, entonces cuando tiene trabajo grupal y en grupo hay uno u otro muchacho que no quiere o no hace lo que ésta trabajando que le corresponde entonces ella no puede liar con ellos, usualmente ella decide salir de ese grupo, se domina a buscar otro grupo a mi entender algo que ella no logra conseguir se siente mal al no conseguir lo que ésta manejando
¿Sus hijos toman la iniciativa para realizar nuevas actividades?
Si, usualmente cuando es algo que le gusta de hecho que si toma iniciativa, es algo que tiene que gustarle bastante
¿Cómo colaboran sus hijos en el hogar, con sus compañeros y amigos?
Andrea en ese sentido es una persona colaboradora, en algunos casos vienen algunos compañeros de clases ella desconoce en alguna materia, es aplicada no especial el No 1 en todo que sea grande en todo, pero si tiene dominio en 2 o 3 materia, pero a veces ha competido con compañeros de clases ella le ha dicho que ha clasificado y ella le hace entender, ni siquiera ella me contado, yo le he visto efectivamente han venido a mi casa en ese sentido colabora y nos ha ayudado.
¿Sus hijos demuestran que se preocupan por las demás personas?,¿respetan las opiniones de otras personas?
Bueno en ese sentido si usualmente hay algunos temas que quizás un poco más ajenos a ella que son medios políticos un poquito que se puede increpar pero hay algunos que son ideas respetadas
¿Cómo demuestran sus emociones sus hijos? Cuando están tristes, alegres, decepcionados, molestos, asustados, o muy felices

Bueno Andrea sobre sus emociones es un tema que en primer momento se puede decir Okey puede aparecer enfático yo personalmente no me gusta, ella en el fondo ésta caliente molesta conmigo, ella le cuesta demostrar sus emociones, inclusive hay momentos que ella ésta muy molesta conmigo pero no me lo dice, pero me da una sonrisa, sé que va obviar la sonrisa, aunque suena raro tampoco una cara fea, pero no lo hace no tocas en demostrar sus emociones, estoy seguro como soy papá yo soy el que corrige pero en términos generales también con otros miembros de la familia yo si veo eso.
¿Qué hacen sus hijos en su tiempo libre? ¿y durante sus vacaciones qué hacen?
Digamos son dos etapa cuando estaba en el colegio en su tiempo libre por las tarde va al colegio hace algo de deporte básquet juego mano, no lo hace de manera frecuente, solo de manera de distracción va juega y se divierte, atletismo si en época escolar, pero en vacaciones escolar los dos meses y medio usualmente yo la incentivo a que ella participa en el cualquier programa es bueno que ella este ocupada haciendo algo, por ejemplo ha hecho el programa de inglés en el Instituto Británico, en otro programa del Instituto haciendo fotografía entonces es un taller estoy seguro que ha llevado otros programas
¿Qué otras actividades hacen sus hijos fuera del colegio (durante el año escolar)?
Durante el año escolar el Inglés
¿En qué cursos o talleres han participado sus hijos?, ¿por qué los inscriben?

¿Cómo eligen a los lugares donde matriculan a sus hijos?, ¿cómo eligen los cursos donde matriculan a sus hijos?
Bueno usualmente yo veo que los profesores me gusta que sean bueno llegue al alumno, tengo dos criterios, seguro que hay otros también, me gusta saber si los profesores saben lo que hacen solo en lo básico, ejercicios de comprensión, la institución educativa, hay otros factores que no dejan de ser importantes la distancia porque yo vivo en Independencia, tiene que ser un lugar cerca que tenga tiempo de hecho no valdría una hora de ida y otra hora de vuelta, a mí no me resultaría por tiempo la demora, esos son los criterios académicos la distancia y luego esta factor precio
¿Hay alguna característica en particular que ustedes consideran al elegir un curso/taller?
Si los Profesores
¿Qué logros buscan cuando matriculan a sus hijos en un curso o taller?

Si el logro para mi es el fin, desde momentos a que Andrea le pongo en un taller es porque para mi es parte de la formación de la persona, es este caso la formación de mi hija Andrea que le queremos dar los padres a nuestros hijas, en este caso particular estoy hablando de Andrea es un tema de formación, lo que busco es el programa que finalmente consiga ingrese a estudiar taller es parte de su formación como persona, parte que pueda complementar que nosotros le damos en casa, ahora también busco un lugar donde no se aburra en eso me interesa bastante, no busco en meterla un lugar donde siempre se va aburrir, sino también donde de alguna manera lo va disfrutar, ahora quizás no puedo aplicarle a cualquier taller porque si la meto en un taller de aritmética no aplique el 100% otro como el teatro, los talleres que ella lleva es parte de su formación, pero también ella hablado de una manera de los profesores, para mi es importante que los profesores hagan su trabajo entendido donde ellos se sienta a gusto del taller que viene haciendo

¿Cuánto invierten en promedio al matricular a sus hijos en un curso o taller libre?

En promedio 400 soles sea un programa paralelamente del colegio, estamos hablando de Enero y Febrero hasta Marzo ahí si puedo esperar muchos más para el colegio, segundo tiene ella más tiempo para poder llevar el taller, por lo mismo a mí me deja un poco más espacio por lo menos al colegio también para ella misma

¿Qué medios de comunicación usan de manera más frecuente?, ¿qué medios utiliza para buscar información de talleres, cursos, programas?

Por vía internet, usualmente redes sociales faceebot encuentro información, cuando no lo encuentro me voy a la página web por cierto es un proceso de información voy conociendo el lugar la información tiene su calendario y bueno llamo entra la llamada y solicita el correo electrónico

¿Qué saben de las habilidades blandas?

Se muy poco, no sé cómo explicarlo son responsabilidades ayuda como el desempeño que tipo de desempeño de verdad no puedo explicarlo, me siento un poco timorato decirlo porque no es estoy muy lejos de la realidad

Presentación de las habilidades blandas – Video (12 min)

Identificar cuánto conocimiento tienen los padres sobre las habilidades blandas y su importancia en la vida de sus hijos

Sabiendo de estas habilidades blandas ¿Creen que son importantes para sus hijos? ¿Por qué?

Claro que si es importante las habilidades para mi hija, por lo poco que he visto en el sistema de sistema de liderazgo y el tema unipersonales son temas que muy poco o por nada casi nada o la persona en la etapa escolar, o si me proyecto un poco más allá a la vida superior al menos por experiencia propia ni en la vida superior, entonces digamos esto vendría hacer como algo que le haría bien a cualquier persona, mejorar las habilidades del liderazgo, como fortalecer su rasgos personales, la acción de ideas, no se me viene otra cosas que se me ha quedado liderazgo actitudes unipersonales, si me parece interesante no es algo de dinero, yo pienso un poquito más que se habla hoy en día en el trabajo, en distintos entornos donde uno interactúan con amigos del trabajo, si me parece interesantes.

De estas habilidades blandas mostradas ¿Dónde escucho de ellas antes? ¿A quién escucho hablar de ellas?, ¿conoce algunas habilidades blandas adicionales?

Si he escuchado del liderazgo, bueno se ha realizado un taller en el trabajo, un taller grupal se habla mucho de su importancia a desarrollar, es más allá de la pregunta que como uno fue tratado de sus habilidades.

Si he escuchado es tema de liderazgo es trabajo en equipo, la verdad es que no la soporto

Identificar qué habilidades blandas necesitan desarrollar sus hijos. (18)

¿Qué habilidades blandas creen que tienen sus hijos? ¿Por qué lo consideran así?

Si me ayuda a mencionar podría decir algo, tiene inteligencia emocional, control de las emociones

¿Cuáles son las habilidades blandas que creen que sus hijos deben desarrollar?

Por lo mismo que te decía al inicio de la conversación, ella tiene trabajo en equipo y eso va con el liderazgo ella siempre lo hace, pero no logra simpatizar llevarse bien con los otros, a lo mejor si ella se adaptara un temas mejor de su línea debe hacerlo con muchachos que debe hacerlo su parte con razón por ahí podría ir.

¿En los colegios donde están sus hijos promueven el desarrollo de las habilidades blandas? O algunas de las habilidades mostradas en el video

No he visto que promueve las habilidades blanda, lo que más en un momento ha visto un taller o un proyecto de negocio entorno escolar como se da los días sábados, pero no te puedo asegurar si algo han hecho no lo sé

¿Promueven ustedes alguna de estas habilidades blandas en sus hijos?, ¿de qué manera?

Como padres no porque me cuesta enseñarle a ella, además que no tengo la forma como en un primer momento como comunicarme que conocía muy poco de esto, por lo mismo sería un poco complicado porque casi desconozco

¿A qué edad creen que sería ideal que sus hijos desarrollen sus habilidades blandas?

Mi hija debe estar desarrollando este tipo de habilidades debe ser desde ya, yo conociendo esto en el mundo de estos temas, ya por experiencia de papá teniendo dos pequeña debería ser ya en caso de Andrea y es más, yo no esperaría que piense tomar el liderazgo cuando termine la universidad, el liderazgo lo debería estar practicando para llegar a ese punto debe pasar por varias etapas, entonces yo creo con sus 16 años podría empezarlo ya

¿De que manera sus hijos podrían desarrollar estas habilidades blandas?

¿Estarían dispuestos a ayudar a sus hijos a desarrollar sus habilidades blandas?

En este caso claro que si estoy dispuesto ayudarla, en ese sentido estoy bastante dispuesto para que pueda desarrollarse uno mismo en un proceso de la formación de la persona, ya que ella ésta yendo al colegio y pronto estará entrando a la universidad, yo si estoy dispuesto apoyarla para que ella vaya sumando competencia

Presentación del modelo de negocio (20 min)

Conocer la respuesta de los padres sobre la idea de negocio

¿Creen que esta sería una buena propuesta para desarrollar las habilidades blandas de sus hijos? ¿por qué?

Déjame ingresar a los talleres porque son 4 la comunicación, el desarrollo emocional, liderazgo y el trabajo en equipo, asi es yo creo en términos generales los programas son buenos, lo títulos son interesantes algunos veo quizás comunicación advertidas entender un poco más en términos general como te dije hace un momento esto es aplicable para mi hija, lo veo revisable desde mi punto de vista para apoyar siempre el crecimiento de mi hija viendo los paquetes el trabajo de comunicación, trabajo en equipo, desarrollo emocional me parece interesante.

De la propuesta mostrada ¿qué aspectos positivos y negativos rescatan?

Por ejemplo uno de los paquetes en el proyecto emocional me parece que los títulos lo veo claro, quizás el tiempo yo no diseño el programa sigo viendo un mes y medio y ver que todos

los sábados, debería un poco más, es un tema de tiempo, las cosas no se adquiere de un momento a otro, sobre todo los conocimientos se va asentando en el tiempo todo es un proceso, los horarios tener otro tipo de horarios sábados por la tarde o por la mañana, porque a veces los muchachos están practicando otras disciplina, mi hija que va los sábados en la mañana hace deportes ese horario no puede, tampoco me gustaría cortársela pero si hubiera otros horarios sería mejor para uno podría escoger sea en la mañana por la tarde
¿Recomendarían este taller a otras personas? ¿A quiénes?
Sí recomendaría a otras personas a compañeros de los padres de familia a lo de mi hija ahí tengo varios amigos si recomendaría no ha todos pero si a varios que frecuento
Si nosotros brindamos un taller gratuito de muestra para sus hijos ¿ustedes llevarían a sus hijos a este taller? ¿Por qué?
Si es un taller gratuito si la llevaría porque me gustaría ayudarme a que ella conozca un poco más una mejor noción de estos temas y quizás ella misma puede identificar esto tipos, yo por ejemplo le diría entra y ella me diría no papá como sería una forma asertiva, y si ella lo escoge quizás sería mejor porque ella toma la decisión y es motivo que lo hace con mejor entusiasmo, pero sobre todo el hecho que ella conozca, lo que me trasmite yo se lo trasmito a ella no lo voy a pasar en limpio como me lo dice tú, si yo tengo la oportunidad de que tú le vas a decir directamente con las palabras más exacta más precisa para mí sería obvio que sí..

Conocer las perspectivas de los padres sobre el impacto de mejoras a lograr en sus hijos con las habilidades blandas. (10 min)
¿Qué resultados esperan ver en sus hijos al culminar estos talleres?
El resultado que yo espero lo diría soy muy franco seria inmediato, si el tema de liderazgo, lo diría de esta manera no sería una líder en dos meses, en lo que espero es que ella puede mejorar en el tiempo porque el resultado yo soy muy paciencioso en eso, pero si me gustaría en adelante ver el trabajo en equipo, veo que hace el trabajo nuevamente si la cosas mejora puedo decir Okey si el resultado es positivo, tu pregunta no es como el inglés yo hablo un poco de inglés le puedo conversar nos entendemos ella me responde veo como resultado positivo, pero así se me hace más denso
¿Cómo creen que las habilidades blandas podrían ayudar a sus hijos en su vida actual? (hogar, colegio, amigos)

Pero en trabajo en equipo ya estaría entrenado, el trabajo mejore y que estaría entrenando en el colegio futuro para universidad, y la responsabilidad en que vivimos en la casa que ella lo asuma de otra manera eso podría ser, en el tema del liderazgo sería muy franco me costaría el resultado factible, en comunicación asertiva si podría ser, comunicación en la semana eso si podría ser conmigo mismo, el resultado sería más fácil observarlo, ahí ésta el resultado.
¿Cómo creen que las habilidades blandas podrían ayudar a sus hijos a futuro?
De hecho lo va ayudar ella tiene que estudiar sabemos que debe continuar con sus estudios universitarios creo que si ahí va encajar, creo que hacer un trabajo en equipo ahí lo va llevar mejor, quizás no sea la mejor coordinadora, pero si en el equipos de trabajar con otras personas, el desempeño de los trabajo universitarios es con muchísima mayor frecuencia, diferente a la vida escolar, en el tema de liderazgo ahí va tener mucho más cancha para poder demostrar como ella ha podido aprender y como demostrar de la misma manera sobre la comunicación y la inteligencia emocional, si tú me pregunta cómo y dónde su próxima etapa que le sigue en la Universidad y ahí ella tiene una gran cancha y después de esto le sirve para lo que le viene estar preparada, la misma intensidad es que le dure y aplique en adelante para su vida, y llega a la Universidad mejor desenvuelta

Conocer las expectativas de los beneficios y características de la idea de negocio (25 min)
¿Qué beneficios esperan de los talleres que ofrece la empresa?
Lo beneficios están ahí se preparen en algún momentos dije medir, se me hace un poco complicado, que mi hija cambie en ella en cualquier entorno que ella puede desenvolverse en la universidad en casa, los beneficios son de ahí, son para ella, con la familia, esencialmente para ella, en el conocimiento no sólo adquirido sino aplicarlo, no solamente lo que hay en el programa.
Por favor bríndenos su opinión sobre las siguientes características:
Marca
Logo
“E” Energía que tiene un voltaje, una persona que se ésta conectando, me gusta es un símbolo porque la persona va de la mano con la energía la labor vial en el colegio, la vida diaria, en el trabajo, lo veo así como una base
Ubicación de local ¿Cuál es su preferencia de ubicación?
Ubicación geográfica cerca a la Municipalidad de Independencia

Duración del taller

Extender más el tiempo, hacer un nuevo horario de 8 a 1 o de 9 a 11

Los días sábados hay más responsabilidades

Horarios de clases De 8 a 1 o 9 a 11

Inversión por el servicio ¿Cuánto estarían dispuestos en pagar por el taller A y por el taller B?

En tema de inversión si estoy de acuerdo a pagar

Forma de pago: Tema de pago al contado con tarjeta de crédito

Seguimiento al desempeño y resultados

Descuentos y promociones

Sería el descuento

Otros (Especificar)

¿Cuáles son las más importantes para ustedes?

El más importantes es la ubicación, porque pierden el tiempo uno que se agotan y se cansa

¿Por qué medios les gustaría recibir información de estos talleres?

Por la redes sociales facebook, por correo electrónico

Apéndice 10. Entrevista a padre de familia

Entrevistado: Sr. Enrique Vásquez

Introducción

Saludo y Presentación

Muy buenas noches, mi nombre es Hellen Montellanos y con mis compañeros de la maestría estamos realizando una investigación de mercado con el objetivo de conocer qué saben sobre las habilidades blandas, y si estarían dispuestos a mejorar las habilidades de sus hijos para que tengan mayor éxito en su vida. Por tal motivo, hoy los hemos invitado para conversar acerca de las habilidades blandas. No se preocupen porque más adelante les vamos a explicar de qué se trata.

Le agradezco por su tiempo, y por favor siéntanse en confianza de dar su opinión con total libertad, ya que todo lo que Ud. comente será tratado de manera confidencial dentro de este proyecto académico. No hay respuestas buenas ni malas, solo buscamos sus respuestas sinceras, así no se encuentren de acuerdo con algo.

Reglas de Juego: Relajarse, evitar las interrupciones telefónicas.

Les pedimos su autorización para realizar una grabación de esta sesión, de manera que podamos presentarla en nuestra sustentación de tesis de la maestría. Muchas gracias.

Calentamiento: Breve presentación de las participantes. (10 min)

¿Cuál es su nombre? Enrique Vásquez

¿Dónde vive? En los Olivos

¿Cuántos hijos tiene? 01 hija de 14 años

¿Cómo se llama? Alexia Vásquez

Exploración (25 min)

Conocer el perfil de sus hijos (valores, actitudes y comportamientos)

¿Qué tan comunicativos son sus hijos? En la actualidad poco comunicativo.

¿Cómo se relacionan con las personas?, responde lo necesario ¿qué tan sociables es Alexia? Con la familia es sociable, es decir a veces cuando está de buen humor participa en las actividades de familia.

¿A su hija les gusta organizar grupos para trabajar conjuntamente? En el aula de clase es participativa con su grupo de amigos.
¿Alexia toma la iniciativa para realizar nuevas actividades? A veces toma la iniciativa cuando el tema tratado es de su interés.
¿Cómo colabora en el hogar, con sus compañeros y amigos? En el hogar trata de ser lo necesario, en el colegio es más flexible, no hay mucha resistencia.
¿Su hija se preocupan por las demás personas? Por lo general si respeta y se preocupa que todos sus compañeros avancen a la par de ella ¿respetan las opiniones de otras personas? Por lo general si a pesar que le cuesta asimilarlo porque a veces se encierra en su verdad.
¿Cómo demuestran sus emociones? Cuando están tristes, Se aísla. Alegres, Lo demuestra sonriendo y ayudando con buena actitud decepcionados, Se aísla. molestos, Explota rápidamente. asustados, Por lo general comenta que le da miedo. o muy felices Comparte lo que le ha sucedido, y se le felicita.
¿Qué hace en su tiempo libre? A veces está en el celular o en la televisión. ¿y durante sus vacaciones qué hacen? Ahora estamos pasando vacaciones familiares.
¿Qué otra actividad realiza fuera del colegio (durante el año escolar)? Está en un taller de danza moderna.
¿En qué cursos o talleres han participado sus hijos?, Danza contemporánea, Voley ¿por qué los inscriben? Esos cursos o talleres les gustaba y trabajaba en grupo, interactuaba con otras personas de su edad.
¿Cómo eligen a los lugares donde matriculan a sus hijos? Es por la disponibilidad horaria, cercanía a la casa ¿cómo eligen los cursos donde matriculan a sus hijos? Se le consulta si desea participar y si acepta y coincide horario y cercanía a la casa se le matricula.
¿Hay alguna característica en particular que ustedes consideran al elegir un curso/taller? Se coordina con mi hija para ver si está de acuerdo con el curso y horario.
¿Qué logros buscan cuando matriculan a sus hijos en un curso o taller? Desarrollo social, y desarrollo de expresión corporal, e interacción entre sus pares para trabajar en equipo.
¿Cuánto invierten en promedio al matricular a sus hijos en un curso o taller libre? Dependiendo la disponibilidad horaria, 4 horas semanales, mucho más en Verano.
¿Qué medios de comunicación usan de manera más frecuente?, ¿qué medios utiliza para buscar información de talleres, cursos, programas? Trípticos o volantes que llega a casa.
¿Qué saben de las habilidades blandas? No se que son habilidades blandas.

Presentación de las habilidades blandas – Video (12 min)
Identificar cuánto conocimiento tienen los padres sobre las habilidades blandas y su importancia en la vida de sus hijos
Sabiendo de estas habilidades blandas ¿Creen que son importantes para sus hijos? Si son importantes ¿Por qué? Porque pueden interaccionar y brindar una respuesta asertiva y en grupo para dar una solución a un problema.
De estas habilidades blandas mostradas ¿Dónde escucho de ellas antes? Trabajo en equipo, asertividad, trabajo bajo presión, en mi trabajo como docente ¿A quién escucho hablar de ellas? A personas que trabajan para brindar soluciones integrales a problemas académicos ¿conoce algunas habilidades blandas adicionales? Innovación, Exigencia propia.

Identificar qué habilidades blandas necesitan desarrollar sus hijos. (18)
¿Qué habilidades blandas creen que tienen sus hijos? Trabajo en equipo, trabajo bajo presión.
¿Por qué lo consideran así? En el colegio tienen constantes tareas y trabajos tanto en forma individual o grupal, y a veces me pide ayuda para resolver algunas dudas que tuviera.
¿Cuáles son las habilidades blandas que creen que sus hijos deben desarrollar?
Comunicación, por lo que es adolescente a veces dice las cosas sin medir el daño que pudiera causar con sus palabras a sus compañeros.
¿En los colegios donde están sus hijos promueven el desarrollo de las habilidades blandas? O algunas de las habilidades mostradas en el video. El trabajo en equipo para poder desarrollar sus habilidades de negociación de interacción e interpretación de la mejor solución.
¿Promueven ustedes alguna de estas habilidades blandas en sus hijos? Ser asertivos, ¿de qué manera? Comentando que es importante saber cómo decir las cosas sin dañar a nadie, no imponiendo sino sustentando su respuesta.
¿A qué edad creen que sería ideal que sus hijos desarrollen sus habilidades blandas? Desde inicial, es más desde casa.
¿De que manera sus hijos podrían desarrollar estas habilidades blandas? Brindando tareas que deba interaccionar con otras personas (su hermana o sus tías)
¿Estarían dispuestos a ayudar a sus hijos a desarrollar sus habilidades blandas? Es importante para su futuro como persona.

Presentación del modelo de negocio (20 min)
Conocer la respuesta de los padres sobre la idea de negocio
¿Creen que esta sería una buena propuesta para desarrollar las habilidades blandas de sus hijos? ¿por qué? Si es necesario, ya que motiva al pensamiento asertivo y lógico.
De la propuesta mostrada ¿qué aspectos positivos y negativos rescatan? Lo positivo el trabajo en equipo, lo negativo, es la resistencia al cambio, por la etapa de la adolescencia.
¿Recomendarían este taller a otras personas? Si ¿A quiénes? A toda persona que interactúe con problemas y deba resolverlos de la mejor manera.
Si nosotros brindamos un taller gratuito de muestra ¿usted llevaría a su hija a este taller? Dependiendo horario y cercanía a la casa ¿Por qué? Es importante para el desarrollo integral de mi hija.

Conocer las perspectivas de los padres sobre el impacto de mejoras a lograr en sus hijos con las habilidades blandas. (10 min)
¿Qué resultados esperan ver en su hija al culminar estos talleres? Comunicación asertiva y trabajo en grupo a través de la creatividad e innovación.
¿Cómo creen que las habilidades blandas podrían ayudar a sus hijos en su vida actual? (hogar, colegio, amigos) Definitivamente en la interacción asertiva con otras personas para lograr un logro común que es el bienestar grupal de haber brindado su mejor respuesta como grupo humano,
¿Cómo creen que las habilidades blandas podrían ayudar a su hija a futuro? Será una actitud integral de su personalidad al interactuar así sea bajo presión de manera idónea y creativa.

Conocer las expectativas de los beneficios y características de la idea de negocio (25 min)
¿Qué beneficios esperan de los talleres que ofrece la empresa? Tendría que ver que proponer ustedes como logros.
Por favor bríndenos su opinión sobre las siguientes características:
Marca Para diferenciarse
Logo: El de las manos
Ubicación de local ¿Cuál es su preferencia de ubicación? Virtual y clases talleres una vez al mes cerca de casa en los Olivos, con horarios flexible.
Duración del taller Un mes. Una clase presencial y las otras virtuales tipo tutoría virtual.

Horarios de clases Mañanas en un fin de semana.
Inversión por el servicio ¿Cuánto estarían dispuestos en pagar por el taller A y por el taller B? Sería un aproximado de 300 soles.
Forma de pago contado o la posibilidad de cuotas.
Seguimiento al desempeño y resultados Seguimiento de hecho, y brindar un producto como resultado.
Descuentos y promociones Si se inscribe a los dos talleres se aplicaría un descuento.
Otros (Especificar)
¿Cuáles son las más importantes para ustedes? La experiencia que tengan a tratar con adolescentes y técnicas innovadoras para lograr los objetivos trazados.
¿Por qué medios les gustaría recibir información de estos talleres? Correo electrónico

A continuación:

Apéndice 11. Matriz de variables de Focus Group y entrevistas con padres de familia

Apéndice 11. Matriz de variables de Focus Group y entrevistas con padres de familia		
Variables	**Componentes**	**Respuestas**
EXPLORACIÓN		
Distrito donde reside		Los Olivos (1) Los Olivos (2) Independencia (3) San Martín de Porres (4) Comas (5) Independencia (6) Comas (7) Independencia (8)
Actitudes de sus hijos	Es comunicativo	Es conversador (2) Antes era tímida en las exposiciones de colegio, pero ha mejorado(4) Es bastante expresiva(5) No es tan comunicativo (6) Cuando entra en confianza se comunica bastante bien (7) Medianamente comunicativa (8)

	Es sociable	Es un poquito retraído (1) Tiene amigos pero no es callejero y siempre pide permiso, se reúne con los amigos en casa (2) Tiene pocas amistades. (3) Es bien extrovertida y sociable. (5) Es sociable (6) No es tan sociable (7) Tiene bastante amigos (8)
	Trabaja en equipo	A veces se pone un poco egoísta; ella quiere que su espacio sea respetado(3) Al organizar cumpleaños, mueve al grupo que esté con ella para realizar detalles(4) Le gusta organizar grupos con sus compañeros (7) Si, cuando tiene trabajo grupal (8)
	Muestra liderazgo	Él organiza y se reune con amigos (1) Organiza reuniones en casa con sus amigos de barrio (2) No le gusta organizar. Rara vez quiere ser líder, solo en el caso de organizar algo para ayudar a los animalitos(3) Le gusta dar buen ejemplo a sus hermanos. Le gusta organizar cumpleaños a sus familiares, compañeras o profesores. (4) Tiene el don de liderazgo en diversas actividades, y se imagina que luego lo irá afianzando en la secundaria(5)

		Toma la iniciativa para organizar alguna actividad o espera que sus compañeros le comenten, a veces no tanto, es más que le pasen la voz (7) Cuando es algo que le gusta, sí (8)
	Es colaborativo	Es muy colaborador (1) Es colaborador (2) Es bien solidaria con loss animalitos; cuida a sus gatitos en casa.(3) Ayuda bastante a cuidar a sus hermanitos(4) Si le gusta colaborar en casa(6) En el hogar es una persona colaborativa o con sus amigos (7) Es una persona colaboradora (8)
	Es empático	Sí muestra preocupación por los animales, a diferencia de con sus amistades(3) Es detallista(4) Respeta opiniones de los demás (6) Sabe escuchar respeta, no es de imponer ideas, no es de dar la contra, si piensa algo diferente lo expresa, no busca que la otra persona cambie de idea (7) Usualmente (8)
	Otros	Quiere salir adelante (1) Siempre quiere sobresalir, tiene sus metas y quiere superarse. Es empeñoso, progresista(2) Es indecisa y un poco engreída (3) Es indecisa (4)

		Es bastante engreída. Salió a la mamá (5)
	Cómo demuestra sus emociones	Cuando está triste y sin ganas se encierra en su cuarto y sale a comer(1) Cuando está molesto, no habla y no le gusta conversar. Se dedica a escuchar música. Si demuestra sus emociones y quiere mucho a sus padres.(2) Cuando se molesta pide disculpas a su mamá. Cuando está enojada ve películas de terror(3) Cuando está triste o molesta se encierra en su cuarto(4) Tiene la facilidad de expresar sus emociones y de hacerlo notorio; sea que está feliz o molesta (5) Cuando está triste se encierra en su cuarto y no sale(6) Es bastante sentimental (7) Le cuesta demostrar sus emociones (8)

Identificando actividades que realizan o han realizado sus hijos fuera del colegio		Su pasatiempo es escuchar música y lavar su ropa (1) En sus momentos libres le gusta jugar play station, escuchar música o ver televisión (2) Estudia inglés. En momentos libres le gusta compartir tiempo con su mamá, hacer repostería y ver televisión con ella.(3) Le gusta estar con los amigos, jugar ajedrez, cartas. También le gusta estudiar inglés (6) le gusta ver programas relacionados al deporte, específicamente de futbol (7) Deporte, ingles, fotografía (8)
Criterios que consideran para elegir un taller/curso		Lo escogen ellos a sus preferencias intereses (7) Calidad del docente y distancia al hogar (8)
Toma de decisión para la inscripción de un taller/curso		El docente (8)
Inversión promedio por taller/curso		400 soles (8)
Medios de comunicación usados por los padres		Básicamente medios virtuales (7) Redes Sociales, internet (8)
PRESENTACIÓN DE VIDEO HABILIDADES BLANDAS		

Conocimiento de habilidades blandas		No tiene conocimiento (1) No tiene conocimiento (2) No tiene conocimiento (3) No tiene conocimiento (4) Sí tiene conocimiento porque lo ha escuchado en el trabajo (5) No tiene conocimiento (6) No mucho (7) Sabe muy poco (8)
Importancia de las habilidades blandas en los adolescentes		Ayuda a superarse y a realizar mejor sus cosas, sus ideas; a desenvolverse mejor en el instituto, o con los amigos, o con las personas. (6) Ayuda alcanzar los objetivos que una persona pueda tener (7) Por lo que ha visto, en el sistema de liderazgo y en temas unipersonales (8)
Habilidades blandas identificadas en sus hijos		Le gusta ayudar a su familia y colaborar. Es empático (1) Es comunicativo(2) Colaborativa con los animalitos(3) Liderazgo (4) Comunicación(5) Comunicación y trabajo en equipo (6) Es optimista (7) Inteligencia emocional (8)

Habilidades blandas potenciales por desarrollar en sus hijos		Comunicación (1) Liderazgo (2) Empatía y trabajo en equipo(3) Comunicación (4) Manejo emocional (5) Manejo emocional (6) Liderazgo (7) Empatía y trabajo en equipo (8)
Edad recomendable para desarrollar habilidades blandas		Segundo o tercero de primaria (6) Nido o primaria (7) 16 años (8)
Desarrollo de habilidades blandas en los colegios de sus hijos		No. Sé de un niño que está triste y en vez de ayudarlo le hacen bullying.(1) No (2) No (3) No (4) No (5) No (6) Se preocupa por el desarrollo personal de los niños (7) No ha visto que promuevan las habilidades blandas (8)
Disposición de los padres para que sus hijos desarrollen habilidades blandas		Organizarce con la familia para que él aprenda (6) Bastante dispuesto para que pueda desarrollarse (8)

PRESENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO		
Valoración de los padres sobre la propuesta presentada		La propuesta es muy buena y se tendría que hablar con ellos también(1) Sí, sería muy buena ayuda(2) Es una muy buena ayuda, una muy buena guía; un gran apoyo(3) Sí, claro, es una ayuda(4) Cree que son muy importantes y le hubiera gustado llevarlo antes en la universidad(5) Considera que es muy importante y cree que a todos los padres les va a interesar porque es muy interesante la propuesta. (6) Sería de mucha utilidad estos talleres (7) La propuesta le parece interesante (8)
Probable interés de sus hijos en la propuesta		Sí(1) Sí(2) Sí(3) Sí(4) Sí(5) Sí. Esta dispuesta a que sus dos hijos lo desarrollen (7)

Recomendaciones de los padres		Debería ser más amplio, que sepa más gente porque no sabía del tema, y a los jóvenes también porque ahora no interactúan. Ampliar para nosotros los padres, porque en mi caso yo tengo un pequeño negocio y quiero aplicarlo con mi gente. (1) Debería hacerse conocerse más a la gente (2) Por la edad y como están las cosas ahora. Ampliar para los padres; es una ayuda para los padres (3) Siento que yo no he desarrollado mucho esas habilidades blandas y te ayuda a mejorar; de repente un poco tarde pero te ayuda. A mí me gustaría mejorarlas, también para desarrollarla para ayudar a su hija (5) Le parece que está todo perfecto (6) Es importante más o menos conocer a quién se lo va ofrecer y persuadir con personalidad (7) Más horarios (8)
Disposición de los padres por recomendar los talleres		Sí. El padre lo recomendará a otros (1) Sí. Su hijo puede recomendar a otros amigos(2) Sí (3) Sí (4) Sí (5) Sí (6) Sí. (7) Sí (8)

Expectativa de los padres sobre los resultados de los adolescentes al culminar los talleres de **habilidades blandas**		Aprenderian bastante y mejorarian su forma de ser, y sobre todo sobre el liderazgo (6) valore la importancia aplicar estas habilidades que va servir en su vida de aquí en adelante (7) Pueda mejorar con el pasar del tiempo (8)
Ventajas que obtendrían sus hijos al culminar los talleres de habilidades blandas		Le ayudaría bastante en la universidad y cuando consiga un trabajo; a no explotar y a controlar su manera de ser, sus emociones. (6) Le serviría en su vida personal, profesional, amical (7) Que mejore en el trabajo de equipo para que le ayude en la universidad (8)
Características de la idea de negocio	Marca	
	Logo	Hombre que conecta energía (1) Hombre que conecta energía (2) Árbol con frutos (3) Árbol con frutos (4) Hombre que conecta energía (5) Árbol con frutos (6) Hombre que conecta energía (7) Hombre que conecta energía (8)
	Ubicación de local: Los Olivos	Un lugar céntrico, donde puedan asistir todas las personas. (6) Cerca a su casa (7) Cerca a la Municipalidad de Independencia (8)

	Duración del taller: (1 1/2 mes)	Concuerda con el periodo (6) Una vez a la semana, los fines de semana (7) Extender más el tiempo e implementar nuevos horarios (8)
	Horarios de clases: Sábados	Turno mañana y tarde, los sábados. (6) De 8 am - 1 pm (8)
	Inversión (1 1/2 mes por S/320)	Le parece bien (6) Un poco menos de 300 soles (7) Le parece bien (8)
	Forma de pago	Al contado al matricularse (6) Facilidades de pago (7) Al contado, con TC (8)
	Seguimiento al desempeño y resultados	llamen a una reunión de padres (6) Por e-mail (7)
	Descuentos y promociones	Que brinden descuentos (Todos los participantes)
	Otros	
Pregunta para determinar los factores críticos de éxito Factores o variables que impactan en la decisión de matricular a sus hijos en los talleres		Promociones (Todos los participantes) La forma de pago (6) Localización (Todos los participantes)
Medios de comunicación para enviar información a los padres		Presencial (6) Por e-mail (7) Redes sociales (8)

Apéndice 12. Matriz de variables de Focus Group y entrevistas con adolescentes

Matriz de variables de Focus Group y entrevistas con adolescentes		
Variables	**Componentes**	**Respuestas**
EXPLORACIÓN		
Actitudes que presentan	Eres comunicativo	Si conversan conmigo, yo la sigo (1) Alguien comienza a sacarme información, recién comienzo a hablar (2) No hablo mucho (3) Hablo con los que conozco (4) Hablo con los que conozco (5) No hablo mucho (7)
	Eres sociable	
	Trabajas en equipo	
	Muestras liderazgo	No me gusta organizar (1) Llamo para organizarnos (2) No me gusta organizar (3) No me gusta organizar (4) No me gusta organizar (5)

		A veces (6) Sí tengo las ganas, pero me falta constancia (7)
	Eres solidario	Me da un sentimiento gratificante, ser solidario (7) Me gusta ayudo a los animales (6) Ayudo a los animales (5) Ayudo a las personas y animales (4) Ayudo a mis compañeros y familiares (3) Ayudo a cualquier persona (2) Ayudo a las personas y animales, a veces (1)
	Eres empático	
	Otros	Soy egocéntrico (6)
	Cómo demuestras tus emociones	No trato de demostrarlo mucho, si es una emoción fuerte, sí (6) Le cuento a todos cuando estoy feliz, triste no (5) Sí se nota cuando estoy triste, alegre y trato de contagiar esa alegría (7) Normal, siempre estoy feliz (4) Me voy a mi cuarto y me encierro (3) Yo no soy de expresar mis sentimientos

		(2) Cuando estoy molesto, puedo llorar o golpear (1)
Identificando actividades que realizan		Estudia en el colegio (1) Estudia en una academia (2) Estudia en el colegio (3) Estudia en el colegio (4) Estudia en el colegio (5) Estudia en el colegio (6) Estudia en una academia (7)
Identificando actividades que realizan o han realizado fuera del colegio		Voley (1) Estudio mecánica y ayudo a mi tío (2) Me gustaría estudiar electrónica (3) Fútbol (4) Juego (5) Escucho música (6) Escucho música, pasarla con mi abuelita (7)

Medios de comunicación usados para buscaar información		Facebook (2) Google (3) Facebook (7) Twitter (4) Instagram (5) Instagram y Facebook (6)
Qué les motivaría para escoger un curso o taller		Un curso que tenga en mente (6) La parte de conocimiento y avanzar cosas nuevas (7)
PRESENTACIÓN DE VIDEO DE HABILIDADES BLANDAS		
Conocimiento de habilidades blandas		En psicología (6) En la academia (7)
Importancia de las habilidades blandas		Muy importante desarrollar las habilidades blandas, te abre muchas piuertas (7) No sé (5) No sé (4) Sí (3) Habilidades que recipen escuho, pero que día a dia las practicamos (2) Son importantes (1)

Habilidades blandas identificadas en su entorno o amigos		Considero que todos tienen habilidades blandas, no saben desarrollarlas (7)
Habilidades blandas que poseen		Empatía (6) Trabajar en equipo (1) Trabajar en equipo y la comunicación (3) trabajar en equipo (4) manejo de mis emociones (2)
Habilidades blandas que gustarían desarrollar		Hablar en público y trabajar en grupo (6) Comunicación y trabajar en equipo (5) Inteligencia emocional y trabajar en equipo (5) Trabajar en equipo (4) Trabajar en equipo (3) Inteligencia emocional (1) control de mis emociones y comunicación (2)
Cómo creen que les pueda ayudar estas habilidades blandas		En mis estudios (7) En mis relaciones sociales (6) En el control de mis emociones (1) Para relacionarme en cualquier ámbito (3)
Disposición de iniciar un taller de habilidades blandas		Todos indicaron que sí les gustaría

PRESENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO		
Valoración de los adolescentes sobre la propuesta presentada		Me gusta (2) Parece buena (4) Sí (1), (3) Interesante (6)
Probable interés de participar en los talleres de habilidades blandas propuestos		Sí me gustaría participar (2), (3), (6), (7) Me llama la atención esos talleres (1), (5) Es algo nuevo para mí (4)
Recomendaciones de los adolescentes sobre los talleres		Sí podría recomendarlo a mis amigos cuando lo lleve (5) Le avisaría a mis amigos (2), (4), (7) Puedo llevar a mis amigas (1)
Expectativa de los adolescentes sobre el resultado al culminar los talleres de **habilidades blandas**		Perder la vergüenza de hablar con la gente (5), (6) Mejorar mi comunicación (1), (3), (7) Aprender a trabajar junto a otras personas y a controlar mis emociones (2) Saber manejar mis emociones (4)
Características de la idea de negocio	Marca	
	Logo	Hombre que conecta (1), (2), (3), (5), (7)

		Árbol con frutos (4), (6)
	Ubicación de local: Los Olivos	Cerca de mi casa en Los Olivos o el Plaza Norte (1), (3) Cerca de la Municipalidad de Los Olivos (4), (2), (5) Cerca al Plaza Norte (6), (7)
	Horarios de clases: Sábados	En otros horarios que no se crucen con el colegio, quizá los sábados o en la semana por las tardes (todos)

Apéndice 13. Matriz de variables de entrevistas con expertos para elaborar la Matriz de Perfil Competitivo

Matriz de variables de entrevistas con expertos para elaborar la Matriz de Perfil Competitivo

Variables	**Experto**	**Respuesta**
¿Qué factores considera usted que son más determinantes para el éxito del negocio en este servicio?		
La reputación de la empresa y su buen posicionamiento	- Coach - Psicólogo - Docente	- Para los clientes es importante que una empresa que brinda este tipo de servicios tenga una buena reputación y además sea conocida. - Es importante que la empresa se encuentre bien posicionada, o que existan referentes que recomienden sus servicios - Para el público al cual se dirige la empresa, adolescentes, es muy importanrte generar la confianza a los padres de familia.
La especialización en habilidades blandas	- Coach - Psicólogo - Docente	- Las empresas que ofrecen un servicio que impacta en el desarrollo de habilidades de las personas, tienen que dominar su campo, y además tener flexibilidad de adaptar el servicio en función a las necesidades de su mercado. Es altamente relevante incorporar de manera continua nuevos procesos de aprendizaje, nuevas tendencias, nuevas certificaciones y nuevos cursos. - Mientras más especializado se encuentre un servicio, va a ser menos fácil que los competidores imiten tu negocio o destaquen más. Ser especializados en el tema nos permite diferenciarnos. - Los padres de familia valoran mucho que sus hijos adolescentes reciban una educación especializada; sobre todo si se trata de aspectos que ayude a desarrollar su forma de pensar y su comportamiento.

Facilitadores experimentados	- Coach - Psicólogo - Docente	- La mayor inversión de una compañía radica en su recurso humano, en su calidad, su desarrollo y su experiencia. De esta manera van a estar mejor preparados para brindarle un mejor servicio al cliente. - La experiencia del facilitador a cargo de los programas y talleres de capacitación van a aportar muchísimo valor al negocio, porque son los que van a terminar de convencer al cliente final. - En este tipo de servicio de desarrollo de habilidades blandas, es muy importante contar con facilitadores o docentes con amplia experiencia; sobre todo en la labor con adolescentes y jóvenes, para que sepan entenderlos y llegar a ellos con metodologías adecuadas.
La personalización del servicio	- Coach - Psicólogo - Docente	- Ampliar los servicios o adaptarlos a los segmentos de mercado. Reinventarse o explorar nuevos caminos. - Personalizar el servicio implica estar al tanto de las tendencias, innovar en la forma de presentar los servicios, realizar ajustes y mejoras de manera continua, y a la par medir las necesidades del cliente para personalizarlo enfocado a esas necesidades. - Trabajar con adolescentes amerita que un programa de este tipo responda a sus necesidades particulares, a sus debilidades y sus interrogantes. Sería ideal que se pueda ver la condición del estudiante para que se le brinde herramientas prácticas que le serán de utilidad de manera particular.

Precios competitivos	- Coach - Psicólogo - Docente	- Generan diferenciación. Los clientes lo relacionan con la trayectoria y el posicionamiento. - Los precios generan una percepción de valor sobre la calidad del servicio; por lo tanto se recomienda evaluar bien la estructura de costos para establecer una estrategia adecuada de precio. - Referente al precio, los padres de familia siempre van a querer una facilidad en el pago pero van a invertir sobre un servicio que les genere confianza para sus hijos.

Apéndice 14. Transcripción de entrevista con experto Coach y Consultor de Desarrollo personal

Juan Manuel Álvarez-Salamanca

Entrevistador: Buenas tardes, señor Juan Manuel, mi nombre es Dayana Gutiérrez, soy de la Universidad San Ignacio de Loyola, formo parte de un grupo de alumnos que está presentando una tesis de la Maestría de Ciencias Empresariales. En esta oportunidad le hemos solicitado la entrevista porque queremos que usted colabore con nuestro equipo para sustentar la base de nuestro plan de negocio, en base a su experiencia en el mercado de las empresas de consultoría y capacitación de desarrollo de personas, dado que nuestro plan de negocio está basado en abrir una empresa que se dedique a brindar talleres de habilidades blandas para adolescentes, y en esta oportunidad agradecemos mucho su colaboración.
Quisiera pedirle, por favor, su consentimiento para grabar esta entrevista que va a ser utilizada únicamente con fines académicos. ¿Usted está de acuerdo con eso?
Entrevistado 2: Claro que sí.
Entrevistador: Bueno, muchas gracias.

Conociendo al entrevistado
Entrevistador: ¿Por favor me podría indicar su nombre completo, su profesión y especialización?
Entrevistado 2: Ok, mi nombre es Juan Manuel Álvarez-Salamanca Fuenzalida, soy de nacionalidad chilena, de profesión soy Licenciado en gestión y tengo un MBA en una Universidad Europea.
Soy Director Ejecutivo de mi empresa que se llama Catalizando Internacional, y es una empresa de Consultoría en desarrollo organizacional, capacitación y coaching. Nos dedicamos básicamente al desarrollo de talentos de personas, de cualquier tipo de edad, pero específicamente en habilidades ejecutivas.
Entrevistador: Muy bien, muchas gracias ¿Y cuánto tiempo tiene la empresa que usted está dirigiendo, Catalizando?
Entrevistado 2: Bueno, la empresa tiene ocho años y estamos con presencia física y operación en Chile, Perú y Ecuador.

Entrevistador: Ok, y en relación a la empresa que está brindando operaciones acá en Perú, ¿Cuáles son los servicios que son más demandados por sus clientes?
Entrevistado 2: Ok. Bueno, nosotros tenemos una amplia gama de servicios; no obstante, acá en Perú solamente abordamos tres o cuatro. Esos tres o cuatro son básicamente:
Reclutamiento y selección
Capacitación en habilidades blandas y ejecutivas
Consultoría específica en desarrollo organizacional
Y Coaching, básicamente

Entrevistador: Perfecto. Cuénteme por favor ¿Cómo nació esta vocación de servicio hacia el desarrollo de las personas?
Entrevistado 2: Bueno, esta es una necesidad mundial, básicamente. En los años 70 aproximadamente, en el mundo ha habido un proceso en el cual muchas empresas, sobre todo las más grandes y de más fuertes cimientos; y todo ese conjunto de empresas han notado que, no solamente la capacidad técnica es suficiente para producir grandes cambios a nivel de la organización, y entonces a partir de esos a partir de esos años y en un boom creciente, las empresas han estado tomando acción en relación a la capacitación en habilidades blandas; y básicamente por esa razón es que hoy en día en el mundo, y específicamente en Perú, ha proliferado, digamos, las consultorías o las empresas que se dedican a capacitar a personas en habilidades blandas o habilidades sociales.
Entrevistador: Perfecto, muchas gracias.

Conociendo el mercado
Entrevistador: Bien, por favor me podría comentar ¿Qué tendencias ha identificado usted en el sector de capacitación en el desarrollo de personas?
Entrevistado 2: Bueno, la tendencia indica que las empresas y organizaciones de cualquier tipo están capacitando o están entrenando a sus ejecutivos, cada vez más en habilidades sociales o habilidades blandas. Es una necesidad que se ha visto, no solamente en Perú, sino en toda Latinoamérica y en todo el mundo, debido a que las universidades no otorgan una capacitación o un entrenamiento social. Hay mucho requerimiento técnico pero poco requerimiento social, y entonces las empresas, si bien es cierto tienen buen talento entre sus filas, pero en ese talento falta la interacción social. Y es ese talento social el que hace que las

empresas de consultoría o las empresas de capacitación estén en franco proliferación todos los días o todos los años.

Entrevistador: ¿Qué barreras se presentan para el ingreso de nuevos competidores en el sector de la capacitación, del desarrollo de personas aquí en el Perú?

Entrevistado 2: Bueno, quizá uno de los factores que más presenta dificultades es el factor económico. Como las habilidades blandas son necesitadas pero las universidades no están haciendo frente a esto; y las empresas de capacitación por otro lado, los servicios que ofrecen son para cierto nivel en cierto nivel en términos de ingresos. No todas las personas pueden acceder, por ejemplo, a una certificación en coaching, a una certificación en alguna materia específica como liderazgo, trabajo en equipo, etc, etc.

Entonces, una de las principales barreras es sin duda el factor económico, donde las personas y las familias quizás no pueden invertir un dinero en poder capacitarse o entrenarse en esa línea. Otra barrera quizás es el factor cultural; si bien es cierto Perú en los últimos años ha progresado bastante, en Lima hay una gran diferencia versus la condición que hay en otras zonas del Perú. Entonces, en Lima hay mucha concentración de muchas empresas de capacitación, de universidades; y entonces hay cierta desigualdad y poco equilibrio en relación a otras zonas del Perú que adolecen mucho más aún de este tipo de capacitaciones.

Entrevistador: Muy bien, ¿y cómo impacta esto en la diferenciación del servicio que se brinda, para que la empresa pueda tener una posición en el mercado?

Entrevistado 2: Bueno, principalmente uno de los factores diferenciadores entre las empresas es el precio. Toda empresa que quiere insertarse en un mercado como este, el primer factor es el precio. Entonces, por eso también hay cierta disparidad porque hay muchas buenas empresas que cobran muy caro, y hay algunas empresas que quizás están más jóvenes y tal vez tienen el potencial, pero al no manejar muy bien los precios hacen que en el mercado exista esta diferencia abismante entre un precio y otro precio. Y entonces las personas sienten que las grandes empresas generan un precio abusivo, y por otra parte las personas que están acostumbradas a pagar por este tipo de servicio piensan que las empresas están recién formándose, o las que quizás no tienen un buen posicionamiento de mercado, piensan que sus precios son así como una burla. Entonces, esa diferenciación produce un impacto, digamos, no menor en las personas que se quieren capacitar con esto.

Entrevistador: Perfecto. Y en relación a los canales de distribución, usted nos mencionó que hay una diferencia marcada entre la capital y otras regiones del Perú, respecto al acceso a este

tipo de servicio ¿Cuál sería el impacto con respecto a los canales de distribución, para poder llegar a otras personas que quieran tener este servicio al alcance?

Entrevistado 2: Bueno, sobre los canales de distribución quizás, el canal más apetecido es el presencial. Estamos muy claros, digamos, en que una capacitación presencial presenta muchas ventajas respecto a una capacitación virtual. Primero, no tanto por la entrega del contenido específico sino por toda la entrega de la interacción que produce el conocimiento y el aprendizaje entre las mismas personas que hacen que la capacitación presencial sea más apetecida. Sin embargo, hoy en día también se está viendo una tendencia, no solamente en Sudamérica sino también en todo el mundo de todos los canales virtuales que hacen que la capacitación sea más accesible, pero se pierde un poco esta interacción presencial. Justamente este año ha habido una convención en Estados Unidos que se llama ATD, y específicamente aquí en Perú va a estar esta convención aquí en septiembre, donde muestran las tendencias de las próximas capacitaciones.

Entonces, hace cinco años atrás se estaba viendo acerca del e-Learning, y muchas empresas, muchas universidades tienen cursos hoy en día tienen cursos en los que las personas de cualquier parte del mundo pueden asistir, por ejemplo, a una capacitación en Harvard o en cualquier universidad; y esta nueva tendencia tiene relación con la inmediatez de la entrega del contenido. Si bien es cierto, hace diez años atrás las plataformas de e-Learning entregaban cursos de una hora o dos horas, hoy día la tendencia está en micro-Learning, que son básicamente cápsulas de 5 minutos donde tienen un video de 2 a 3 minutos, no más allá de eso; un artículo descargable en PDF y un test. Entonces, el micro-Learning, como que está ganando peso en términos de la capacitación a distancia, y eso es lo que viene.

Entrevistador: Digamos, para el desarrollo de personas y de habilidades blandas, ¿usted recomienda hacer uso de esta tecnología?

Entrevistado 2: Sí, totalmente recomendada. De hecho, ustedes podrían ver quizás las charlas TED, que son charlas de contenido variado y diverso. Muchas de esas charlas son charlas de contenido de habilidades blandas; y son charlas de 15 minutos. Es una forma donde las personas pueden aprender algo diferente; YouTube, TED, ¿qué se yo?, distintos canales que hoy en día hay a través de las redes sociales para que las personas puedan aprender habilidades sociales o habilidades blandas.

Entrevistador: ¿Como complemento a lo presencial?

Entrevistado 2: Sí, claro, como complemento a lo presencial.

Entrevistador: Bien, ¿y usted ha identificado algunas barreras políticas o gubernamentales aquí en Perú para el desarrollo de este tipo de servicio?

Entrevistado 2: Bueno, no sé si será una barrera o no, yo siento que aquí en Perú hay buena disposición de parte de los empresarios para poder capacitar en habilidades blandas a sus colaboradores y ejecutivos. Quizás una barrera podría ser en relación a Chile que, en Chile por ejemplo, hay un organismo estatal que subvenciona un poco a las empresas en términos de poder, a través de la capacitación, generar un descuento tributario con el cual hacen un incentivo mayor para que las empresas capaciten. Eso en Perú yo no lo he visto; no obstante, sí he visto mayor proactividad de parte de los empresarios de poder capacitar a sus trabajadores en habilidades blandas.

Entrevistador: El escenario está tornándose más positivo pero, digamos que, en relación a Chile hay una gran ventaja que impulsa más que los empresarios puedan invertir. Muy bien

Entrevistado 2: Al menos un incentivo tributario.

Entrevistador: Exacto. Porque definitivamente si tiene un valor para la empresa, un valor económico que, por el efecto tributario podría impulsar a que aquí en Perú se invierta más, ¿no? Sí, definitivamente sería un gran apoyo.

Entrevistador: Y, cuénteme por favor ¿Los clientes que acceden a este servicio podrían influir en las tarifas de los servicios que se brindan? Es decir, si ellos muestran algún comportamiento o solicitan / demandan mayores servicios, ¿ellos podrían impactar en los precios?

Entrevistado 2: Yo creo que en la actualidad no se da esa condición, yo creo que más bien se rige por un asunto económico de carácter personal de cada una de las personas, en relación a capacitarse en alguna entidad de mayor peso o de mayor renombre, versus la posibilidad de capacitarse quizás en otra entidad que no tenga el mismo respaldo y que tenga un menor precio. Todavía la masa crítica no es capaz de poder mover los precios del mercado.

Entrevistador: Muy bien. Hablemos un poco de la competencia ¿Sabe usted cuántos competidores existen en el mercado peruano que se dediquen a brindar este servicio de capacitación en el desarrollo de personas?

Entrevistado 2: Ah, no tengo cifras exactas, sin embargo, del 2016 en adelante; ha habido una proliferación y un incremento bastante notorio en términos de las empresas y las instituciones que ofrecen este servicio. Las mismas universidades han sacado programas específicos en disciplinas de coaching, liderazgo, trabajo en equipo; institutos profesionales

también lo tienen; las consultoras privadas también lo tienen; muchas organizaciones sin fines de lucro también tienen este tipo de cosas, y en definitiva ha habido un incremento notable. Yo diría que todos los años supera el 100% al año anterior de nuevas empresas que ofrecen este tipo de servicio.

Entrevistador: Sí, efectivamente, vemos que el mercado está abarcando muchos más servicios para hacer llegar este tipo de desarrollo a las personas.

Entrevistador: ¿Y usted tiene identificados los principales competidores de su empresa?

Entrevistado 2: Sí, tenemos un mapa de competidores.

Entrevistador: ¿Nos podría mencionar algunos de ellos por favor?

Entrevistado 2: Frente a las universidades, sin duda que todas las universidades tienen una población objetiva, digamos. Universidades como: UPC, Universidad Católica del Perú, la Del Pacífico, ESAN; todas esas universidades que atacan a un sector ejecutivo tienen un programa de esta naturaleza; y entonces son competidores. Nosotros cuando nos establecimos en Perú ya habíamos identificado a un competidor fuerte que es Jamming, y a partir de eso ya han salido otros competidores; obviamente todas las otras universidades, todos los institutos profesionales, y una serie de otras empresas que se han conformado digamos para estar dentro del mercado. Pero sin duda, esas cuatro universidades que yo he mencionado, más Jamming, serían los más fuertes competidores de nuestro servicio.

Entrevistador: Ok, y ahora me gustaría abordar un poco sobre los factores críticos de éxito para este tipo de negocio, para el sector**.**

Dentro de los factores económicos, políticos, culturales, tecnológicos, legales y ecológicos, ¿Cuáles cree usted que son más determinantes para el éxito de este servicio, de las empresas de capacitación en el desarrollo de personas?

Entrevistado 2: Ok, yo creo que el primer factor crítico de éxito; no es fracaso; de éxito, es que los programas sean todos los años mejorados. Una distancia significativa que hay entre empresas consultoras y las universidades es que las universidades tienen un programa muy bueno, pero demasiado estructurado, que deja todos los años hace el mismo programa vaya desactualizándose por sí solo porque no incorpora a nuevas temáticas, a nuevos profesionales, porque no se va ajustando, digamos, a lo que quiere el mercado. Así también las empresas consultoras, como van viendo de mejor manera y tienen mayor flexibilidad en hacer estas modificaciones, así que obviamente hacen que los programas sean más actualizados y

recogen las nuevas tendencias. Yo creo que este es un factor crítico de éxito de las consultoras en relación a las universidades.

Otro factor crítico podría ser el ingreso que cada una de las personas tenga en relación a las capacitaciones que podrían costearse. Hoy en día también hay muchas empresas que ofrecen servicios virtuales, lo cual también atomiza el precio haciéndolo más accesible, pero también genera un dinamismo diferente. Entonces, las empresas que estaban haciendo solamente capacitación presencial han tenido que incorporar un mix haciendo este tipo de programas un poco más con formato flexible, adaptable digamos a la necesidad del tiempo de las personas que acá en Lima es también un factor crítico; tratar de moverse dentro de la ciudad es difícil entonces todas esas empresas que ofrecen ese mix presencial- virtual hace que también los programas tengan un mayor éxito.

Entrevistador: Sí, perfecto. Si tomamos en cuenta la tecnología, el aspecto económico, cultural que nos ha mencionado. ¿en los aspectos legales hay algo que sea de gran impacto para este tipo de servicio?, ¿o no es tan relevante?

Entrevistado 2: No. No sé, me parece que no es tan relevante.

Entrevistador: Perfecto.

Entrevistador: Bien, y para su empresa ¿Cuáles cree usted que han sido los factores críticos para el éxito, para la permanencia en el mercado y el posicionamiento que ha logrado?

Entrevistado 2: Ok, yo creo que el mayor, o el factor de más éxito que hemos tenido ha sido que nos hemos sabido adaptar a la necesidad puntual del mercado, recogiendo desde los mismos alumnos, las necesidades para poder ir mejorando el programa año tras año. Eso yo creo que ha sido nuestro gran éxito y por eso también la gente nos prefiere.

Entrevistador: Sí, felicito mucho la trayectoria que tienen ustedes, y es por eso que lo hemos invitado a la entrevista hoy.

Entrevistador: ¿Y cómo evalúa usted la oferta y la demanda de los servicios de capacitación?, con todo lo que me ha comentado ya acerca del crecimiento del interés que tienen los empresarios, las empresas, ¿cómo está hoy en día la oferta versus la demanda?

Entrevistado 2: Ok. Yo creo que en este momento está como bien equiparada la oferta con la demanda; yo creo que incluso hay más demanda que oferta. Porque este mismo crecimiento, esta misma tendencia ha llevado a las personas a capacitarse más en estas temáticas, y las personas van teniendo una opinión acerca de las empresas que ofrecen mejores programas o son más asequibles. Y como le digo, todos los años vemos que esa demanda es creciente, e

incluso duplicando la demanda al año anterior. Todos los años hay más competidores, hay más organizaciones que se dedican a esto; y las que no se dedicaban a esto se están dedicando a esto ahora. Así es que hay mucha mucha demanda ahora.

Entrevistador: Perfecto. Eso es algo bastante favorable para el escenario que nosotros estamos evaluando en este momento.

Entrevistador: Y bueno, las perspectivas de crecimiento que tiene este servicio, entonces vemos que son altamente favorables, ¿no?, porque año a año es exponencial, que se duplica inclusive la demanda que existe.

Entrevistado 2: Así es.

Entrevistador: Muy bien, y ya me comentó usted los servicios más demandados por sus clientes, que básicamente están en relación al desarrollo de personas, también tenemos al coaching y el desarrollo de las habilidades blandas centrado en esto.

Entrevistado 2: Claro, claro.

Entrevistador: Muy bien, entonces ahora nos gustaría conocer su opinión respecto a las habilidades blandas, ya que este plan de negocio está basado en el desarrollo de las habilidades blandas.

Habilidades blandas

Entrevistador: Entonces, en función a la experiencia que ya tiene su compañía desarrollando habilidades blandas ¿cuáles han sido las necesidades más latentes que han presentado? Si me podría de repente hablar de algunos ejemplos de habilidades blandas que han tenido que trabajar más.

Entrevistado 2: Ok. Quizás la habilidad blanda que más es demandada y es la más apetecida es la comunicación efectiva. ¿Sí?, porque finalmente cuando las personas trabajan en los distintos modelos que hay de comunicación efectiva, puede haber un impacto bastante notorio en trabajo en equipo, en liderazgo, en coordinación, en gestión de proyectos, y en tantos otros temas digamos, porque la comunicación es totalmente transversal, que se usa en organizaciones de cualquier índole, llámese en la escuela, la universidad, en la empresa, o en organizaciones sin fines de lucro; como también en la familia, en el grupo de amigos, etc, etc. Entonces, esa habilidad blanda que es específica y puntual, es obviamente la más apetecida de todas.

Entrevistador: Sí, claro, para todo ámbito de la vida es que se requiere.

Entrevistador: ¿Qué oportunidades de negocio se han identificado en su compañía en base a estas necesidades?, para las empresas o de repente también para brindar este tipo de servicios a otros mercados, adicionalmente a los mercados empresariales.

Entrevistado 2: Bueno, si bien es cierto la comunicación efectiva es transversal, y que se podría hacer un curso genérico de esta temática; sin duda que cada industria, cada empresa, cada sector económico, tiene una realidad puntual en términos de cómo se utiliza esa comunicación efectiva, y quizás la oportunidad ahí que se ve es ser específicos, quizás, en una industria. Quizás la oportunidad es hacer o llevar la comunicación efectiva, a que cada industria pueda hacer algo específico también; o sea, se puede tomar lo más macro de la comunicación efectiva, pero también se puede llevar a lo más específico de cada industria, de cada sector económico; y ahí yo creo que hay un factor diferenciador. Quizás hay empresas que actualmente hoy se dedican a un solo rubro económico y les va muy bien. Quizás hay empresas que se dedican mucho a lo más transversal, a lo más macro, y también les va muy bien. Quizás la oportunidad está en hacer más específico para cada industria, para cada realidad; y obviamente para cada provincia del Perú que también es un mundo aparte.

Entrevistador: Que eso va de la mano con los aspectos culturales, ¿no?, de la idiosincrasia de cada sector, de cada lugar.

Entrevistador: ¿Y ha notado usted alguna diferencia, hablando demográficamente, con respecto a esta necesidad de habilidades blandas?

Entrevistado 2: Acá en Perú, sí, bueno. Cada sector, cada provincia tiene su propia realidad. Así por ejemplo si nosotros vemos en el mismo Lima, vemos distintos sectores, que hay realidades diferentes; la realidad de Arequipa es totalmente diferente a la realidad de Lima, a la realidad de Trujillo, Chiclayo, Huancayo. Por decir, algunas zonas que me ha tocado visitar, es diferente en cada una de ellas.

Entrevistador: Bien, cuénteme por favor ¿Qué productos o servicios considera que competirían con cursos de habilidades blandas?

Nos ha mencionado acerca de utilizar el micro-Learning para complementar la formación de habilidades blandas pero, ¿hay algún producto o servicio que se ha identificado que pueda competir con este servicio?

Entrevistado 2: Yo personalmente no he identificado algo más que podría, o competir o complementar. La gracia de las habilidades blandas es que te permite ver la amenaza en la oportunidad y la amenaza como fortaleza. Entonces, quizás es que salen cosas nuevas; la

habilidad de las consultoras y las universidades de ver cómo transformar esa amenaza o esa debilidad en una fortaleza o en una oportunidad. En ese ámbito quizás no hay grandes cambios en la industria.

Entrevistador: Muy bien, ¿Y hablando específicamente de habilidades blandas, usted conoce empresas que se encuentren en este servicio, exclusivamente abocadas a las habilidades blandas?

Entrevistado 2: Debe haber pero de nombre no las ubico ¿Sí? Sí sé que hay mucha persona natural que se dedica a est o, desde entrenadores de gimnasios hasta docentes o directivos que en sus ratos libres hacen esto como una actividad complementaria. Empresas que se dediquen 100% a esto no conozco.

Entrevistador: Ok. Bueno, sabemos de las necesidades que tiene el mercado empresarial en los distintos sectores económicos, pero ¿Cuál considera usted que es la necesidad de las empresas para que las personas cuenten con habilidades blandas? Es decir, que ya los prospectos de candidatos ya tengan este desarrollo, ¿cuál sería la necesidad más fuerte?

Entrevistado 2: ok, la necesidad más fuerte es la capacidad que ha ido perdiendo el ser humano de relacionarse e interrelacionarse con otro ser humano. Es ahí donde aparece esta necesidad de poder entrenar y fortalecer las habilidades blandas. Es más, hay casos como por ejemplo de Google que ya ha mencionado que él no está considerando la formación académica como un efecto tan preponderante para poder on contratar a talentos, sino más bien las habilidades sociales que las personas demuestren, en función a poder hacer esto cada vez más flexible, más dinámico, más adaptable.

Entrevistador: Muy bien, ¿y cuál cree usted que es la edad apropiada para que las personas comencemos a desarrollar habilidades blandas?

Entrevistado 2: Yo creo que a partir de los dos años de vida es el elemento crucial. Si en las familias hubiera la posibilidad que los padres entrenaran o apoyaran o acompañaran a sus hijos en poder establecer vínculos con otras personas, sin duda esto sería más natural y no habría la necesidad en el mercado de estar desarrollando, con un desfase de tiempo de 20 a 25 años, estas habilidades que deben ser desarrolladas en casa. Entonces, yo creo eso personalmente.

Entrevistador: ¿Y desde los 2 años es por alguna razón fisiológica, o por qué motivo? ¿sería desde la más temprana edad digamos que sería?

Entrevistado 2: No, en realidad yo creo que es desde el momento de nacer. Desde el momento de nacer cada ser humano debiese tener un vínculo. Digo desde los 2 años porque es desde esa edad donde los niños comienzan a decir sus primeras palabras, y si estamos hablando de que la habilidad blanda de comunicación es lo más apetecido, lo más crítico, obviamente que, si el niño comienza a decir sus propias palabras, es el momento de acompañarlo a que pueda fortalecer esa habilidad.

Entrevistador: En conjunto con la familia, ¿no?, que vaya desarrollándolo en ese ambiente.

Entrevistador: Muy bien, y ya centrándonos en el desarrollo de las habilidades blandas en los adolescentes, y qué bueno que usted haya mencionado que desde la más temprana edad se requiere esta formación ¿cuáles cree que serían los mayores retos para desarrollar las habilidades blandas de los adolescentes?

Entrevistado 2: Bueno, yo creo que el mayor reto está en los padres. Si los padres no tienen una conciencia que a través de la comunicación sus hijos van a poder establecer mejores vínculos, obviamente que ahí hay una gran distancia; y luego en la adolescencia, cuando viene todo este cambio hormonal y esta crisis - digamos temprana - a nivel fisiológico, físico y emocional; si no hay comunicación ya se ve que el niño se comienza a desviar del rumbo teniendo malas amistades, siguiendo el consejo de las personas que quizás no son las más idóneas, etc, etc.

Entrevistador: Sí, por supuesto, ¿en el tema de manejo de emociones por ejemplo?, la inteligencia emocional en los adolescentes ¿cuál sería ahí nuestro mayor reto?

Entrevistado 2: Bueno, en el tema de gestión de emociones yo creo que de nuevo la responsabilidad está en la familia. Si es que ellos no tienen la capacidad de gestionar emociones, van a interpretar como que esa es una realidad totalmente natural, van a crecer con esa idea de que no es necesario gestionar la emocionablidad. Y así por el contrario con aquellos padres que sí pueden gestionar su emocionalidad y pueden de alguna forma acompañar a sus hijos a gestionar su emocionalidad, obviamente que ese niño después de adulto va a tener mayor éxito en su gestión de emocionalidad propia.

Entrevistador: ¿Qué ventajas considera que obtendrían los adolescentes al desarrollar sus habilidades blandas en el presente? Al desarrollar sus habilidades blandas, ¿cómo podrían ellos aprovechar este desarrollo logrado?

Entrevistado 2: No tengo un estudio, así como con datos duros, pero creo que aquel joven que tenga mayor capacidad en términos de comunicación y de gestión emocional, va a poder

sobre llevar el fracaso y el error que es tan común en estos días, de una mejor manera; es decir, va a poder sobre llevar ese error ese fracaso como un proceso de aprendizaje y no como un proceso de frustración de amargura, que es lo que tenemos mucho más hoy en día en jóvenes adultos que se dan cuenta muy tarde, que han estudiado algo o que se están dedicando a algo que no es natural para ellos, y entonces viene un proceso de frustración, de amargura, de estrés, que quizás se podría manejar de mejor manera si es que estos jóvenes perciben que esto es un proceso más de aprendizaje dentro de su experiencia humana.

Entrevistador: Incorporarlo, sobre todo. Claro, hoy en día quizás la base curricular de la educación básica está únicamente contemplando la formación de las habilidades duras, el conocimiento, pero no incorpora todavía el desarrollo de habilidades sociales. Entonces, si se desarrollara desde más temprana edad, estos jóvenes podrían afrontar con otra visión la vida, ¿no?, la frustración y el manejo de sus emociones.

Entrevistado 2: Claro, claro.

Entrevistador: Y esto, obviamente, conllevaría a un éxito distinto al de los jóvenes que no tengan esta oportunidad de poder desarrollarlo.

Entrevistador: Bien ¿y cómo debería incorporarse a los padres en este proceso? ¿Qué deberían realizar los padres?, ¿primero educarlos con respecto a las habilidades blandas?, ¿cómo podrían ellos trabajar en conjunto con sus hijos?

Entrevistado 2: Es difícil la temática porque yo creo que cada padre está en su conciencia el hacerlo lo mejor posible, y en esa línea quizás no siempre hace lo mejor posible y entonces ahí choca con el ego de cada persona. Quizás el ego es la vía por la cual cada una de las personas debiese tener un trabajo interno para un poco deshacerse de esa máscara, de esa coraza que te protege; y a través de ese trabajo interno de cada quien ayudar a sus hijos a poder entender esta nueva forma de tomar conciencia y poder prosperar en la vida.

Entrevistador: Muy bien, ¿y qué metodologías emplearía usted para desarrollar habilidades blandas en adolescentes?

Entrevistado 2: Ok. Hay varias metodologías, y quizás lo último que está en boga sería neurociencias. Es un tema apasionante, para adulto y para niños. Los niños, por la curiosidad propia de la edad, digamos, lo ven como un tema bastante atractivo. En el ámbito ya de personas mayores lo ven bastante atractivo, el poder conocer cómo funciona mejor su cerebro; y claro, hay distintas metodologías de las neurociencias que aplican para que las personas puedan tener un trabajo interno y desarrollo de sus habilidades blandas.

Entrevistador: Gracias. Ahora nos gustaría ahondar un poco en el aspecto de negocio.

Negocio

Entrevistador: Cuénteme por favor, ¿en qué horizonte de tiempo considera usted que una empresa nueva que se dedique a la capacitación de desarrollo de personas puede iniciar la recuperación de su inversión para comenzar a generar rentabilidad?, ¿cuánto tiempo puede costarle?

Entrevistado 2: Es difícil esa pregunta. Es difícil porque hay estadísticas nefastas de los distintos gremios que agrupan a emprendedores.

Bueno, toda empresa empieza con una fase inicial de emprendimiento, y claro, la estadística es devastadora porque dice que, del 100% el 95% de esas empresas terminan por cerrar el primer año de vida. No obstante, aquellas empresas que logran superar después del quinto año, siento yo que es ahí el punto de inflexión; no sé si el punto de equilibrio en términos de empezar a recuperar, pero sí un punto de inflexión en términos del proceso de aprendizaje que cada una de estas organizaciones tiene. Quizás la curva de aprendizaje es demasiado larga y demasiado escabrosa. Entonces, yo creo que, para empezar a recuperar recién la inversión, entendiendo que la mayor inversión en empresas de este tipo de servicio es la inversión que cada una de las personas que trabaja en esas empresas hace en sí mismas.

Entrevistador: El conocimiento.

Entrevistado 2: El conocimiento y la experiencia en el aprendizaje; o sea no estamos hablando de que estas empresas tiendan a comprar activos fijos, por ejemplo, donde hay un proceso de amortización y una vida útil; y como esto es dinámico y cambiante, todas las personas que se dedican a esto debieran incorporar nuevos procesos de aprendizaje, nuevas tendencias, nuevas certificaciones, nuevos cursos. Entonces yo creo que, en torno a los cinco años, a partir del quinto año yo podría haber un retorno, pero claro, todos los años es reinvertir en el propio proceso para cada quien.

Entrevistador: Claro, y esto también va a impactar en la diferenciación del servicio que pueda brindar.

Entrevistado 2: Claro, así es, así es.

Entrevistador: Muy bien, y en relación al posicionamiento en el mercado peruano, en base a la experiencia que usted ha tenido. Para una empresa nueva que se dedique a brindar este tipo

de servicio, ¿cuánto tiempo considera usted que podría tomar realizar este posicionamiento, poder ganar una posición?

Entrevistado 2: Ok. Yo creo que todo va a depender de la capacidad de inversión de cada empresa. ¿Sí? Obviamente que, si la empresa tiene mayor poder de inversión en términos de marketing, obviamente que va a poder posicionarse mucho más, luego mucho más pronto de una empresa que no tiene ese poder de inversión, ¿sí?

Yo creo que dos o tres años, que es el tiempo que más o menos una empresa demora en poder estar en la boca de algunas personas. No digamos de todas las personas porque Perú es un país bastante grande, Lima es una ciudad inmensa. Pero sí en algunos sectores quizás dos o tres años, dependiendo de las acciones que cada empresa haga, podría estar con un buen posicionamiento.

Entrevistador: Ok ¿y qué estrategias usted podría recomendar a una empresa nueva de capacitación de habilidades blandas?

Entrevistado 2: Ok. Quizás una recomendación sería ayudar, digamos, a sectores vulnerables de la población que no tienen acceso a este tipo de cosas; y por otro lado, por todo este efecto de dinamismo de mercado, haciendo que cada vez los emprendedores sean más; quizás tener un espacio de actividad con emprendedores, con asociaciones que agrupan a varios emprendedores, es una posibilidad buena.

Por otro lado, también hacer distintos tipos de convenios con asociaciones, gremios, colegios, Colegios de Ingenieros, Colegios de Abogados, que habitualmente requieren este tipo de servicios, y ofrecer actividades gratuitas para los adherentes y así empezar a hacer como una bola de nieve de conocimiento, para que las personas también sepan de esta nueva empresa y se puedan pasar la boca, en definitiva, es el mejor marketing.

Entrevistador: Sí correcto; ¿y ya entrando en el mercado para brindar este servicio de habilidades blandas a adolescentes?, aplicando las estrategias que usted nos sugiere, sería abarcar colegios, brindar este servicio de manera gratuita; también realizarlo como una especie de altruismo para ver los frutos.

Entrevistado 2: Claro, claro. Quizás acercarse a estas redes grandes de colegios, o hacer un convenio con una municipalidad. Creo que esas son las posibilidades; entendiendo que el mercado del mundo adolescente es un buen mercado, quizás no desecharía la oportunidad de hacer cosas con profesores y hacer cosas con padres, porque si atacamos solamente al centro del mercado que sería el mundo adolescente y dejamos fuera a estos dos actores, el

adolescente no tiene dinero para acceder a este tipo de cosas. No obstante, los colegios y los profesores sí, y por otro lado los padres sí. Quizás en estos tres frentes hacer actividades diferentes y diferenciadoras para abordar, digamos, un horizonte más amplio.

Cierre

Entrevistador: Muy bien, muchas gracias, ¿y finalmente qué recomendaciones podría brindarnos para este plan de negocio que se va a dedicar a realizar talleres de habilidades blandas para adolescentes?, ¿alguna recomendación que tenga?

Entrevistado 2: Quizás, estudiar un poco algunas tendencias o algunos estudios de organizaciones importantes, por ejemplo: la Organización Internacional de la Salud, que todos los años saca distintos informes; la Organización del Trabajo, qué se yo. Distintas instancias que tienen diferentes estudios y diferentes tendencias para incorporar estas nuevas cosas al servicio que se pueda ofrecer. Esa sería la recomendación.

Entrevistador: Bueno, muy bien. Le agradezco a nombre de todo el equipo de nuestra tesis, por su tiempo, por su colaboración. Todo lo que usted nos ha mencionado es de un gran aporte para la investigación que estamos realizando. Muchas gracias.

Entrevistado 2: Qué bueno. Súper.

Apéndice 15. Transcripción de entrevista con experto Docente de Colegio Secundario de Lima

Profesora Lucía García

Entrevistador: Dayana Gutiérrez Entrevistado: Lucy García

Introducción

Buenos días / tardes / noches, [nombre de entrevistado], gracias por tu tiempo para concedernos esta entrevista. Mi nombre es [ ] y represento a un grupo de alumnos egresados de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola de Perú, y nos encontramos realizando nuestra tesis para optar por el grado de Magister de Ciencias Empresariales, para lo cual venimos realizando la investigación de un plan negocio para el desarrollo de las habilidades blandas en adolescentes. Es por este motivo que recurrimos a usted para poder entrevistarlo.

Ante ello le pedimos autorización de poder grabar esta entrevista la cual será de gran ayuda para nosotros. Asimismo, le comentamos que la información es estrictamente confidencial y será utilizada estrictamente para fines académicos, de manera interna en nuestra Universidad. ¿Está usted de acuerdo?

Muchas gracias por su colaboración

Por favor demos inicio a la entrevista:

PREGUNTAS

Conociendo al entrevistado

¿Cuál es su nombre?

Lucy García

¿Cuál es su profesión y especialización?

Profesora de educación Secundaria, especialización de Ciencias Sociales.

¿Dónde labora actualmente?

Colegio Fe y Alegría.

¿Cuánto tiempo lleva trabajando como docente de nivel secundaria? 25 Años

¿En el sector público? Si en el sector Público
Coméntenos su experiencia como educadora de adolescentes
Bueno, con respecto ya durante todo este tiempo que vengo laborando es algo muy impresionante trabajar con adolescentes, los cuales se aprenden muchas cosas de ellos, sobre todo lo que ellos nos manifiestan uno tiene que hacer muchas labores no solamente el educador, sino el de la madre, psicólogo, acompañante. No es solamente llegar a ellos en la parte académica sino también en la parte emocional
Es una gran labor la felicito, muchas gracias ahora vamos a continuar con otras preguntas

Educación Secundaria
¿Qué tendencias se presentan para la educación de nivel secundaria en el Perú?
Una de las principales podría decir que es las tips los estudiantes aprende mucho mejor a través de la redes sociales es a los que a ellos les interesas aprender, que a veces se presentan muchas dificultades, a pesar que el Ministerio aspire muchos sobre las tips no tenemos los materiales necesarios para poder hacerlo, otras de las tendencias es la inducción ya no solamente es para chicos que tengan esas habilidades que podemos que tengan habilidades especiales, aunque también podemos mencionar que es un poco tediosos trabajarlo así porque no nos estamos capacitando directamente a ellos, entonces la inclusión de la tecnología los jóvenes de las distintas habilidades es lo últimos que se ésta viendo, hay otras más, pero considero hay otra más que considero que tienen más realce en este momentos, sobre todo lo tecnología sobre todo para la edad de los adolescente entre 13 a 17 años, a los que están en nivel secundario, inclusive para los más pequeños, pero, en este tiempo de 13 a 17 años que la edad promedio que es la época de la tecnología,
¿Cómo es el perfil de los alumnos de su institución de educación secundaria?
El perfil por ejemplo si se refiere a los ellos, estudiantes que carecen primero podría decir que carecen de afecto, por un lado, que los papas muchas veces se preocupan más en trabajar y dejándolo de lado, estudiantes que no son empáticos, lideres, pero negativos, no busca lo positivo persona que de repente no socializa muy bien y lo hace de manera un poco dejando de lado lo esencial lo que es como persona, no podría mencionarlo con los chicos con quienes trabajo
En el aprendizaje lo veo relativo, hay un porcentaje que realmente quieren aprender otros porque bueno a veces van a la escuela porque mamá y papá le dicen que tienen que hacerlo,

como toda escuela, hay chicos que quieren aprender realmente y otros chicos hay que esforzarlos para que aprendan que tomen conciencia si es necesario sobre todo en este tiempo porque puede haber mucha tecnología, pero si no hay conocimiento no se puede aplicar la tecnología

En qué Grado se encuentra enseñando, estoy enseñando los 3ero y 4to grado promedio de los 13 años 15 o 16 años edad promedio.

Ha notado algunas diferencias entre los distintos grados académico, en casos de los adolescentes de 13 años generalmente a ellos les interesas las redes sociales, porque cuando se da algún trabajo lo quieren hacer, todo es internet para ello, ellos tienen un texto, me dicen profesora le enviamos a su correo denos su wasap para enviarle, son chicos como que todavía no toma conciencia, pero cuando ya están en 5to año te pueden mencionar años atrás ellos tienen un más de conciencia, porque ya están fuera del aula como que ya se van a la academia se relacionan con otras personas, se dan cuenta que el aprendizaje lo ven como para poder ingresar es importante, el grado de valoración que tenga, lo de 3ro e como que están pasando en una edad de que quieren o no quieren hacer, los de 5to año tienen que estar tomando conciencia de que ya va dejando las aulas va a formar otros estatus, por ejemplo donde estamos podríamos decir ahí alista tu burbujas, porque ellos se sienta protegidos por los mismos compañeros, profesores, pero cuando salen y se van afuera se dan cuenta que es lo que estoy haciendo, porque son muy poco por lo que están, te puedo decir que de 30 a 40 estudiantes uno o dos tomaran conciencia el resto todavía no.

Hay muchos por conocer en los adolescentes

¿En el Programa Curricular de Educación Secundaria de los colegios nacionales se dicta algún curso de habilidades blandas para los estudiantes? Tales como el liderazgo, trabajo en equipo, inteligencia emocional y comunicación asertiva

Se dictan habilidades blandas, dentro del programa regular actualmente, hay un programa dentro lo que es se lleva tutoría, pero son cursos por secciones, no es como que dicto un curso especial de liderazgo o de empatía, no hay directamente así, solamente dentro de tutoría si hay secciones en la cual se le enseña, a los adolescentes, como formar grupos como ser empático, se le enseña en lo básico, no es como un taller que se lleva.

Usted es Tutora del 3er año, si, cuantas horas se brinda, a la semana se da 2 horas pedagógicas, no cronológicas, que equivale a una horas y media de clases donde se le imparte

al estudiante conocimientos, para poder se une a parte lúdica como algunos juegos para que ellos entienda que es muy básico.
¿Conoce usted si en los colegios particulares de nivel Secundaria se dicta algún curso de habilidades blandas para los estudiantes? ¿nos puede mencionar algunos ejemplos?
Lo que están en el torno que trabajamos con nosotros no lo creo, porque hay colegios por ejemplos las Grandes Unidades que si lo brinda pero ya es parte de su curricula que es diferentes a los currículos privados, por decir colegios como clases "A" pero los colegios pequeño particulares no creo

Según su experiencia como docente de nivel secundaria ¿los adolescentes tienen la capacidad de desarrollar las habilidades blandas? ¿Por qué?
Si tiene habilidades blandas, ellos todos tienen esa capacidad, lo que a veces no lo toman en cuenta, como te mencionaban hace un momento en caso de los terceros de secundaria no toman conciencia ellos, porque si ellos toman la empatía es ponerse en lugar del otro, a veces dicen le gana la experiencia, hago la tarea, me copio del otro el examen lo toman a juego, no toma conciencia como se sienta del otro, como es líder por ejemplo hago el liderazgo pero lo hago negativo, yo quiero ser líder pero quiero hacer lo que yo quiero lo que yo digo, todo, lo que mencionaba la pregunta anterior de que se dicta tutoría pero ellos no toman conciencia

¿Cómo ha observado que los adolescentes afrontan los retos y los problemas cotidianos propios de su edad?
Con referencias a las habilidades blandas, donde la sección donde yo trabajo hay una relación directa entre maestro y estudiantes, el caso para ellos los tutores son la segunda mamá o segundo papá el profesor que le enseña, ellos recurren muchas veces al docentes para que lo ayuden, pero hay caso que estos chicos buscan a sus compañeros que ellos quieren escuchar, pero generalmente hay personas o chicos que han acudido a mi, comienza a preguntarle profesora lo que dijo en la clases la empatía, usted nos hablo sobre la presión de grupos están viviendo eso, entonces recién en ese momento cuando se le presente el problema recién toma conciencia de los que se le dijo, pero después sino le sucede nada es como bueno es una tutoría más, cuando ellos primeros recurren a sus compañeros mira lo que me ésta pasando sucediendo, que pasa que el compañero le va decir lo mismo la visión es que a mi me dar pidiendo que no encuentra solución busca el apoyo del docente y ha ellos no les satisface el

docente entonces hay un psicólogo pero si el problema es muy grave ya se deriva a otras instituciones. Bueno si la situación se presenta y es muy grave por decirlo así ya que hay derivarlo porque estamos en la obligación de solucionarlo el problema nosotros mismo, sino que hay una instancia mayor ya se deriva al Psicólogo y él se encarga de conversar con los padres o con las autoridades pertinentes, pero generalmente los chicos no quieren ir al psicólogo, porque tiene la idea del que el psicólogo le va decir muchas cosas, le va preguntar va hondar muchos más y lo van dejando, hay una secuencia

Negocio

¿Qué habilidades blandas ha identificado como necesidad por desarrollar en los adolescentes con los que usted ha trabajado?

Son en numerables, pero te puedo mencionar lo que es la empatía, en la parte emocional carecen muchos de estos, como te decía al comienzo los padres descuidan muchos esa parte del liderazgo, quieren ser líderes, pero líderes de manera equivocada todas esas habilidades creo yo que debería trabajarse, si bien es cierto que nos da el Ministerio ésta, pero no ésta detallada como debería de ser como un taller, no son secuenciales solamente son temas que se dan dentro del curso mencionado de tutoría, darle así sería necesario darle a los adolescente como talleres, como nosotros los llamamos por trimestre, de repente primero la actividad, el siguiente trimestre la empatía y así, pero no se da, porque son por tema, el tiempo de dos horas es insuficiente poder utilizar o trabajar porque hay una secuencias para poder trabajar. tengo que cumplir con esta curricula.

¿Qué ventajas obtendrían los adolescentes al desarrollar habilidades blandas?

Yo creo que si podría a llevarlo a ser mejores personas, `por el hecho de estar en una escuela y llevar estas habilidades blandas puedan a desarrollarse con personas con capacidad que puedan contar porque si no quedan fuera, decirle a los adolescentes no habría tanta violencia lo que se presenta continuamente, porque el chico si no es empático un líder positivo, carece de todo lo que es la parte emocional, no se puede decir que la educación no sólo es formar en la parte intelectual también en la parte emocional, ser mejor personas a desenvolverse adecuadamente, claro que sería pienso yo sería como se dicta el curso de matemáticas, el curso de historia con continuidad sería separado sería genial, para que se puedan relacionar entre ellos, es que los adolescentes ellos no controla emociones, que estoy trabajando con terceros que son más pequeños no controla emociones ellos actúan por instintos, eso sería si

ellos aprenden eso, porque salen de la escuela fuera de ella es un mundo totalmente diferentes, igual es considerar la empatía ser un líder, todo eso conlleva a que ellos vuelvo a repetir sea mejores personas

¿Cómo trabajaría para promover las habilidades blandas en los adolescentes?

Para habilidades blandas tendría que hacer talleres en cuanto horario, porque los chicos a horas de clases no se pueden seria los mismos, porque cada profesor está en dictar su hora de clases, por ejemplo por hacerlo en la tarde, porque cada institución hace cursos los de jump no cierto, hacen talleres de manera externa encuentra uno, entonces los chicos voluntariamente asisten, no se los obligan porque consideramos, si se los obligan es peor, por eso va de manera voluntaria, pero también la estereograma y los talleres que se hace se hace para proyectarlo a la comunidad cuando se hace una actuación para el día de la madre, día de la juventud muestra lo que están haciendo, creo que eso es formidable trabajar así, lo bueno es tomar conciencia, ya no lo hacen como una hora de clases, sino porque quieren aprender más

¿Sabe usted de cursos o talleres de habilidades blandas que se brinden para adolescentes?

Si es escuchado hay otras instituciones que brindan, tenemos información de las ONG, que brindan ayudan, como también de manera gratuita como también hay que pagar por ello, pero si existen entidades, pero hay muchas veces están desinformado, piensa que eso se debe dictar en la escuela y no es así.

Algunos ejemplos, hemos tenido la ayuda de la ONG “quiero ser un niño sano” que ésta decidida por españoles que tiene convenio con institución educativa, hemos tenido con la Universidad César Vallejo, nosotros tenemos con la Universidad La Católica también tiene un grupo de taller de la Ciencias de la Comunicación con ellos tenemos contacto para que nos ayuden por esto, lo de la católica tiene una proporcional que dan los estudiantes y no es una ONG, son voluntariado

¿Recomendaría a los padres que sus hijos participen en cursos o talleres de habilidades blandas? ¿Por qué?

Recomendaría que empecemos con los papas, porque los padres tomen conciencia de que sus hijos necesitan de esas habilidades blandas para ellos, que también tomen conciencia porque hay por decirlos a los chicos esos es habilidad blandas, tienen que ser una buena personas, que pasan cuando llegan a sus casa hacen todo lo contrario, creo yo que debemos partir primero por los padres, primero educarlos a ellos que es habilidad blanda como debe

desarrollarse, para que conjuntamente con la escuela puedan ayudarse complementa lo que nosotros brindamos tanto que le decimos a los chicos, ellos en la escuela están felices lo que estamos haciendo estos talleres, pero encuentra una realidad diferentes cuando llegan a sus hogares. Si le dice porque tiene que ser esto si los padres toman conciencia de que es importante yo creo que sus hijos también tomen conciencia que es importantes para ellos, es una buena propuesta porque los padres son muy importantes que participen

¿De qué manera se debería comunicar este tema a los padres para que conozcan la importancia de las habilidades blandas, y los lleve a tomar decisiones que beneficien a sus hijos adolescentes?

Yo creo que los papás conocen de ellos porque, en las redes sociales hay mucha información cuando se hacen escuela de padres les informan estas habilidades, pero no le dan mucha importancia, ellos piensa que estas habilidades le dan en la escuela que ya aprendieron, por ejemplo si es en vacacional se brinda, la función nuestra la parte de psicología brinda estas habilidades, pero ellos por ejemplo lo que hacen considera que el futbol la natación son habilidades que ellos deben desarrollar, pero la parte emocional, como que lo piensa y bueno si uno le habla de esa manera de repente antes de decirle estas actividades va a ser vacacional, y le decimos que las habilidades blandas son importantes para sus hijos, yo creo que sí consideraría que deben enviarlos ahí, y brindarles más información, cuál es el valor que aportaría para sus hijos. Nosotros queremos que a los chicos le den permisos para que vengan a la escuela de padres. Nosotros empezamos a motivarlos ahí, mira que es importante todo el proceso que deben aprender, pero si ellos no están al tanto del valor de la importancia no son conscientes de ello. Los padres dicen que han ido a jugar; es como perder tiempo. Nosotros le explicamos que nos es perder el tiempo, sino que es la parte lúdica, que aprenda a sentirse como ser empático, hacerse líderes entusiasmados; inclusive ellos llegan a sus casas y también quieren hacerlo a sus papás. Son cursos que se dan de manera extracurricular, estos cursos se dan terminando el año en la parte vacacional, se da como un curso aparte y se seleccionan grupos de chicos que tengan definitivamente no todas estas habilidades. Desconozco totalmente esto en el trabajo vacacional.

Los Psicólogos tienen una parte, el colegio tiene un convenio con una ONG que en este caso son Hermanos Cristianos que ellos subvencionan una parte.

Cuál es el convenio tenemos con la Universidad La Católica para los niños, son los Laicos comprometidos son los que aportan en dinero porque tienen ayuda de otras ONG, quieren que

el colegio mejore a través de los estudiantes estos talleres, de repente estos talleres no se dan en otros colegios es por factor económicos, hay colegios de la comunidad que se interesan por ellos, pero ya no subvencionas los papas porque ellos no tienen la ayuda económicas, a diferencias nuestras que los Hermanos Cristianos en el colegio tienen apoyo económicos, muy interesantes que reciban este apoyo para el bien de la institución que es externa.

Si los padres reciben una propuesta de una institución que brinde cursos o talleres de habilidades blandas para adolescentes, ¿cree usted que considerarían realizar esta inversión para sus hijos?

Si los padres toman conciencias es a través de los talleres es ir a la escuela de padres en especial, en la institución donde yo trabajo hacemos talleres a partir de la 6 o 7 de la tarde a veces hasta las 10 de la noche, son talleres que los profesores voluntariamente lo hacemos, vamos y dictamos este tipo de charla para que ellos tomen conciencia a través de video inclusive ellos también participan en el juego, porque algunos papas no lo quieren hacer porque no es apropiado para su edad, a través de canciones, primero le impactamos con un video ven la situación de un adolescente que desarrolla las habilidades blandas que como es su vida, y hacen una comparación y toman conciencia, no es así del momento sino que va haciendo paulatinamente poco a poco

¿Qué metodologías sugiere emplear para desarrollar las habilidades blandas de los adolescentes en cursos o talleres libres?

Bajo mi experiencia lo que más puede escalar en ellos es sobre la parte lúdicas y a través del uso del TI, todos los que ellos parten de la formación, la tecnología para ellos es formidables, lo que es la parte lúdicas es para ellos aprenden bastantes, y si es teóricos lo aprenden para el momento después se quedó en nada, lo toma como un curso

Si existiera una institución que brinde cursos o talleres de habilidades blandas para adolescentes, ¿qué probabilidad existiría de que los padres de su centro educativo inviertan en esta capacitación para sus hijos?

En la parte lúdica cuando ellos le llama la atención el juego lo de jump ellos hace sus sociograma como que ellos se involucran, por ejemplo cuando lo hago en tutoría lo pongo en grupo usted va ser lo que es liderazgo el otro hace empatía la parte positiva y negativa, después hacen el sociograma que ustedes reconozca que están haciendo, entonces ellos dicen que este grupo no es empático y dicen del otro grupo este es un líder positivo, ellos van tomando conciencia, ellos mismo hacen su sociograma, a diferencia que si yo les digo el ser

empático es ponerse en lugar del otro y esto ya escribieron un ratito lo aprendieron después ve el cambio, pero si le pongo un video o ellos mismo le de una página que ellos busquen tenga la experiencia parte de su vida, a veces parte de sus propias vivencia, a veces dicen profesora he tenido la oportunidad hay chicos que hasta lloran y están viendo por eso los ayuda que formen parte de este taller, es formidable porque son el trabajo para los chicos de esta edad. Si los talleres serían muy buenos, pero te dije que tendría que motivar a los papás, y que también en el alcance de la economía de los papas, también en la zona donde se de estos talleres, porque hay papas que tiene una absorbencia económica muy alta que pueden enviarlo y otro que tal vez que no tenga, tomando conciencia los papas y sobre rodo la parte económica

Cierre

Finalmente, ¿Qué recomendaciones podría brindar al plan de negocio de nuestra tesis?, que tiene como objetivo brindar cursos y talleres de habilidades blandas a los adolescentes. Primero empezar por los papas que tomen conciencia que sus hijos necesitan de estas habilidades blandas para poder desarrollarse como personas adecuadas, sin violencias sin maltratos, y lo otro sería de la parte económica ver que ellos tenga la posibilidad de que una vez que han tomado conciencia, ya comienza no puedo porque me encantaría profesora no tengo la parte económica, otro cuando se desarrolla estos talleres, traten de que una vez esta concientizados los papas han visto que la parte económicas pueden dar a que los chicos aprendan los adolescente sobre todo no de manera teórica, porque la teoría se queda ahí y después no lo podría poner en práctica, lo de sociograma la parte lúdica que ellos mismos tropieces a realizar

Muchas gracias por su apoyo.

Apéndice 16. Transcripción de entrevista a experto Psicólogo y Capacitador

Psicólogo Richard Trejo Rodriguez

Entrevistador: Buenas tardes, mi nombre es Ronald Rebaza y represento a un grupo de alumnos de la Universidad San Ignacio de Loyola del programa de maestría y estamos realizando esta entrevista para conocer del estudio que estamos realizando. Es una investigación de un plan de negocios que está enfocado al desarrollo de Habilidades Blandas en adolescentes y por ello recurrimos a usted para poder conocer de este tipo de negocio. Agradecemos su colaboración y solicitamos de su consentimiento para grabar estar entrevista.

Entrevistado: Encantado

Entrevistador: Muchas gracias señor Richard Trejo.

Entrevistador: Vamos a iniciar la entrevista, por favor me podría indicar su nombre y apellidos completos por favor.

Entrevistado: Claro mucho gusto Ronald. Mi nombre es Richard Giovanni Trejo Rodriguez.

Entrevistador: Gracias. ¿Cuál es su profesión y especialización?

Entrevistado: Soy psicólogo de carrera, con estudios de postgrado en la Universidad San Martin de Porres y actualmente soy docente universitario y consultor. Egresado en Educación con maestría en la Universidad de Piura.

Entrevistador: ¿Actualmente a qué se dedica en el campo profesional?

Entrevistado: Consultor de capacitación.

Entrevistador: ¿Coméntenos de su experiencia en relación a la capacitación y desarrollo de personas que usted viene realizando?

Entrevistado: Para desarrollar una capacitación depende mucho de la cultura de la organización. La cultura de la organización lo establecen los jefes o personas que toman decisiones. Existen organizaciones de 5, 10, 100, 1000 personas y cuando me convocan para elaborar un plan de capacitación que por lo general lo maneja el área de recursos humanos, ellos establecen la necesidades de capacitación que va necesitar el área, es ahí donde intervenimos nosotros y realizamos una propuesta de la necesidad que nos plantea la persona de contacto.

Entrevistador: ¿Cómo nació esta vocación de servicio del desarrollo de personas?

Entrevistado: Vengo de una familia de profesores, de una manera siempre estado inmerso el espíritu de educar, enseñar y compartir. Cuando yo veía temas de capacitación en automático

pensaba que podría hacerlo de otra manera, entonces consulte, aprendí y busque de personas que eran mis profesores hoy en día son mis amigos. Actualmente no dejo de aprender porque todo evoluciona y por eso les digo a los chicos si yo no me reinvento me extingo.

Entrevistador: ¿Cuál son los servicios de capacitación y desarrollo de personas que ofrece su empresa y desde cuándo inicio operaciones?

Entrevistado: Nosotros empezamos y cumpliendo 12 años, estamos en la especialidad de habilidades blandas que están enfocados según al público y empresa, área de capacitación, manejamos capacitaciones por indicadores, por competencias, planes de desarrollo en base a la cultura de la empresa.

Entrevistador: ¿Qué tendencias se presentan en el sector de capacitación en el desarrollo de personas?

Entrevistado: El año pasado por ejemplo, hemos estado trabajando con la empresa AEPSA del grupo Breka en la que trabajamos con el área de Recursos Humanos para desarrollar una capacitación en todas las unidades minera que ellos tienen, el principal problema que se nos presento fue la logística: Transporte ya sea vía terrestre, aérea, marítima y hoy en día la tendencia es la capacitación online o vía plataforma, las capacitaciones se pueden desarrollar, se pueden grabar y el trabajador ingresa con un password y puede ver la capacitación, paralelamente se le ofrece un feedback online, en la que tenemos justamente la interacción.

Entrevistador: ¿Qué barreras se presentan para el ingreso de nuevos competidores de capacitación en el Perú, tales por ejemplo: Diferenciación del servicio, canales de distribución o comercialización, políticas gubernamentales que pueden existir?

Entrevistado: La dificultad es el tema legal, impuestos, trámites como la generación de recibos por honorarios o temas contables. En el mercado encontramos falta de experiencia, lo peor que puede sentirse una persona es estafada al pagar por un servicio y no encontrar lo que está buscando. Nosotros brindamos las capacitaciones en base a las necesidades que pueden ser talleres, seminarios, talleres online y si hablamos de largo plazo ya desarrollamos un programa de mejora continua.

Entrevistador: ¿Pueden los clientes influir en las tarifas de los servicios brindados de capacitación de desarrollo de personas? ¿Por qué?

Entrevistado: Si puede influir, nosotros tenemos combos de acuerdo a las necesidades, el cliente escucha referencias, pero también cuando va apostar primero quiere conocernos,

desea evaluar nuestros servicios y en a base a ello pues tenemos dos líneas de acción. Una a capacitación a nivel privado y lo otro a nivel del estado.

Entrevistador: ¿Entonces sabe usted cuántos competidores existen en el sector de capacitación de desarrollo de personas? ¿Cuáles son los principales competidores?

Entrevistado: Existen empresas top que están rankeadas, existen proveedores para el estado y y proveedores que están de manera particular. Sin embargo la gran diferencia de estas empresas muchas veces los directivos no van y dictan directamente las capacitaciones, quienes van son otras personas que son juniors que entre comillas creen estar pagando derecho de piso pero es muy diferente a una persona que tiene experiencia, hay mucha ciencia pero poca experiencia.

Entrevistador: ¿Cuál de los factores económicos, políticos, culturales, tecnológicos, legales y ecológicos son determinantes para el éxito de las empresas de capacitación en el desarrollo de personas? ¿Por qué?

Entrevistado: Si uno va dar capacitación, se tiene que ser cuidadoso con el contrato que vas a firmar con la empresa, se pueden presentar eventualidades, por ejemplo una capacitación ahora en el sur, que está muy movido por el tema minero, las protestas, cierre de carreteras entonces todo se retrasa, puedes tener un contrato de una capacitación el día 08 de agosto, firmas el contrato pero por circunstancias no llegas y la empresa te va aplicar penalidades, entonces tienes que tener mucho cuidado con el marco legal que tú puedas hacer y también de blindarte con las eventualidades que se puedan presentar. Otra dificultad es logística con las empresas con las que vas a dar capacitación ellos te dicen tú eres el que tienes que pasar el examen médico y tienes que pagar tu seguro, si es que te pasa algo a ti o una eventualidad cuando estas viajando en la carretera o hay un accidente la empresa se lava las manos y tienes que apoyarte del seguro que pagaste.

Entrevistador: ¿Cuál de estos factores mencionados anteriormente han hecho que su empresa perdure en el mercado?

Entrevistado: Estamos en reinvención, por ejemplo hemos ampliado nuestra oferta ahora brindamos capacitación del idioma inglés porque los ejecutivos necesitan actualizaciones y hay una gran demanda, está demostrado dentro de las investigaciones que hay una relación entre idioma y autoestima. La persona domina el idioma y su autoestima mejora, entonces hay una evidencia, en nuestro caso ofrecemos también el idioma a nivel ejecutivo, coaching, asesoría uno a uno y las redes sociales nos dan un gran apoyo.

Entrevistador: ¿Cómo evalúa la oferta y demanda de los servicios de capacitación para el desarrollo de personas?

Entrevistado: El mercado está abierto para la empresas que desean participar y siempre van estar predispuestos a contar a las recomendaciones que deseen realizar, cuando nosotros realizamos estas capacitaciones, las referencias nuestras son reales. Cada vez las empresas buscan brindar servicios de acuerdo a las necesidades de las personas y empresas.

Entrevistador: ¿Qué perspectivas de crecimiento hay en el sector de capacitación para el desarrollo de personas?

Entrevistado: Si hablamos a nivel privado hay bastante, ahora hay una diferencia que me gustaría que ustedes tomen en cuenta. Muchas empresas que me han tocado asesorar sienten que botan el dinero a la basura porque motivación, trabajo en equipo piensan que son unos jueguitos que van hacer, las dinámicas y que van a marcar papelógrafos, muchas veces es por desconocimiento y si arma un plan de capacitación para mejorar el clima laboral, para mejorar el trabajo equipo, muchos de ellos dicen la mejor motivación que reciben mis empleados es que reciban su sueldo a fin de mes, pero cuando tú les haces ver la necesidad por ejemplo en la minera cuando nosotros realizamos capacitaciones, si la persona no tiene un correcto uso del manejo de sus emociones sencillamente va a disparar sus gastos por todo lados, no va tener un orden y ese mal manejo de emociones relacionado a los gastos que van a tener, va hacer que tenga deudas, que vea que todo está inflado, los intereses estén encima de esta persona por desconocimiento y eso va repercutir en su trabajo, van a llegar molestos, incomodos, entonces nosotros hacemos una exploración, por ejemplo cuando armamos una capacitación de atención al cliente indagamos cuál es el perfil de esta persona para que justamente veamos qué factores repercuten en su estado emocional que ellos tengan.

Entrevistador: ¿Cuáles son los servicios de capacitación más demandados por sus clientes?

Entrevistado: Hoy por hoy piden mucho trabajo en equipo, mejora del clima laboral, cursos, taller porque hay una diferencia entre llevar un curso en la universidad a llevar un curso por una consultora, obviamente la universidad te va dar una certificación pero en las empresas necesitan agilidad, necesitan que los cursos sean rápidos y directos, entonces por ejemplo si me llaman para dar una capacitación de inglés para ejecutivos y es uno a uno, el avance es más rápido, el alumno se siente más cómodo puede realizar las preguntas que desee y podemos tener interactividad. Tengo alumnos que están en Perú o en otros países incluso pueden estar en el taxi, en el tren eléctrico, metropolitano y podemos interactuar vía online.

Las redes sociales en capacitación 4.0 que se está manejando hoy en día te permite tener todo esto.

La ventaja adicional es que tú estás uno a uno, puedes poner un video de quién tú quieras y es impersonal, yo ahora estoy hablando con Ronald y e personal, lo otro ya es masivo.

Entrevistador: ¿Qué necesidades ha identificado en sus clientes en relación al desarrollo de las habilidades blandas?

Entrevistado: Autoestima, orgullo de marca, espíritu de servir, muchas personas están donde no quieren estar, realizan lo que no quieren realizar y solo se detienen por el pago porque la esclavitud moderna se llama crédito, la gente queda atrapada por el crédito y si no paga uno o dos cuotas automáticamente apareces en Infocorp. Hay deudas buenas y hay deudas malas, la capacitación es una deuda buena, es una inversión.

Entrevistador: ¿Qué oportunidades de negocio identifica para al desarrollo de las habilidades blandas?

Entrevistado: Depende del mercado, el sector, el producto, tendencias que va relacionado al desarrollo de habilidades blandas.

Entrevistador: ¿Qué empresas conoce usted que tengan la capacitación de habilidades blandas?

Hay empresas multinacionales como por ejemplo Conservice que se dedica a brindar capacitaciones por todo el mundo, esta rankeada la número uno en capacitación.

Entrevistador: ¿Qué productos o servicios competirían con cursos o talleres de habilidades blandas?

Entrevistado: Los productos, cuando se hace inhouse o se diseña a la medida, la empresa te dice: “necesitamos estos cursos”, “tenemos estos tiempos”, “tenemos esta disponibilidad”. No es lo mismo dictar en una minera que en el Centro Empresarial, en la minera hay varios turnos, inclusive los costos varían, en Lima es un ritmo distinto al de provincia, uno tiene que ser realista y ganar, no solo en tema económico, sino también en prestigio, yo tengo que llevar mi parlante, mi audífono, mi proyector, etc. Tengo que asegurar que la calidad de mi servicio se vaya a dar, muchas empresas te dicen que te van a facilitar todos los instrumentos, pero a la hora de la hora, te dicen no tenemos, no funciona y uno se queda en el aire. Al final uno sacrifica su imagen porque sinceramente te dedicas a hablar y lo que quiere la gente es diferentes tipos de interacciones (videos, audios, imágenes). Entonces, tú tienes que asegurar la calidad de tu capacitación sea de lo mejor. Añadiendo a la respuesta, hay muchas empresas

que no se dan cuenta del daño que causan, el jefe de área de capacitación dice: “vamos a contratar a tal persona, pero si esta persona no da la talla frente a las expectativas de los trabajadores, no van hablar mal del expositor, van hablar mal de la empresa y por ende la próxima vez van a sentirse menos interesado. En una capacitación que realicé a una empresa, los resultados se evidenciaron en menos rotación de personal, menos problemas entre áreas, mejoras en la comunicación entre áreas a la hora de establecer los objetivos, en el couching uno a uno se le dijo a los gerentes cuál eran los lineamientos que debían mejorar con respecto al trato hacia los subordinados, cuáles eran los indicadores para mejorar, con unos cálculos. La capacitación no es ir y hablar, es toda una puesta en escena, en el cuál ha evolucionado hoy en día, lo que quiere la gente es vivenciar, eso de estar con las diapositivas, es de los 90´s, ya estamos en el 2019 y son otras líneas de acción, la gente quiere otras interacciones, uno de los peores errores de los capacitadores es poner videos que la gente ya vio, quieren cosas nuevas, quieren la magia del capacitador, quieren estar contigo.

Entrevistador: ¿Por qué en las empresas requieren que las personas cuenten con habilidades blandas?

Entrevistado: Porque por lo general ese tipo de habilidades no se enseña en la universidad, se enseña la teoría, y las habilidades blandas son el puente que te van ayudar a alcanzar tus objetivos; liderazgo por ejemplo no es un concurso de popularidad, para ejercer el liderazgo necesitas entender, necesitas manejo emocional, entender que las personas, no todas son iguales, que no les gusta recibir órdenes, no les gusta que le reten, el manejo de vocabulario a la hora de establecer objetivos, que muchas veces no es necesario convocar a una reunión, puedes mandar un mail y ya todos están alineados. Entonces, son estrategias que te van a permitir, que la empresa sea más fluida, que mejore la comunicación y un tema de resiliencia, necesitan la voz de alguien que los ayude en su futuro.

Entrevistador: ¿Cuál es la edad apropiada para que las personas comiencen a desarrollar sus habilidades blandas?

Entrevistado: Por lo general, depende del cargo que puedas tener, lo que te van a pedir, son resultados, por ejemplo, Gareca es una persona que se asesoró de psicólogos y otros profesionales, en el cuál se establecieron metas y en la coyuntura dieron resultados, por lo que los intereses del grupo estaban por encima de las individuales.

Entrevistador: ¿Cuál sería los mayores retos para trabajar el desarrollo de habilidades blandas en los adolescentes?

Entrevistado: En los adolescentes, es una clase distinta, son códigos diferentes, las cosas han cambiado, los millenials tienen sus propios retos. Las empresas se han dado cuenta de que hoy en día deben usar redes sociales, promocionar, porque la imagen corporativa pesa mucho y hoy en día las empresas de excelencia te piden más, responsabilidad corporativa, cuidado con el medio ambiente y todo eso establecen dentro del marco de capacitaciones para que los trabajadores puedan cumplir con su labor.

Entrevistador: ¿Qué ventajas obtendrían los adolescentes al desarrollar sus habilidades blandas?

Entrevistado: Aprender a trabajar en equipo, entender que ello genera mejores resultados, que eso va a generar oportunidades de crecimiento en la organización, la otra es liderazgo en verso, que puedes llegar a colaborar con tus compañeros para lograr objetivos, no mesiánico, es una disposición de alta inteligencia emocional para lograr esos resultados.

Entrevistador: ¿Qué metodologías emplea usted para desarrollar habilidades blandas con sus clientes?

Entrevistado: Primero, hacer una encuesta para saber el perfil de la empresa, si el perfil del trabajador es de 20 a 30 años estamos hablando de baja experiencia, o de 30 a 50 años, estamos hablando de una sostenibilidad de orden efectivo, si estamos hablando de 50 a más años estamos hablando de planes de retiro.

Entrevistador: ¿Qué metodologías emplearía usted para desarrollar habilidades blandas en los adolescentes?

Entrevistado: Indicadores por competencias, todo lo que se puede medir, se puede mejorar.

Entrevistador: ¿En qué horizonte del tiempo considera que una empresa de capacitación de desarrollo de personas, puede iniciar la recuperación de su inversión para comenzar a tener rentabilidad?

Entrevistado: Las empresas suelen tener buena infraestructura, buenas herramientas, pero lo que va hacer la diferencias es el personal; entonces, la capacitación entra a realizar un diagnóstico de las personas que conforman esta empresa, ellos necesitan conocer los valores, la misión, la visión de la empresa, y alinearlos con todo ello para que conozcan la empresa. Medir su rendimiento, es como un espejo que no miente, están los planes de mejora continua y que puedan usar metodología Kaizen o Line up. Lo principal es entender a la persona y ver donde está ubicada y qué necesita, si la persona sabe y se siente bien, además si sabe que la

empresa está en una mejora, sabe que no se va a jubilar, la productividad va a comenzar a aumentar.

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo considera que puede tomarle a una empresa de capacitación de desarrollo de personas para posicionarse en el mercado peruano?

Entrevistado: Es variable, partiendo de la capital, depende mucho de los factores como ingresos y costos de la empresa, para una empresa que ya gano un prestigio tienen que tener una política de penetración de mercado, que sea un producto ágil que cautive, tienes que reinventarte, productos novedosos.

Entrevistador: ¿Qué estrategias de mercado recomendaría a una empresa nueva de capacitación de habilidades blandas para adolescentes?

Entrevistado: Redes de contactos, linkedln, asistir a eventos, relacionarte, sobretodo darle mucho valor a la palabra empeñada, tener una ética y responsabilidad a la hora de asumir este rol.

Entrevistador: ¿Qué recomendaciones puede brindar a este plan de negocio que tiene como objetivo desarrollar las habilidades blandas de los adolescentes?

Entrevistado: Primero, pensar en el público el cuál te vas a dirigir, que las personas sientan que van a salir beneficiadas, los adolescentes siempre te van a retar; pero los adolescentes, son el público más sensibles que uno puede tener, a ellos te los ganas con carisma, empatía, credibilidad, honestidad, llevando el ejemplo a un profesor de colegio, un profesor puede tener todas las diplomas pero si no tiene una empatía con sus alumnos, nada que ver, si el profesor es humilde y sencillo, muchas personas van asistir a la clase por la empatía, no por el curso; entonces, la inteligencia emocional juega un papel muy importante a la hora de tratar con adolescentes.

Entrevistador: Señor Richard Trejo, le agradecemos, el equipo que está desarrollando este proyecto como un plan de negocio como le comenté en un inicio en la maestría de universidad la San Ignacio de la Loyola, para así poder obtener nuestro grado de magister, agradezco su valioso tiempo, aporte, su experiencia y que todo los que nos ha compartido en el sector que usted ha venido desarrollando en el tema de las capacitaciones, el desarrollo de personas, nos va a servir mucho para nuestro análisis que estamos realizando de este estudio.

Entrevistado: Al contrario, quién te agradece soy yo, recordar que la capacitación de personas es un campo muy bonito, y que toda persona que haga lo que le gusta hacer, el mismo mercado va a comenzar a hablar. No todo es un tema académico, a las finales mucho

estarán trabajando en empresas para empresarios que no han pisado la universidad, solo será una fuente de ingreso para hacer lo que uno más le gusta.

Entrevistador: Muchas gracias señor Richard, por su entrevista, por su tiempo valioso que nos va a servir de mucha ayuda, buenas tardes.

Entrevistado: Hasta pronto.

Apéndice 17. Ficha Técnica para la aplicación del cuestionario para una empresa que desarrolle habilidades blandas en adolescentes de Lima Norte.

Introducción

La presente investigación de mercado es parte de un plan de negocios elaborado por alumnos de la escuela de postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola. Esta investigación espera determinar los factores más importantes a considerar para una empresa que brinde talleres de habilidades blandas para potenciar el desarrollo de los adolescentes en Lima Norte.

Características del cuestionario

Objetivo general del estudio	Conocer el nivel de aceptación de los padres de familia respecto al plan de negocios planteado para el desarrollo de habilidades blandas en sus hijos adolescentes.
Fuente de información	Fuente primaria
Método de recolección de datos	Encuesta por plataforma online de Google Forms.
Instrumento de recolección	Cuestionario
Población	Hombres y mujeres, padres de familia con hijos adolescentes con edades entre los 13 y 17 años, que residan en distritos de Lima Norte, pertenecientes a los NSE B y C. Se seleccionó a un padre en representación de cada hogar.
Muestra	302 personas
Método de selección de muestra	No probabilístico por conveniencia.
Fecha de aplicación	Junio 2019.

Objetivos del estudio de mercado:

1. Conocer el perfil y el comportamiento de sus hijos adolescentes.
2. Identificar qué habilidades blandas necesitan desarrollar los adolescentes.
3. Identificar el nivel de aceptación de los padres respecto a la propuesta de negocio.
4. Conocer las variables que influyen en la toma de decisión para matricular a sus hijos en los talleres de habilidades blandas.
5. Conocer las expectativas y resultados esperados por los padres de familia con respecto a los talleres de habilidades blandas.

Apéndice 18.Cuestionario

Buenos días/tardes, somos alumnos de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola y nos encontramos realizando una investigación para identificar la aceptación sobre una empresa que brinde cursos/talleres de habilidades blandas a adolescentes.
Muchas gracias por su colaboración.

¿En qué distrito de Lima Norte vive usted?

( ) Carabayllo
( ) Comas
( ) Independencia
( ) Los Olivos
( ) San Martin de Porras
( ) Puente Piedra
( ) Otro (Fin de la encuesta. Gracias)

¿Tiene hijos con edades comprendidas entre los 13 y 17 años?

( ) Sí ( ) No. (Fin de la encuesta. Gracias)

¿Estaría interesado en que sus hijos adolescentes lleven algún curso/taller en los próximos meses?

( ) Si
( ) No
( ) Tal vez

¿Qué tipo de vivienda tiene usted?

( ) Casa independiente ( ) Vivienda en casa de vecindad
( ) Departamento en edificio ( ) Otro
( ) Vivienda alquilada

En caso de una emergencia de salud, ¿a dónde acudiría?

( ) Posta ( ) Clínica
( ) Hospital ( ) Doctor particular

( ) Centro de salud municipal

¿En qué tipo de servicio escolar estudian sus hijos?

( ) Colegios del estado
( ) Colegios no escolarizados
( ) Colegios privados

¿Qué medio de transporte utiliza para movilizarse con su familia?

( ) Buses de transporte público
( ) Auto propio
( ) Metropolitano
( ) Taxis particulares
( ) Tren
( ) Otros

Perfil y comportamiento de los adolescentes.

Indique las características que mejor describan a su hijo adolescente

Característica	Definitiva-mente sí	Probable-mente sí	Indeciso	Probable-mente no	Definitiva-mente no
Es empático (se preocupa por los demás)					
Es comunicativo					
Es sociable (tiene amigos, se relaciona bien					
Es colaborativo (se integra bien a grupos)					
Es proactivo (que muestra iniciativas para iniciar actividades)					

Califique cada una de las afirmaciones respecto a las habilidades blandas que tiene su hijo.

(Donde 5 significa que tiene la habilidad más desarrollada y 1 que necesita mejorarla)

Comunicación Asertiva	1	2	3	4	5
Sabe escuchar					
Se expresa de manera clara al conversar					
Controla sus emociones al comunicarse					
Muestra sus puntos de vista con respeto					
Expresa su opinión sin temor a lo piensen los demás					

Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
Busca lograr objetivos communes					
Escucha las opiniones de otras personas					
Involucra a todo el equipo en las decisiones					
Celebra éxitos grupales (Ejemplo: ganar un juego o aprobar un curso)					
Realiza actividades con otras personas (deportes, juegos, estudios)					

Inteligencia emocional	1	2	3	4	5
Reconoce sus emociones					
Controla sus emociones al expresarse					
Tiene una actitud positiva ante las adversidades					
Sabe regular el grado de ansiedad					
Tiene la capacidad de comprender lo que otros pueden sentir					

Liderazgo	1	2	3	4	5
Dirige actividades en grupo					
Influye de manera positiva en las personas para lograr objetivos					
Demuestra iniciativas para asumir retos en grupo					
Establece metas para guiar a un grupo					
Inspira al grupo para motivarlos a realizar actividades					

¿Qué actividades realizan sus hijos en su tiempo libre? (Puede marcar más de una opción)

( ) Estudia idiomas
( ) Practica danzas, arte, manualidades
( ) Hace deportes
( ) Lleva cursos de refuerzo
( ) Se entretiene viendo tv, escuchando música, yendo al cine, jugando play station, en internet)
( ) Otras (Especificar)_____

¿Qué actividades realizan sus hijos durante sus vacaciones? (Puede marcar más de una opción)

( ) Estudia idiomas
( ) Practica danzas, arte, manualidades
( ) Hace deportes
( ) Lleva cursos vacacionales
( ) Viaja por vacaciones
( ) Se entretiene viendo tv, escuchando música, yendo al cine, jugando play station, en internet)
( ) Otras (Especificar)_____

Áreas de oportunidad mejora en los adolescentes

¿Las siguientes habilidades blandas son importantes para sus hijos adolescentes?

Habilidad blanda	Definitiva-mente sí	Probable-mente sí	Indeciso	Probable-mente no	Definitiva-mente no
Inteligencia emocional (Control y manejo de emociones)					
Comunicación asertiva (Comunicación clara y precisa respetando a las personas)					
Liderazgo (Capacidad para influenciar positivamente en las personas)					
Trabajo en equipo					

(Capacidad de integrarse y colaborar con otras personas)					

¿Qué habilidades blandas necesitan mejorar sus hijos adolescentes? (Puede marcar más de 1 opción)

( ) Inteligencia Emocional
( ) Comunicación asertiva
( ) Liderazgo
( ) Trabajo en equipo

Intención de compra

Si existiera una empresa que ofreciera capacitación de habilidades blandas para mejorar el desarrollo personal de sus hijos, contando con docentes con experiencia en la formación de habilidades blandas y aplicando metodologías dinámicas para el trabajo con adolescentes. Considerando que las habilidades a desarrollar serán:

Inteligencia emocional, comunicación asertiva, liderazgo y trabajo en equipo.

¿Inscribiría a su hijo en estos talleres de habilidades blandas? (Marque 1 opción)

Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no

¿Recomendaría estos talleres a otros padres? (Marque 1 opción)

Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no

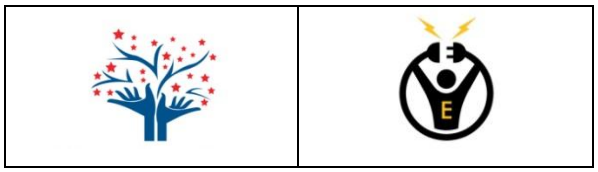
¿En qué taller de habilidades blandas matricularía a su hijo adolescente? (Puede marcar más de 1 opción)

( ) Taller Inteligencia Emocional
( ) Taller Comunicación asertiva
( ) Taller Liderazgo
( ) Taller Trabajo en equipo
( ) Todos los talleres

¿Cuál de los siguientes nombres prefiere para esta institución? (Marque 1 opción)

( ) Elevado a la N
( ) Emprendedores power
( ) Elevando tu potencial
( ) Soft Skills School
( ) Otro (Especificar)_____

¿Cuál de las siguientes imágenes representa mejor el nombre que eligió para la institución? (Marque 1 opción)



Preferencias del servicio para los talleres de habilidades blandas

¿Qué precio pagaría por un taller cuya duración sera de dos meses para sus hijos adolescentes? (Marque 1 opción)

( ) S/360.00 soles
( ) S/ 390.00 soles
( ) S/420.00 soles
( ) S/450.00 soles

¿Qué temporada usted matricularía a su hijo? (Puede marcar más de 1 opción)

( ) Enero a Marzo
( ) Julio a Setiembre
( ) Abril a Junio
( ) Octubre a Diciembre

¿En qué horario inscribiría a su hijo? (Puede marcar más de 1 opción)

( ) Sábados – Turno Mañana
( ) Sábados – Turno Tarde
( ) Lunes a Viernes – Turno Mañana
( ) Lunes a Viernes – Turno Tarde
( ) Lunes a Viernes – Turno noche

¿Qué zona prefiere para la ubicación de la empresa que dictará los talleres? (Marque 1 opción)

( ) Av.Carlos Izaguirre, Los Olivos
( ) Av. Alfredo Mendiola, L.Olivos
( ) Av. Universitaria, Los Olivos
( ) Otra (Especificar)_____

. ¿Qué beneficios espera recibir Ud. por parte de esta institución que brinde los talleres?

( ) Facilidades de pago a crédito
( ) Descuentos para más talleres
( ) Invitación a los padres para participar en talleres
( ) Actividades de integración
( ) Otros (Especificar)_____
( ) Contacto permanente con los padres

24. ¿Por qué medios le gustaría recibir información? (Puede marcar más de 1 opción)

( ) Folletos, volantes
( ) Correo electrónico
( ) Redes sociales y Whatsapp
( ) Charlas presenciales
( ) Talleres gratuitos
( ) Teléfono

Expectativas y resultados a lograr con las habilidades blandas

25. ¿Qué resultados esperan en sus hijos después de concluir estos talleres? (Puede marcar más de 1 opción)

Habilidad blanda	Logro	Marcar
Comunicación Asertiva	Que se exprese de manera clara al conversar	
Comunicación Asertiva	Que muestre sus puntos de vista con respeto	
Trabajo en equipo	Que realice actividades con otras personas (deportes, juegos, estudios, etc)	
Trabajo en equipo	Que involucre a otras personas en las decisiones	
Inteligencia emocional	Que controle sus emociones al expresarse	
Inteligencia emocional	Que tenga una actitud positiva ante las adversidades	
Liderazgo	Que demuestre iniciativas para asumir retos en grupo	
Liderazgo	Que influya de manera positiva en las personas para lograr objetivos	

Datos de control

Edad		
Sexo	Masculino	Femenino
Ocupación		

¡Muchísimas gracias por su participación!

Apéndice 19. Encuesta de evaluación al facilitador, aplicada a los alumnos

Facilitador	
Taller	
Aula	

Opinión sobre mi docente	☺	☹
Siento que sabe lo que nos enseña		
Me da confianza para participar en el aula y perder el miedo y la vergüenza		
Siento que mi profesor nos motiva para que todos participemos y aprendamos		
Mi profesor es carismático, alegre y tiene siempre buen sentido del humor		
Entiendo lo que nos enseña porque siempre aplica ejemplos, retos y juegos nuevos		
Me gusta venir a su clase porque me divierto		
Me gusta las actividades y los juegos que realizamos porque aprendo mucho		
Siempre se preocupa porque todos aprendamos y comprendamos el objetivo de los retos y juegos		
Si alguien se siente triste o no desea participar, conversa con el compañero en privado y lo ayuda a sentirse mejor		
Cuando comenzamos la clase nos pregunta cómo estamos y qué tal estuvo nuestro día		
Cuando terminamos la clase hace un resumen de lo que hemos aprendido		
Nos da ejemplos para practicar en nuestras casas, en el colegio y con nuestros amigos		
Cuando estoy en el aula con mis compañeros siento que puedo pensar, decir o hacer las cosas sin que nadie se burle o me diga que está mal		
Cuando llego a mi casa me emociona contarle a mis padres lo que hicimos en clase		
Me gustaría recibir más talleres con mi profesor		

Apéndice 20. Ficha de evaluación del facilitador en clase

Responsable: Coordinador Académico

Facilitador	
Taller	
Fecha y horario	

Calificar al docente con valores del 1 al 5, donde 1 significa “Totalmente de acuerdo”, y 5 significa “Totalmente en desacuerdo”:

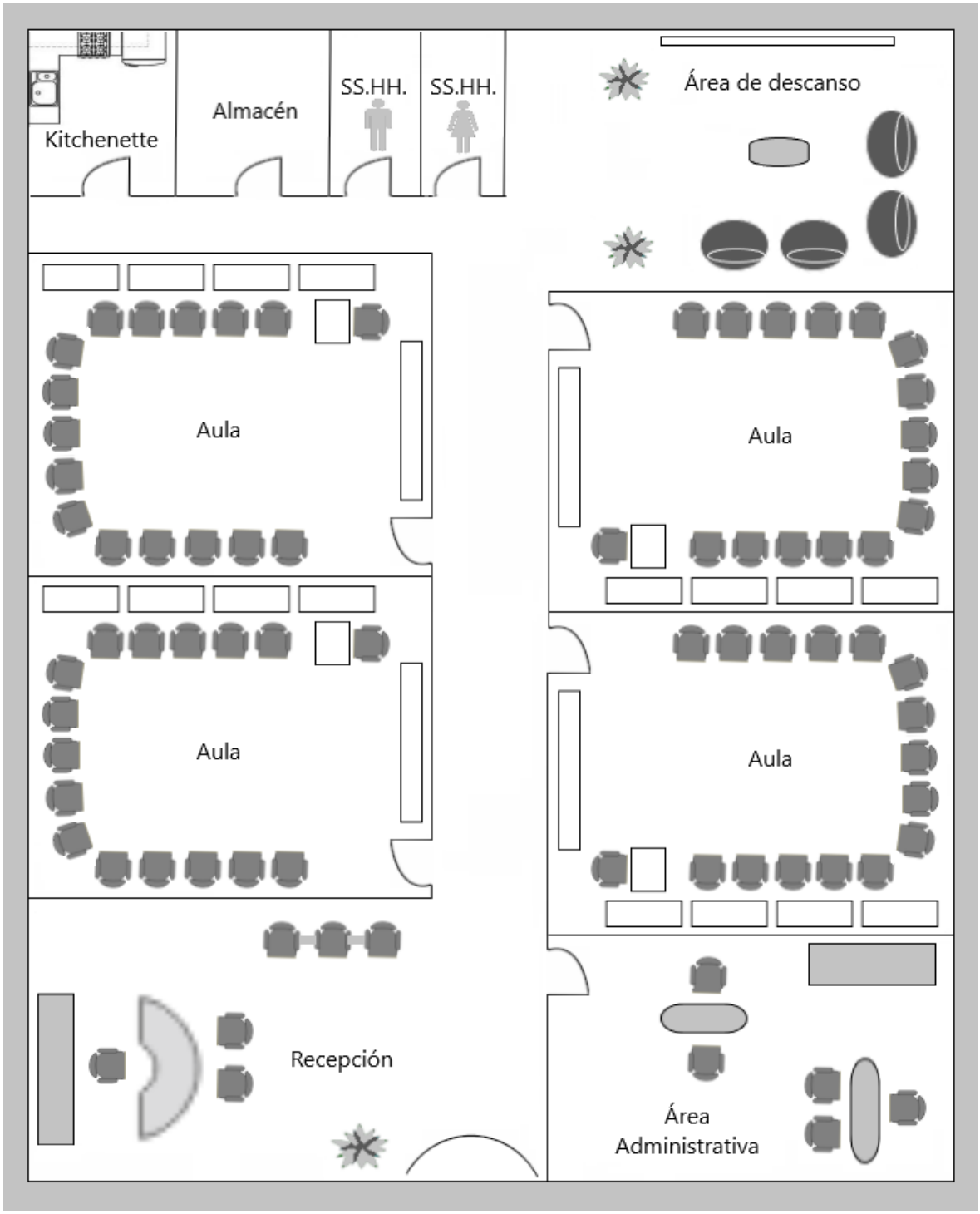
Criterio	Item	Estrategias	Puntaje
Propósito de la clase	1	Presenta el logro de aprendizaje de la sesión.	
	2	Vincula el logro de aprendizaje con las experiencias y expectativas de los alumnos.	
		Resalta la utilidad de las habilidades blandas, mencionando ejemplos reales de adolescentes.	
Conocimientos previos	3	Recoge las expectativas/ideas/opiniones y experiencias de los alumnos en relación al tema.	
	4	Emplea dinámicas, ejercicios y actividades lúdicas para identificar las necesidades de los alumnos	
Actividades	5	Realiza actividades individuales y grupales para que los alumnos experimenten el aprendizaje	
		Usa metodologías lúdicas y realiza juegos y dinámicas con objetivos de aprendizaje, acorde a la edad de los alumnos y a sus necesidades	
		Utiliza casos reales para que los alumnos planteen soluciones que mejoren sus habilidades blandas	
Formulación de preguntas	6	Hace preguntas que promueven la reflexión en los alumnos y que se cuestionen sus formas de pensar	
		Hace preguntas de proyección para que los alumnos se	

		pongan en diversas situaciones y roles	
Retroalimentación	7	Agradece la participación de los alumnos y refuerza sus intervenciones de manera positiva	
		Promueve la participación de los alumnos, rescatando lo positivo sin miedo al error	
Clima de aula	8	Generar un clima de confianza para que los alumnos sientan la libertad de expresarse	
		Muestra una actitud receptiva y escucha activa	
		Es empático y tolerante con las necesidades e inquietudes de cada alumno, lo promueve en clase	
		Personaliza su trato con cada alumno y los llama por su nombre	
		Tiene buen sentido del humor y muestra carisma natural en su trato con los alumnos	
Performance del docente	9	Utiliza un tono de voz adecuado y amigable. Matiza su entonación enfatizando sus mensajes.	
		Dosifica el ritmo de desarrollo del taller, adecuándolo a cada grupo de alumnos	
		Se dirige a los alumnos con un lenguaje amigable y comprensible	
		Interactúa con todos los alumnos y grupos que forme durante el taller, se desplaza hacia ellos	
Evaluación	1	Muestra preocupación de que todos los alumnos se sientan cómodos durante cada sesión del taller	
		Evalúa continuamente a cada alumno y hace seguimiento sobre el progreso en cada sesión	
		Realiza actividades individuales y grupales para evaluar las competencias de los alumnos dentro del proceso vivencial del taller	

Comentarios

Fortalezas
Oportunidades de mejora y recomendaciones

Apéndice 21. Lay Out de las instalaciones de Elevando tu Potencial



Apéndice 22. Formato de Nivel de Riesgo para solicitar la Inspección Técnica ante el Municipio

ANEXO 3
REPORTE DE NIVEL DE RIESGO DEL ESTABLECIMIENTO OBJETO DE INSPECCIÓN

ÓRGANO EJECUTANTE:			
DATOS DEL SOLICITANTE			
CONDUCTOR / ADMINISTRADOR ( )	REPRESENTANTE LEGAL ( )	PROPIETARIO ( )	
RAZÓN SOCIAL:		RUC:	
NOMBRES Y APELLIDOS:		TELÉFONOS:	
DNI / C.E. N°:			
DATOS DEL ESTABLECIMIENTO OBJETO DE INSPECCIÓN			
ACTIVIDAD O GIRO:			
DIRECCIÓN / UBICACIÓN:			
LOCALIDAD:	DISTRITO:	PROVINCIA:	DEPARTAMENTO:

CLASIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO DEL ESTABLECIMIENTO OBJETO DE INSPECCIÓN

FUNCIÓN	Marcar con una (X)	Riesgo de Incendio	Riesgo de Colapso
1. SALUD			
1.1 Primer Nivel de atención sin camas de internamiento		BAJO	BAJO
Categoría I-1: Puesto o posta de salud, consultorio de profesional de la salud (no médico).			
Categoría I-2: Puesto o posta de salud, consultorio médico.			
1.2 Primer Nivel de atención sin camas de internamiento		MEDIO	BAJO
Categoría I-3: Centro de salud, centro médico, centro médico especializado, policlínico.			
1.3 Primer Nivel de atención		ALTO	MEDIO
Categoría I-4: Centro de salud o centro médico con camas de internamiento, tiene ususarios no Autosuficientes			
1.4 Segundo Nivel de Atencion		MUY ALTO	MUY ALTO
Tiene usuarios no autosuficientes o cuenta con camas de internamiento			
Categoría II: Hospitales y clínicas de atención general			
1.5 Tercer Nivel de Atención			
Tiene usuarios no autosuficientes o cuenta con camas de internamiento			
Categoría III: Hospitales y clínicas de atención especializada, instituto especializado.			
2. ENCUENTRO			
2.1 Edificación con carga de ocupantes hasta 50 personas.		MEDIO	BAJO
2.2 Edificación con carga de ocupantes mayor a 50 personas.		ALTO	MEDIO
2.3 La actividad de encuentro se realiza en el sótano.		MUY ALTO	ALTO
2.4 Edificación donde se desarrollan los siguientes usos: discotecas, casinos, tragamonedas, teatros, cines, salas de concierto, anfiteatros, auditorios, centros de convenciones, clubes, estadios, plazas de toros, coliseos, hipódromos, velódromos, autódromos, polideportivos, parques de diversión, zoológicos y templos.			
3. HOSPEDAJE			
3.1 Establecimientos de Hospedaje de o hasta 3 estrellas y hasta 4 pisos, ecolodge, albergue o establecimiento ubicado en cualquiera de los cuatro (4) pisos, sin sótano.		MEDIO	BAJO
3.2 Establecimientos de Hospedaje de o hasta 3 estrellas y hasta 4 pisos, ecolodge, albergue o establecimiento ubicado en cualquiera de los cuatro (4) pisos, con sótano.		ALTO	MEDIO
3.3 Hospedaje con más de cuatro (4) pisos, o establecimiento ubicado en piso superior al cuarto.		MUY ALTO	ALTO
3.4 Para todo tipo de hospedaje que cuenta con sótano de estacionamiento con área mayor a 500m2 o 250m2 de depósitos o servicios generales.			

4. EDUCACIÓN			
4.1 Centros de educación inicial, primaria y secundaria, para personas con discapacidad: hasta tres (3) pisos.		ALTO	MEDIO
4.2 Toda edificación educativa mayor a (3) pisos.		MUY ALTO	ALTO
4.3 Centro de Educación Superior: Universidades, Institutos, Centros y Escuelas Superiores.			
4.4 Toda edificación remodelada o acondicionada para uso educativo.			
5. INDUSTRIAL			
5.1. Taller Artesanal, donde se transforman manualmente o con ayuda de herramientas manuales, materiales o sustancias en nuevos productos . El establecimiento puede incluir un área destinada a comercialización.		MEDIO	BAJO
5.2. Industria en General.		MUY ALTO	ALTO
5.3. Fábricas de productos explosivos o materiales relacionados. Talleres o Fábricas de productos pirotécnicos.			
6. OFICINAS ADMINISTRATIVAS			
6.1. Edificación hasta cuatro (4) pisos y/o planta techada por piso igual o menor a 560m2.		MEDIO	BAJO
6.2. Edificación con conformidad de obra de una antigüedad no mayor a (5) años donde se desarrolla la actividad o giro correspondiente al diseño o habiéndose realizado remodelaciones, ampliaciones o cambios de giro, se cuenta con conformidades de obras correspondientes.			
6.3. Establecimiento ubicado en cualquier piso de edificaciones cuyas áreas e instalaciones de uso común cuentan con Certificado de ITSE vigente.			
6.4. Establecimiento ubicado en cualquier piso de edificaciones cuyas áreas e instalaciones de uso común no cuentan con Certificado de ITSE vigente.		ALTO	MEDIO
6.5. Edificación con cualquier número de pisos con planta techada por piso mayor a 560m2.		MUY ALTO	ALTO
7. COMERCIO			
7.1. Edificación hasta tres (3) pisos y/o área techada total hasta 750m2.		MEDIO	BAJO
7.2. Módulos, stands o puestos, cuyo mercado de abastos, galería comercial o centro comercial cuenten con una licencia de funcionamiento en forma corporativa.			
7.3. Edificación mayor a tres (3) pisos y/o área techada total mayor a 750m2.		ALTO	MEDIO
7.4. Áreas e instalaciones de uso común de las edificaciones de uso mixto, mercados de abastos, galerías comerciales y centros comerciales.		MUY ALTO	ALTO
7.5. Mercado minorista, mercado mayorista, supermercados, tiendas por departamentos, complejo comercial, centros comerciales y galerías comerciales.			
7.6. Comercialización de productos explosivos, pirotécnicos y relacionados.			
8. ALMACÉN			
8.1. Almacén o estacionamiento no techado: puede incluir áreas administrativas y de servicios techadas.		ALTO	MEDIO
8.2. Almacén o estacionamiento techado.		MUY ALTO	ALTO
8.3. Almacén de productos explosivos, pirotécnicos y relacionados.			
FACTORES ADICIONALES QUE CONTRIBUYEN AL INCREMENTO DEL NIVEL DE RIESGO PARA TODAS LAS FUNCIONES			
En el caso la edificación o el establecimiento clasificado con nivel de riesgo bajo o medio según lo establecido anteriormente, presente los siguientes factores adicionales, el nivel de riesgo se incrementa según lo siguiente:			
A. El establecimiento cuenta con tanque de Gas Licuado de Petróleo (GLP) y/o líquido combustible y sus derivados en cantidades superiores a 0.45m3 (118.18gl) y 1m3 (264.17gl), respectivamente.		ALTO	MEDIO
B. El establecimiento usa caldero.		ALTO	MEDIO

Resultado de la Clasificación del Nivel de Riesgo: Con la información proporcionada por el solicitante y según la Matriz de Riesgos, se determina que el Establecimiento Objeto de Inspección tiene un nivel de riesgo:		BAJO
		MEDIO
		ALTO
		MUY ALTO

Persona Autorizada por el Gobierno Local	Cargo de Recepción
Sello y Firma	Firma
Nombre:	Nombre:
Cargo:	DNI / C.E.:
Fecha y hora:	Fecha y hora:

Apéndice 23. Formato de Declaración Jurada para Licencia de Funcionamiento

LOS OLIVOS DESARROLLO Y PROGRESO	**FORMATO DE DECLARACIÓN JURADA PARA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO** *º 28976 - Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y Modificatorias Versión 02*	nte: ción: e pago: :

VER INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO

I MODALIDAD DEL TRÁMITE QUE SOLICITA (marcar más de una alternativa si

Licencia de	**ambios o modificaciones**	**Otros**
☐ Indeterminada ☐ Temporal Indicar el ……	☐ Cambio de denominación o nombre comercial de la persona jurídica **(Solo completar secciones I, II y III)** …… Indicar nueva denominación o nombre comercial ……	☐ Cese de actividades **(Solo completar secciones I, II y III)** N° de licencia de funcionamiento ……...…… …..……..….
☐ Licencia de funcionamiento más autorización de anuncio publicitario Tipo de anuncio (especificar)		☐ ……
☐ Licencia para cesionario Transferencia de Licencia de Funcionamiento **(Solo completar secciones I, II, III y adjuntar copia simple de contrato de transferencia)** N° de licencia de funcionamiento	☐ ……...…..……..……	
☐ Licencias para mercados de abastos, galerías comerciales y centros comerciales		

II DATOS DEL SOLICITANTE

Apellidos y Nombres/ Razón			
N° DNI/ N°	N°	N° Teléfono	Correo electrónico
Dirección			
Av./Jr./Ca./Pje./Otros	N°/Int. /Mz/Lt./Otros	Urb./	Distrito y

(Página 2)

III DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL O APODERADO

Apellidos y Nombres	° DNI/ N° C.E.	N° de partida electrónica y asiento de inscripción SUNARP (de corresponder)

IV DATOS DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre comercial			
Código CIIU *	Giro/s*	Actividad	Zonificación

Dirección			
r./Ca./Pje./ Otros	/Int. /Mz/Lt./ Otros	Urb./ AA.HH./Otros	Provincia

Autorización Sectorial (de corresponder)			
Entidad que otorga autorización	Denominación de la autorización sectorial	torización	de autorización

Área total solicitada (m^2)	Croquis de ubicación

* Esta información es llenada por el representante de la municipalidad.

Logo de la Entidad	**FORMATO** **DECLARACIÓN JURADA PARA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO** *LEY Nº 28976 - Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y Modificatorias* *Versión 02*	N° de expediente: Fecha de recepción: N° de recibo de pago:

V DECLARACION JURADA	
Declaro (DE CORRESPONDER MARCAR CON X)	
Cuento con poder suficiente vigente para actuar como representante legal de la persona jurídica conductora (alternativamente, de la persona natural que represento).	
El establecimiento cumple con las condiciones de seguridad en edificaciones y me someto a la inspección técnica que corresponda en función al riesgo, de conformidad con la legislación aplicable.	
El establecimiento cumple con la dotación reglamentaria de estacionamientos, de acuerdo con lo previsto en la ley.	
Cuento con título profesional vigente y estoy habilitado por el colegio profesional correspondiente (en el caso de servicios relacionados con la salud).	
Tengo conocimiento de que la presente Declaración Jurada y documentación está sujeta a la fiscalización posterior. En caso de haber proporcionado información, documentos, formatos o declaraciones que no corresponden a la verdad, se me aplicarán las sanciones administrativas y penales correspondientes, declarándose la nulidad o revocatoria de la licencia o autorización otorgada. Asimismo, brindaré las facilidades necesarias para las acciones de control de la autoridad municipal competente.	

Observaciones o comentarios del solicitante:

Firma del solicitante/ Representante legal/ Apoderado

DNI:

Nombres y Apellidos:

VI CLASIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO (Para ser llenado por el calificador designado de la municipalidad) *

☐ ITSE Riesgo bajo ☐ ITSE Riesgo medio ☐ ITSE Riesgo alto ☐ ITSE Riesgo muy alto

Firma y sello del calificador municipal

Nombres y Apellidos:

* Esta información debe ser llenada por el calificador designado por la municipalidad, de acuerdo con los anexos 2 y 3 del Manual de Ejecución de Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones.

Apéndice 24. Formato de Declaración Jurada para solicitar la Licencia de Funcionamiento ante el Municipio

DECLARACIÓN JURADA

(PERSONA JURÍDICA)

(Denominación Social de la Persona Jurídica),

……..…….. con RUC Nº ……..……., con domicilio fiscal ubicado en ……..……mediante declaración jurada declara que:

(Nombres y Apellidos del representante legal),

……....., identificado (a) con DNI Nº ……., con domicilio fiscal ubicado en ……., cuenta con representación vigente en nuestra empresa, la cual se encuentra inscrita en Registros Públicos – SUNARP.

Partida Nº : ……

Asiento Nº : ……

Atentamente,

……

RepresentanteLegal:……

DNI. Nº……...……

Teléfono: ……..

Apéndice 25. Flujo de caja del Proyecto

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	6,413	-	19,240	-	32,067	-	38,481	-	57,721	-	57,721	-
Alquiler	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Sueldo Facilitadores	541.81	541.81	1,625	1,625	2,709	2,709	3,251	3,251	4,876	4,876	4,876	4,876
Bonos							100					100
Planilla	7,350	7,350	7,350	7,350	9,038	7,350	14,100	7,350	7,350	7,350	9,038	14,100
Internet - teléfono	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Agua	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Electricidad	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Servicio de Zoom	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Publicidad	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Artículos de Oficina	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Artículos de Aseo	370	370	370	370	370	370	370	370	370	370	370	370
Materiales	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179
Ingresos - Egresos	- 8,010	- 14,423	3,734	- 15,507	13,790	- 16,590	14,499	- 17,132	38,964	- 18,758	37,276	- 25,608
Déficit Acumulado		- 22,433	- 18,699	- 34,205	- 20,416	- 37,006	- 22,507	**- 39,640**	- 676	- 19,433	17,843	- 7,765

Apéndice 26. Simulación del Financiamiento del Proyecto en 5 años

TCEA	14.96%% Banco Scotiabank
Plazo	5 años
Pagos	Mensuales
TCEM	1.17%

Periodo	Cuota	Interés	Amortización	Saldo	EF Interés
0				52,302	
1	1,217.59	611.18	606.41	51,695.35	180.30
2	1,217.59	604.09	613.50	51,081.86	178.21
3	1,217.59	596.92	620.66	50,461.19	176.09
4	1,217.59	589.67	627.92	49,833.27	173.95
5	1,217.59	582.33	635.26	49,198.02	171.79
6	1,217.59	574.91	642.68	48,555.34	169.60
7	1,217.59	567.40	650.19	47,905.15	167.38
8	1,217.59	559.80	657.79	47,247.37	165.14
9	1,217.59	552.11	665.47	46,581.89	162.87
10	1,217.59	544.34	673.25	45,908.64	160.58
11	1,217.59	536.47	681.12	45,227.53	158.26
12	1,217.59	528.51	689.08	44,538.45	155.91
13	1,217.59	520.46	697.13	43,841.32	153.54
14	1,217.59	512.31	705.27	43,136.05	151.13
15	1,217.59	504.07	713.52	42,422.53	148.70
16	1,217.59	495.73	721.85	41,700.68	146.24
17	1,217.59	487.30	730.29	40,970.39	143.75
18	1,217.59	478.76	738.82	40,231.56	141.24
19	1,217.59	470.13	747.46	39,484.11	138.69
20	1,217.59	461.39	756.19	38,727.92	136.11
21	1,217.59	452.56	765.03	37,962.89	133.50
22	1,217.59	443.62	773.97	37,188.92	130.87
23	1,217.59	434.57	783.01	36,405.91	128.20
24	1,217.59	425.42	792.16	35,613.75	125.50
25	1,217.59	416.17	801.42	34,812.33	122.77
26	1,217.59	406.80	810.78	34,001.54	120.01

27	1,217.59	397.33	820.26	33,181.29	117.21
28	1,217.59	387.74	829.84	32,351.44	114.38
29	1,217.59	378.05	839.54	31,511.90	111.52
30	1,217.59	368.24	849.35	30,662.55	108.63
31	1,217.59	358.31	859.28	29,803.28	105.70
32	1,217.59	348.27	869.32	28,933.96	102.74
33	1,217.59	338.11	879.48	28,054.48	99.74
34	1,217.59	327.83	889.75	27,164.73	96.71
35	1,217.59	317.44	900.15	26,264.58	93.64
36	1,217.59	306.92	910.67	25,353.91	90.54
37	1,217.59	296.28	921.31	24,432.60	87.40
38	1,217.59	285.51	932.08	23,500.52	84.23
39	1,217.59	274.62	942.97	22,557.55	81.01
40	1,217.59	263.60	953.99	21,603.56	77.76
41	1,217.59	252.45	965.14	20,638.43	74.47
42	1,217.59	241.17	976.41	19,662.01	71.15
43	1,217.59	229.76	987.82	18,674.19	67.78
44	1,217.59	218.22	999.37	17,674.82	64.37
45	1,217.59	206.54	1,011.05	16,663.78	60.93
46	1,217.59	194.73	1,022.86	15,640.92	57.44
47	1,217.59	182.77	1,034.81	14,606.10	53.92
48	1,217.59	170.68	1,046.91	13,559.20	50.35
49	1,217.59	158.45	1,059.14	12,500.06	46.74
50	1,217.59	146.07	1,071.52	11,428.54	43.09
51	1,217.59	133.55	1,084.04	10,344.51	39.40
52	1,217.59	120.88	1,096.70	9,247.80	35.66
53	1,217.59	108.07	1,109.52	8,138.28	31.88
54	1,217.59	95.10	1,122.49	7,015.80	28.05
55	1,217.59	81.98	1,135.60	5,880.19	24.19
56	1,217.59	68.71	1,148.87	4,731.32	20.27
57	1,217.59	55.29	1,162.30	3,569.02	16.31
58	1,217.59	41.71	1,175.88	2,393.14	12.30
59	1,217.59	27.97	1,189.62	1,203.52	8.25
60	1,217.59	14.06	1,203.52	-0.00	4.15

Apéndice 27. Presupuesto de Ventas del Proyecto

Precio por taller c/IGV	S/ 390.00
Ingresos efectivos (restando la comisión bancaria por venta con POS)	97.56400%
Porcentaje que paga con tarjeta de crédito	60%
Porcentaje que paga al contado	40%

Cantidad de matrículas con promoción

Promoción 2 (Nro. Alumnos)	Promoción 3 (Nro. Alumnos)
25	25
25	25
25	25
25	25
25	25

Descuentos

Descuento por Promoción 2	Descuento por Promoción 3
S/ 20.00	S/ 40.00
S/ 20.00	S/ 40.00
S/ 20.00	S/ 40.00
S/ 20.00	S/ 40.00
S/ 20.00	S/ 40.00

Precio final de los talleres

Precio con descuento por promoción 2	Precio con descuento por promoción 3	Precio 4 Sin descuento
S/ 370.00	S/ 350.00	S/ 390.00
S/ 370.00	S/ 350.00	S/ 390.00
S/ 370.00	S/ 350.00	S/ 390.00
S/ 370.00	S/ 350.00	S/ 390.00
S/ 370.00	S/ 350.00	S/ 390.00

Apéndice 28. Inversión en Activos fijos e Intangibles

Activos Fijos	Cantidad	Precio S/	Precio total c/ IGV	Precio total S/ IGV
Dispositivos y suministros				
Computadoras	7	2,200	15,400	13,051
Proyector	4	2,000	8,000	6,780
Ecram	4	1,000	4,000	3,390
Impresora	1	500	500	424
Tinta de impresora	16	38	608	515
Juego de menaje para el kitchen (tazas y cucharitas)	1	50	50	42
Minifriobar	1	500	500	424
Microondas para el kitchen	1	200	200	169
Hervidor para el kitchen	1	60	60	51
Total		6,548	29,318	24,846
			IGV	4,472

Muebles y ensures	**Cantidad**	**Precio S/**	**Precio total c/ IGV**	**Precio total s/ IGV**
Sillas alumnos para aula (SG010 /SG011 / SG020)	60	120	7,200	6,102
Bolsas puff para sala de descanso	4	110	440	373
Sillas de docentes para el aula	4	120	480	407
Silla de administrador (SG007 / SG009)	1	190	190	161
Silla de Coordinador Académico (SG007 / SG009)	1	190	190	161
Sila de asistente (SG010 /SG011 / SG020)	2	185	370	314
Silla de visitas (SG015 / SG017)	5	115	575	487
Sillas de recepción x3 (SG021 / SG022)	3	300	900	763
Mesas grupales para aulas (MC004)	16	180	2,880	2,441
Escritorio para recepcionista (EG004 / EG005)	1	550	550	466
Escritorio para Coordinador Académico (EG004 / EG005)	1	550	550	466
Escritorio para administrador (EG004 / ET013 solo 1 lado)	1	750	750	636
Credenza de melamina (M001 / M002) (Archivero)	1	1,200	1,200	1,017
Estantes (ME001 / ME003)	1	350	350	297
Cajonera móvil 3 gab (mod. 3)	2	280	560	475
Pizarras (MC007)	4	71	284	241
tachos de papeles	10	14	140	119
Bolsas de basura	960	0.2	173	146
Total		5,275	17,782	15,069
			IGV	2,712

Materiales	Cantidad	Precio S/	Precio total c/ IGV	Precio total s/ IGV
Motas	16	2	32	27.1
Plumones packx3	24	16	384	325.4
post it	24	22	528	447.5
Papelógrafo	980	0.16	156.8	132.9
hojas bond A4 500	48	13.9	667.2	565.4
plumones para papelógrafo packx5 colores	48	7.8	374.4	317.3
Total		61.86	2,142	1,816
			IGV	327

Útiles de oficina	**Cantidad**	**Precio S/**	**Precio total c/ IGV**	**Precio total s/ IGV**
Chinches dorados (Caja x 50)	6	0.75	4.5	3.8
Clips (Caja x 100)	12	0.8	9.6	8.1
Clips Mariposa (Casa x 12)	2	2.7	5.4	4.6
Fasterner (Caja x 50)	12	3.2	38.4	32.5
Engrapador	2	8.1	16.2	13.7
Grapas (Caja x 1000)	24	0.6	14.4	12.2
Dispensador de cinta	2	6.8	13.6	11.5
Cinta	2	1.7	3.4	2.9
Perforador	2	5.15	10.3	8.7
Regla de 30 cm	1	0.7	0.7	0.6
Tijera escolar	2	1.3	2.6	2.2
Archivador Plastificado A4	48	4.4	211.2	179.0
Lapiceros	48	0.8	38.4	32.5
Total		37	368.70	312.46
			IGV	56.24

Útiles de aseo	**Cantidad**	**Precio S/**	**Precio total c/ IGV**	**Precio total s/ IGV**
Dispensador Portarrollo de PH.	2	40	80	67.8
Papel Higiénico Jumbo	24	13	312	264.4
Balde escurridor / trapeador	4	59	236	200.0
Escoba + recogedor	6	20	120	101.7
Desatorador	2	7	14	11.9
Lejía de 5 litros	24	10	240	203.4
Jabón líquido para manos 20 litros	24	125	3000	2,542.4
Perfumador de piso 5 litros	24	18	432	366.1
Total		292	4,434.00	3,757.63
			IGV	676.37

Equipos adicionales	**Cantidad**	**Precio S/**	**Precio total c/ IGV**	**Precio total s/ IGV**
Botiquín	1	40	40	33.9
Extintor	1	150	150	127.1
Total			190	161.0
			IGV	28.98

Total Activos	**54,234.90**	**45,961.78**

Activos Intangibles	Cantidad	Precio S/	Precio total c/ IGV	Precio total S/ IGV
Pre-Operativos				
Alquiler de local	2	4,000	8,000	6,779.7
Licencia de funcionamiento y Certificado ITSE	1	200	200	169.5
Gastos de remodelacion del local	1	15,000	15,000	12,711.9
Gastos de constitución de la empresa y registro de la marca	1	2,000	2,000	1,694.9
Gastos de marketing y publicidad	1	3,500	3,500	2,966.1
Licencias de software para uso académico y administrativo	2	1,800	3,600	3,050.8
Personal Pre-operativo	1	4,380	4,380	3,711.9
Instalación POS	1	200	200	169.5
Total			36,880	31,254.2
			IGV	5,625.76

Total Activos			**36,880**	**31,254.2**

Apéndice 29. Depreciación y Amortización

Activos Depreciables (en soles)

Activos	Cantidad	Precio S/	Precio total c/ IGV	Precio total s/ IGV
Computadoras	6	2,200	13,200	11,186
Proyector	4	2,000	8,000	6,780
Ecram	4	1,200	4,800	4,068
Credenza de melamine	1	1,200	1,200	1,017
Total			**27,200**	**23,051**

Depreciación (en soles)

Activo	Tasa	Precio	Depreciación anual (1 - 4)	Depreciación año 5
Computadoras	25%	11,186	2,797	
Proyector	25%	6,780	1,695	
Ecram	25%	4,068	1,017	
Credenza de melamine	20%	1,017	203	203
Total		**23,051**	**5,712**	**203**

Amortización (en soles)

	2020	2021	2022	2023	2024
Amortización	6,251	6,251	6,251	6,251	6,251

Apéndice 30. Reglamento del facilitador

El facilitador es el responsable de brindar y compartir los conocimientos a los participantes de los talleres. Las competencias del facilitador se alinean de acuerdo a los objetivos del programa y de la empresa.

Derechos del Facilitador

- Desempeñar la enseñanza con plena libertad y recibir el soporte para el buen desempeño, en el proceso del logro de aprendizaje del participante.
- Respetar sus opiniones y sugerencias para mejoras de los talleres que se brindan en el programa de desarrollo de habilidades blandas.
- Percibir la retribución de acuerdo a la prestación del servicio que brinde y según las horas que dicte.
- Recibir la retroalimentación por parte del Coordinador Académico, según las herramientas de evaluación de desempeño destinadas para establecer su plan de mejoramiento continuo.

Deberes del Facilitador

- Preparar y revisar el material de la sesión de clase con previa anticipación según el taller asignado.
- Participar en las reuniones establecidas por la coordinación académica.
- Mantener una conducta de respeto, dentro y fuera del aula.
- Cumplir con el dictado de las horas asignadas según el taller a cargo.
- Participar en programas de capacitación que solicite la coordinación académica.

- Actualizar sus conocimientos, capacidades y metodologías en temas relacionados al desarrollo humano, desarrollo de habilidades blandas y gestión educativa con adolescentes, para realizar una labor creativa, motivadora y con calidez humana.

Apéndice 31. Escala de Empatía Básica

Versión de nueve ítems derivados la Escala de Empatía Básica original de 20 ítems de Oliva et al (2011)

Frases que definen la forma de ser de una persona	1	2	3	4	5
Después de estar con un amigo/a que está triste por algún motivo, suelo sentirme triste					
Los sentimientos de los demás me afectan con facilidad					
Me pongo triste cuando veo a gente llorando					
Cuando alguien está deprimido, suelo comprender cómo se siente					
Casi siempre me doy cuenta de cuándo están asustados mis amigos/as					
A menudo me entristece ver cosas tristes en la tele o en el cine					
A menudo puedo comprender cómo se sienten los demás, incluso antes de que me lo digan					
Casi siempre puedo notar cuando están contentos los demás					
Suelo darme cuenta rápidamente de cuándo un amigo está enfadado					

Apéndice 32. Sistema de Evaluación Conductual de la Habilidad Social (SECHS)

(Caballo, 2009)

COMPONENTES NO VERBALES

Expresión facial

1. Cara muy desagradable. Expresiones negativas muy frecuentes.

2. Cara desagradable. Algunas expresiones negativas.

3. Cara normal. Apenas si se observan expresiones negativas.

4. Cara agradable. Algunas expresiones positivas.

5. Cara muy agradable. Frecuentes expresiones positivas

Mirada

1. Mira muy poco. Impresión negativa.

Mira continuamente. Muy desagradable.

2. Mira poco. Impresión algo negativa.

Mira en exceso. Desagradable.

3. Frecuencia y patrón de mirada normales.

4. Frecuencia y patrón de mirada buenos. Agradable.

5. Frecuencia y patrón de mirada muy buenos. Muy agradable.

Sonrisas

1. Sonrisas totalmente ausentes. Impresión muy negativa.

Sonrisas continuas. Muy desagradable.

2. Sonrisas poco frecuentes. Impresión algo desagradable.

Sonrisas excesivamente frecuentes. Desagradable.

3. Patrón y frecuencia de sonrisas normales.

4. Patrón y frecuencia de sonrisas buenos. Agradable.

5. Patrón y frecuencia de sonrisas muy buenos. Muy agradable.

Posturas

1. Postura muy cerrada. Da la impresión de un rechazo total.

2. Postura algo cerrada. Da la impresión de un rechazo parcial.

3. Postura normal. No produce impresión de rechazo.

4. Postura abierta. Da la impresión de aceptación.

5. Postura bastante abierta. Da la impresión de una gran aceptación.

Orientación

1. Orientado completamente hacia otro lado. Impresión muy negativa.

2. Orientado parcialmente hacia otro lado. Impresión algo negativa.

3. Orientación normal. No produce una impresión desagradable.

4. Buena orientación. Impresión agradable.

5. Muy buena orientación. Impresión muy agradable.

Distancia / Contacto físico

1. Distancia excesiva. Impresión de distanciamiento total.

Distancia extremadamente próxima e íntima. Muy desagradable.

2. Distancia algo exagerada. Impresión de cierto distanciamiento.

Distancia demasiado próxima para una interacción casual. Desagradable.

3. Distancia normal. Ni agradable ni desagradable.

4. Distancia oportuna. Impresión de acercamiento. Agradable.

5. Distancia excelente. Buena impresión de acercamiento. Muy agradable.

Gestos

1. No hace ningún gesto, manos inmóviles. Impresión muy negativa.

2. Algunos gestos, pero escasos. Impresión negativa.

3. Frecuencia y patrón de gestos normales.

4. Buena frecuencia y distribución de los gestos. Impresión positiva.

5. Muy buena frecuencia y distribución de los gestos. Impresión muy positiva.

Apariencia personal

1. Muy desaliñado. Apariencia muy desagradable y sin ningún atractivo.

2. Algo desaliñado. Apariencia algo desagradable y poco atractiva.

3. Apariencia normal.

4. Buena apariencia. Agradable y atractiva.

5. Muy buena apariencia. Muy agradable y atractiva.

Oportunidad de los reforzamientos

1. No refuerza nunca, o bien sus reforzamientos están siempre fuera de lugar.

2. Refuerza poco, o bien sus reforzamientos están frecuentemente fuera de lugar.

3. Reforzamiento normal.

4. Reforzamiento bueno, o bien sus reforzamientos encuentran frecuentemente el momento oportuno.

5. Reforzamiento muy bueno, o bien sus reforzamientos encuentran siempre el momento oportuno.

COMPONENTES PARALINGUÍSTICOS

Volumen de la voz

1. No se le oye. Volumen excesivamente bajo. Impresión muy negativa.

Volumen extremadamente alto (casi llega al grito). Muy desagradable.

2. Se le oye ligeramente. Voz baja. Impresión algo negativa.

Volumen demasiado alto. Desagradable.

3. Voz normal, pasable.

4. Volumen de voz bastante adecuado. Impresión positiva.

5. Volumen de voz muy adecuado. Impresión muy positiva.

Entonación

1. Nada expresiva, monótona, aburrida. Muy desagradable.

2. Poco expresiva, ligeramente monótona. Desagradable.

3. Entonación normal, pasable.

4. Buena entonación, voz interesante, viva. Agradable.

5. Muy buena entonación, muy animada y expresiva. Muy agradable.

Timbre

1. Muy desagradable, muy agudo o muy grave. Impresión muy negativa.

2. Algo desagradable, agudo o grave de forma negativa.

3. Timbre normal, ni agradable ni desagradable.

4. Timbre agradable. Impresión positiva.

5. Timbre muy agradable. Impresión muy positiva.

Fluidez

1. Muchas perturbaciones o muchas pausas embarazosas. Muy desagradable.

2. Frecuentes perturbaciones o pausas embarazosas. Desagradable.

3. Pausas y perturbaciones normales. No da impresión negativa.

4. Sin apenas perturbaciones y pausas embarazosas. Agradable.

5. Sin perturbaciones ni pausas embarazosas. Muy agradable.

Velocidad

1. Habla extremadamente deprisa. No se le entiende nada.

Habla extremadamente despacio. Muy desagradable.

2. Habla bastante deprisa. A veces no se le entiende.

Habla bastante despacio. Desagradable.

3. Velocidad normal. Se le entiende generalmente.

4. Velocidad de habla bastante apropiada. Agradable.

5. Velocidad de habla muy apropiada. Muy agradable.

Claridad

1. No pronuncia ninguna palabra o frase con claridad. Muy negativo.

Articulación excesiva de las palabras. Muy desagradable.

2. Pronuncia con claridad sólo algunas palabras o frases. Negativo.

Demasiada articulación de las palabras. Desagradable.

3. Claridad de pronunciación normal.

4. Pronuncia las palabras claramente. Agradable.

5. Pronuncia las palabras muy claramente. Muy agradable.

Tiempo de habla

1. Apenas habla. Grandes períodos de silencio. Impresión muy negativa.

Habla continuamente, sin darle ninguna oportunidad a la otra persona. Muy desagradable.

2. Habla poco frecuentemente. Impresión negativa.

Habla en exceso. Desagradable.

3. Tiempo de habla normal. Ni agradable ni desagradable.

4. Buena duración del habla. Agradable.

5. Muy buena duración del habla. Muy agradable.

COMPONENTES VERBALES

Contenido

1. Muy poco interesante, aburrido, muy poco variado. Impresión muy negativa.

2. Poco interesante, ligeramente aburrido, poco variado. Impresión algo negativa.

3. Contenido normal, cierta variación.

4. Contenido interesante, animado, variado. Agradable.

5. Contenido muy interesante, muy animado, variado. Muy agradable.

Humor

1. Contenido muy serio y sin humor. Impresión muy negativa

2. Contenido serio y con muy poco humor. Impresión negativa.

3. Contenido de humor normal.

4. Contenido de humor bueno. Agradable.

5. Contenido de humor muy bueno. Muy agradable.

Atención personal

1. Nunca se interesa por la otra persona, ni le hace preguntas sobre ella. Impresión muy negativa.

2. Apenas se interesa por la otra persona, con pocas preguntas. Impresión negativa.

3. Interés normal por la otra persona.

4. Buen interés por la otra persona, con un número adecuado de preguntas sobre ella. Impresión positiva.

5. Muy buen interés por la otra persona, con un número muy adecuado de preguntas. Impresión muy positiva.

Preguntas

1. Nunca hace preguntas. Impresión muy negativa.

Hace preguntas continuamente. Muy desagradable.

2. Hace pocas preguntas. Impresión negativa.

Hace preguntas en exceso. Desagradable.

3. Patrón de preguntas normal. Ni agradable ni desagradable.

4. Preguntas variadas y adecuadas. Agradable.

5. Preguntas variadas y muy adecuadas. Impresión muy agradable

Respuestas a preguntas

1. Respuestas monosilábicas o muy poco adecuadas. Impresión muy desagradable.

2. Respuestas breves o poco adecuadas. Impresión negativa.

3. Respuestas normales. Impresión ni positiva ni negativa.

4. Respuestas adecuadas y de duración correcta. Impresión positiva.

5. Respuestas muy adecuadas y de duración correcta. Impresión muy positiva.

Apéndice 33. Rúbrica de Evaluación de Competencias del Adolescente.

Alumno:				
Turno:		Programa:		Aula:

Criterios	**Logrado sobresaliente**	**Logrado**	**Logrado con dificultad / En proceso**	**No logrado**
	4 puntos	3 puntos	2 puntos	0 puntos
Inteligencia Emocional	Demuestra una actitud proactiva frente a su desarrollo personal, considerando los siguientes puntos: - Identifica sus estados emocionales y cómo se siente con cada emoción. - Expresa con naturalidad sus emociones en las experiencias representadas en los talleres. - Identifica las emociones de los compañeros	Demuestra una actitud proactiva frente a su desarrollo personal, considerando 3 de los 4 puntos mencionados en el nivel de desempeño "Logrado sobresaliente".	Demuestra una actitud proactiva frente a su desarrollo personal, considerando 2 de los 4 puntos mencionados en el nivel de desempeño "Logrado sobresaliente".	Demuestra una actitud proactiva frente a su desarrollo personal, considerando 1 de los 4 puntos mencionados en el nivel de desempeño "Logrado sobresaliente".

	de grupo. - Emplea herramientas para regular sus emociones y generar estados emocionales positivos y motivantes.			
	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje
Comunicación asertiva	Demuestra una actitud proactiva frente a su desarrollo personal, considerando los siguientes puntos: - Comunica claramente sus necesidades y opiniones, y emplea recursos para facilitar su comunicación. - Comunica de manera oportuna sus pensamientos, sentimientos y necesidades. - Tiene disposición para generar un clima de comunicación en el equipo. - Se comunica de manera fluida, demostrando seguridad y confianza a la audiencia.	Demuestra una actitud proactiva frente a su desarrollo personal, considerando 3 de los 4 puntos mencionados en el nivel de desempeño “Logrado sobresaliente”.	Demuestra una actitud proactiva frente a su desarrollo personal, considerando 2 de los 4 puntos mencionados en el nivel de desempeño “Logrado sobresaliente”.	Demuestra una actitud proactiva frente a su desarrollo personal, considerando 1 de los 4 puntos mencionados en el nivel de desempeño “Logrado sobresaliente”.

	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje
Proactividad	Demuestra una actitud proactiva frente a su desarrollo personal, considerando los siguientes puntos: - Participa activamente en clase. - Cuando resuelven retos en equipo, toma la iniciativa de interactuar. - Relaciona sus experiencias personales con ejemplos desarrollados en los talleres. - Cumple con los retos brindados para desarrollar en sus hogares.	Demuestra una actitud proactiva frente a su desarrollo personal, considerando 3 de los 4 puntos mencionados en el nivel de desempeño "Logrado sobresaliente".	Demuestra una actitud proactiva frente a su desarrollo personal, considerando 2 de los 4 puntos mencionados en el nivel de desempeño "Logrado sobresaliente".	Demuestra una actitud proactiva frente a su desarrollo personal, considerando 1 de los 4 puntos mencionados en el nivel de desempeño "Logrado sobresaliente".
	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje
Liderazgo	Demuestra una actitud proactiva frente a su desarrollo personal, considerando los siguientes puntos: - Muestra iniciativa para organizar y guiar a un equipo en los trabajos de grupo.	Demuestra una actitud proactiva frente a su desarrollo personal, considerando 3 de los 4 puntos mencionados en	Demuestra una actitud proactiva frente a su desarrollo personal, considerando 2 de los 4 puntos mencionados en	Demuestra una actitud proactiva frente a su desarrollo personal, considerando 1 de los 4 puntos mencionados en

	- Se siente cómodo representando a su equipo para exponer el resultado de un trabajo grupal. - Muestra habilidades de organizador, promotor, interlocutor, representante. - Es promotor de un buen clima en su equipo y en el aula; inspira confianza en los demás.	el nivel de desempeño "Logrado sobresaliente".	el nivel de desempeño "Logrado sobresaliente".	el nivel de desempeño "Logrado sobresaliente".
	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje
Trabajo en equipo	Demuestra una actitud proactiva frente a su desarrollo personal, considerando los siguientes puntos: - Se adapta fácilmente y disfruta de trabajar en equipo. Siente identidad y reconoce los beneficios de trabajar en equipo. - Es consciente del valor de la contribución de cada miembro al equipo. - Promueve la colaboración y la participación	Demuestra una actitud proactiva frente a su desarrollo personal, considerando 3 de los 4 puntos mencionados en el nivel de desempeño "Logrado sobresaliente".	Demuestra una actitud proactiva frente a su desarrollo personal, considerando 2 de los 4 puntos mencionados en el nivel de desempeño "Logrado sobresaliente".	Demuestra una actitud proactiva frente a su desarrollo personal, considerando 1 de los 4 puntos mencionados en el nivel de desempeño "Logrado sobresaliente".

	de los miembros del equipo. - Tiene una comunicación inclusiva y se muestra empático con sus compañeros.			
	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje

Calificación final	Logrado sobresaliente	
	Logrado	
	Logrado con dificultades/ En proceso	
	No logrado	

Comentario sobre el logro alcanzado por el alumno