UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

"CAPACITACIÓN EN MODALIDAD E-LEARNING PARA EL SECTOR CORPORATIVO"

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

SAMUEL DAVID DE LA FLOR HUAMÁN
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos

ERNESTO RODAS LEON
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos

CARLOS ALBERTO TANAKA PALAO
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos

Asesor:
Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado

Lima – Perú
2019

DEDICATORIA

Esta tesis de maestría se la dedico con todo mi amor y cariño a la mujer que es mi motivación constante, Luzmila y a los dos grandes tesoros que Dios me ha regalado, mis hijos Moisés y Ernesto. Ellos son el motor y la fuerza que me han permitido culminar con éxito este trabajo y por quienes día a día busco nuevos retos. Los amo.

Ernesto Rodas León

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haberme ayudado a completar este nuevo reto profesional, brindarme salud y la bendición de tener a mi familia siempre apoyándome.

A mi familia, en especial a mi esposa Luzmila, por la paciencia, apoyo y amor brindado durante estos dos años de mucho esfuerzo.

A mis padres, Violeta y Moisés, por ser los pilares fundamentales en todo lo que ahora soy, y por estar siempre a mi lado.

A mis compañeros de tesis, Carlos y David, por la amistad y confianza brindada en la idea del proyecto, y por el esfuerzo y apoyo mutuo que han entregado para lograr este objetivo común.

A mis grandes amigos del trabajo, Ariana, César y Rosita, por sus consejos y apoyo constante para sacar adelante este proyecto.

A nuestro asesor, Edmundo Casavilca, por la paciencia, consideración y acertados aportes para el desarrollo de este proyecto de tesis.

Ernesto Rodas León

DEDICATORIA

El presente trabajo ha sido realizado con mucho esfuerzo y dedicación para alcanzar el objetivo de terminar con mis estudios de postgrado, el cual dedico y agradezco muchísimo a mi querida esposa Gissell, la que me apoyó en todo momento, demostrándome un gran amor al tenerme mucha paciencia y tolerancia, y sobre todo porque en estos momentos estamos en la dulce espera de nuestras 2 primeras hijas que han bendecido nuestro hogar gracias a Dios. El saber sobre la llegada de nuestras 2 primeras hijas a nuestro hogar fue una motivación adicional para alcanzar el gran objetivo de terminar satisfactoriamente mis estudios de postgrado, y no sólo eso, sino que nos ha dado una nueva razón de vida.

Así mismo, dedico este logro alcanzado a mis padres. Aunque mi padre no esté aquí con nosotros, mis padres fueron los que siempre me impulsaron a ser una mejor persona, con sus consejos, sus llamadas de atención y, sobre todo eso, sus risas, sus tristezas y su gran amor hacia mí. Ellos estarán siempre orgullosos de mis éxitos y también de mis caídas, ya que me enseñaron a levantarme, sobreponerme y afrontar el obstáculo para derribarlo y seguir adelante. Los quiero mucho, papás.

A otra persona que quiero agradecer es a mi hermano Tito, el cual es un apoyo incondicional. A pesar de las cosas raras que a veces tiene, siempre estará allí.

Finalmente, quiero agradecer a 2 personas que entraron en mi vida hace aproximadamente 9 años o un poco más, pero que igual han sido un apoyo en todo este camino recorrido, y cuando digo camino recorrido, no sólo me refiero a mi etapa de estudiante, sino también a mi etapa de vida. Me refiero a mis queridos suegros: Sra. Inés y Don Juan. Ellos han sido

un gran apoyo cuando, junto con mi esposa, empezamos el gran camino de nuestro matrimonio.

Sólo me queda decir gracias a todos, y este logro alcanzado lo comparto con todos ustedes, mi familia.

Carlos Tanaka Palao

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haber permitido la culminación satisfactoria de mis estudios de postgrado.

A mis dos compañeros del presente trabajo, Ernesto y David, por todo su apoyo, colaboración y comprensión.

A mi madre por su apoyo incondicional y, sobre todo, por haberme hecho una persona de bien.

A mi querida esposa Gissell, para la que no tengo palabras que decir: simplemente gracias por todo, te amo con todo mi corazón.

A mis 2 futuras hijas que están por llegar gracias a la bendición de Dios.

Y, finalmente, a nuestro asesor de plan de negocio, el Doctor Edmundo Casavilca, sin cuya ayuda no podríamos haber terminado satisfactoriamente el presente trabajo.

Carlos Tanaka Palao

DEDICATORIA

Dedico esa tesis a mi madre, quien supo formarme con valores y que, aunque no está físicamente, me bendice y protege.

A mi esposa, por impulsarme en este proyecto.

A mis hijos y familia, por su apoyo y comprensión.

Samuel David De La Flor Huamán

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente el apoyo de mi jefe de área y amigo, como también a mi gerente de Recursos Humanos de la compañía PETREX S.A.

A mis compañeros de grupo, Ernesto, Carlos, Freddy y Enrique, por su apoyo y camaradería durante todos los módulos de la maestría.

A mi esposa, por su apoyo y consejos a mis hijos por el tiempo ausente.

A todos los profesores de la Universidad San Ignacio de Loyola, con los que mantuve contacto recibiendo su apoyo y asesoría.

Samuel David De La Flor Huamán

RESUMEN EJECUTIVO

El tema central del presente proyecto está basado en el servicio de transformar la información proporcionada por los clientes, para diseñar, desarrollar e implementar un curso virtual a medida, que en adelante denominaremos CURSO, y que será ofrecido a las empresas de los rubros de servicios, industria y comercio, en Lima Metropolitana, bajo la modalidad 100% virtual.

La empresa estará compuesta por un equipo de profesionales expertos en diseño instruccional, diseño Web, diseño gráfico, comunicación audiovisual, y técnicos informáticos, todos comprometidos en brindar una atención personalizada, y en trabajar en la identificación de las necesidades del cliente para lograr ser una empresa rentable. Sólo así se logrará estar en el grupo de preferencia de los clientes.

Los productos serán elaborados utilizando estándares compatibles con la mayoría de las plataformas virtuales vigentes en el mercado, y que se podrán acceder desde cualquier tipo de dispositivo, ya sea PCs, Laptops, Tabletas o Smartphones.

Se considera que ya existe competencia en el mercado, compuesta fundamentalmente por empresas extranjeras, que en su mayoría son colombianas, chilenas, mexicanas y españolas. Por eso, entre las estrategias de la empresa estará la política de precios, la atención personalizada y el soporte local (en Lima) de fácil acceso, así como el diseño del curso a medida, lo cual será posible gracias a la experiencia y, sobre todo, a la buena calidad de los productos.

Se estima comenzar operaciones con una inversión total de S/ 95,524.70 soles compuesto por las aportaciones de tres socios fundadores de S/ 31,841.57 soles cada uno.

El monto total está distribuido de la siguiente manera: en mobiliario, equipos de cómputo y comunicaciones, software especializado, constitución de la empresa e inversión en publicidad.

Según las proyecciones realizadas, se estima una venta anual de S/ 350,000 para el primer año, con un porcentaje de incremento del 18 % para el segundo, que se mantendrá para el tercero, cuarto y quinto año, respectivamente.

ÍNDICE

CAPÍTULO I 21

1. Generalidades 21
1.1. Antecedentes 21
1.2. Determinación del problema u oportunidad 28
1.3. Justificación del proyecto 29
1.4. Objetivo general y específicos 30
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación 31

CAPITULO II 32

2. Estructura económica del sector 32
2.1. Descripción del estado actual de la industria 32
2.1.1 Segmentación de la industria 34
2.1.2 Empresas que conforman el sector de la industria 34
2.2. Tendencias de la industria 35
2.3. Análisis estructural de la industria 38
2.3.1. Poder de los clientes 39
2.3.2. Poder de los Proveedores 39
2.3.3. Poder de los nuevos competidores potenciales 39
2.3.4. Amenaza de servicios sustitutos 40
2.3.5. Rivalidad entre empresas competidoras 40
2.3.6. Resumen: Matriz de atractividad 40
2.4. Análisis de la competencia 41
2.4.1 Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio 41
2.4.2. Participación del mercado de cada uno de ellos 42
2.4.3 Matriz de perfil competitivo 43
2.5. Análisis del contexto actual y esperado (PESTEL) 45
2.5.1. Análisis político-gubernamental 45
2.5.2. Análisis económico 47
2.5.3. Análisis social 48
2.5.4. Análisis tecnológico 48
2.5.5. Análisis ecológico 49
2.5.6. Análisis legal 49
2.6. Oportunidades 50

CAPITULO III 52

3. Estudio de mercado 52
3.1 Descripción del servicio 53
3.2 Selección del segmento de mercado 54
3.3 Investigación cualitativa 56
3.3.1 Proceso de muestreo 57
3.3.2 Diseño de instrumento 58
3.3.3 Análisis y procesamiento de datos cualitativos 59
3.3.4 Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo 60
3.4 Investigación cuantitativa 61
3.4.1 Proceso de muestreo 61
3.4.2 Diseño de instrumento 65
3.4.3 Análisis y procesamiento de datos cuantitativos 67
Trabajo de campo 68
3.3.4 Conclusiones y recomendaciones del estudio cuantitativo 86
CAPITULO IV 89

4. Proyección del Mercado Objetivo 89
4.1 El ámbito de la proyección 89
4.2 Selección del método de proyección 89
4.2.1 Mercado potencial 89
4.2.2 Mercado disponible 90
4.2.3 Mercado efectivo 90
4.2.4 Mercado objetivo 91
4.3 Pronóstico de ventas 93
4.4 Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas 95
CAPITULO V 96

5. Ingeniería del Proyecto 96
5.1 Estudio de Ingeniería 96
5.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos 96
5.1.2. Costeo del curso 100
5.1.2.1 Costeo del curso para el primer año 101
5.1.3. Selección del equipamiento 102
5.1.4. Distribución de equipos 102
5.2 Determinación de la localización óptima 103
5.2.1 Layout 104
5.3 Estudio de localización 106
5.3.1. Definición de factores locacionales 106

5.4 Determinación del tamaño de locación 109
5.4.1. Selección del tamaño ideal 110
5.4.2. Recursos 110
5.4.3 Tecnología 113
5.4.4 Flexibilidad 114
5.4.5 Consideraciones legales 114
5.4.5.1 Identificación del marco legal 115
5.4.5.2 Ordenamiento jurídico de la empresa 117
CAPITULO VI 122

6. Aspectos Organizacionales 122
6.1 Caracterización de la cultura organizacional deseada 122
6.1.1 Visión 122
6.1.2 Misión 122
6.1.3 Principios 122
6.2 Formulación de estrategias del negocio 123
6.3 Determinación de las ventajas competitivas 124
6.4 Diseño de la estructura organizacional deseada 124
6.5. Diseño de los perfiles de puestos 128
6.6 Remuneraciones, compensaciones e incentivos 131
CAPÍTULO VII 132

7. Plan de Marketing 132
7.1 Estrategias de Marketing 132
7.1.1 Estrategia de Producto 132
7.1.2 Estrategia de Precio 134
7.1.3 Estrategia de Plaza 135
7.1.4 Estrategia de promoción y publicidad 135
7.1.5 Estrategia de Personas 139
7.1.6 Estrategia de Procesos 139
7.1.7 Estrategia de Presencia física 140
7.2. Estrategia de ventas 140
7.2.1 Plan de ventas 140
7.2.2 Políticas de servicios y garantías 141
CAPÍTULO VIII 143

8. Planificación Financiera 143
8.1 Estudio de inversión 143
8.1.1 Inversión en activos tangibles 143

8.1.2 Inversión en activos intangibles 144
8.1.2.1 Inversión en intangibles - Año 1 144
8.1.2.2 Inversión en intangibles - Año 2 145
8.1.3 Cálculo del presupuesto anual 145
8.1.3.1 Presupuesto año 1 145
8.1.3.2 Detalle presupuesto año 1 146
8.1.3.3 Presupuesto años 2, 3, 4 y 5 146
8.1.3.4 Detalle de presupuesto de años 2, 3, 4 y 5 147
8.1.4 Inversión en capital de trabajo 147
8.1.4.1 Flujo de obtención del capital de trabajo 148
8.1.5 Aportaciones de los socios 150
8.1.6 Presupuesto mensual para el año 1 y años 2, 3, 4 y5 respectivamente 150
8.1.7 Estructura de inversión total 152
8.1.8 Proyección de ingresos a 5 años de operaciones 152
8.1.9 Cálculo de planilla de colaboradores 153
8.1.10 Proyección de egresos a 5 años de operaciones 155
8.1.12 Proyección de la depreciación de los activos fijos a 5 años 156
8.1.13 Flujo de caja 157
8.1.14 Flujo de caja anual + Utilidad Neta obtenida anual 158
8.1.15 Cálculo de COK y WACC 159
8.1.16 Cálculo de la TIR y el VAN 163
8.1.17 Estado de Resultados (estados financieros) 165
8.1.18 Estado de Situación Financiera (estados financieros) 167
8.1.19 Presentación del ROE (Return of Equity) 168
CAPÍTULO IX 169

9. Evaluación Económica Financiera 169
9.1 Análisis de riesgo 169
9.1.1 Matriz de riesgos 169
9.1.2 Análisis de punto de equilibrio 169
9.1.3 Análisis de sensibilidad 169
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 173

Conclusiones: 173
Recomendaciones: 174
INDICE DE CUADROS 175

INDICE DE GRAFICOS 177

INDICE DE FIGURAS 179

INDICE DE TABLAS 180

ANEXOS 182

ANEXO 1: Empresas de la industria del E-Learning en Lima Metropolitana 183
ANEXO 2: Guía de pautas – Entrevistas en profundidad 186
ANEXO 3: Análisis de los resultados de la investigación cualitativa 190
ANEXO 4: Cuestionario de investigación cuantitativa 209
ANEXO 5: Perfiles de puestos 223
ANEXO 6: Remuneraciones, compensaciones e incentivos 240
ANEXO 7: Detalle de proyección de egresos a 5 años de operaciones 252
ANEXO 8: Detalle de la proyección de publicidad a 5 años de operaciones 254
ANEXO 9: Detalle de la proyección de depreciación de los activos fijos a 5 años 256
ANEXO 10: Detalle del Flujo de Caja 257
ANEXO 11: Referencias salariales 260
ANEXO 12: Opinión de expertos para factores de éxito en empresa e-Learning 269

REFERENCIAS 273

INTRODUCCIÓN

En el Perú, durante los últimos años, las empresas han ido tomando cada vez más conciencia de la necesidad de mejorar el proceso de capacitación de sus colaboradores, pues, a pesar de los costos elevados que cada año representa, este proceso muestra poca efectividad.

Las empresas invierten fuertes sumas de dinero implementando programas formales de capacitación presencial, cuyos resultados esperados muchas veces no llegan a verse cristalizados por los contratiempos de los propios puestos de trabajo, lo que en alguna medida desgasta los recursos invertidos en la capacitación.

Por ello, apoyándose en tecnología y con las innovaciones en el campo del aprendizaje y formación, se están desarrollando procesos alternos para ofrecer cursos con una nueva metodología de capacitación que sea más interactiva y permita a los usuarios obtener el conocimiento y las competencias esperadas. Adicionalmente, estos cursos pueden ser consultados en el momento que el colaborador lo necesite y pueden ser reutilizables para futuras generaciones de colaboradores, lo que supone una reducción considerable en los costos de capacitación.

El resultado para esta necesidad de las empresas es la capacitación a través del e-Learning: sistema que provee de conocimientos a través de tecnología multimedia[1] que se pueden ejecutar en computadoras o dispositivos móviles (tabletas, celulares).

---

[1] Wikipedia **Multimedia: Referencia a cualquier objeto o sistema que utiliza múltiples medios de expresión físicos o digitales, desde texto e imágenes, hasta animación, sonido, video, alto nivel de interactividad**. [en línea] - 2007 [Citado: 18/03/2018]. Formato HTML – Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Multimedia

La definición más general y tal vez más utilizada de e-Learning[2] dice: "tipo de enseñanza online que permite la interacción del usuario con el material, mediante la utilización de diversas herramientas informáticas".

En un estudio realizado por la Universidad de Chile "Modelo de Sistema de Información para Capacitación on-Line", la aplicación de esta modalidad se relaciona más en el ámbito laboral[3] dada la cantidad de ofertas de plataformas comerciales para la capacitación a través de Internet y de los servicios comerciales de consultorías.

Por lo tanto, para efectos de este trabajo de investigación se entenderá e-Learning como un proceso de aprendizaje apoyado en medios electrónicos.

El propósito de esta investigación es presentar un plan de negocio para la creación y puesta en marcha de una empresa de servicios especializada en transformar la información proporcionada por los clientes, para diseñar, desarrollar e implementar un curso virtual a medida, ofrecida a las empresas de los rubros de servicios, industria y comercio, en Lima Metropolitana, bajo la modalidad 100% virtual. El curso puede ser reutilizado en distintas oportunidades, y por más de un colaborador al mismo tiempo y, teniendo disponibilidad de acceso cuando lo necesite.

---

[2] *Avanzo* – **¿Qué es e-Learning?** - [en línea] - Madrid - 2007 [Citado: 18/03/2018]. Formato HTML – Disponible en: https://www.avanzo.com/que-es-el-elearning

[3] *Universidad de Chile* - **Modelo de Sistema de Información para Capacitación On line** [En línea] – Chile, 2005 – [Citado: 18/03/2018]. Formato HTML – Disponible en: http://docplayer.es/582986-Modelo-de-sistema-de-informacion-para-capacitacion-on-line.html

El proceso transformación de los contenidos del cliente para la elaboración del curso a medida consta de varias etapas:

1. Definir el curso y preparación del expediente
2. Diseño instruccional (desarrollo del guion)
3. Diseño del contenido (desarrollo de OVAS)
4. Implementación, capacitación y monitoreo.

Esta metodología de trabajo, para que sea efectiva en los colaboradores, involucra un estudio preliminar para definir cuál es la necesidad de conocimiento y determinar cómo trasmitirlo de forma creativa con medios tecnológicos.

El siguiente Plan de Negocios consta de nueve capítulos los cuales se resumen a continuación:

El primer capítulo describe proyectos de investigación en e-Learning corporativo encontrados en los últimos años en la región y, describe la propuesta de transformación de la información proporcionada por los clientes para la construcción de cursos a medida, a dictarse en modalidad 100% virtual.

El segundo capítulo describe la estructura económica del sector, realiza un análisis estructural, de competencia y la participación del mercado de las empresas e-Learning en el Perú, así como otros análisis de contexto actual, político, económico, tecnológico, legal, cultural y ecológico, para identificar los factores que podrían afectar al plan de negocio.

El tercer capítulo describe la metodología utilizada para determinar la muestra a utilizarse en el estudio de mercado, utilizando herramientas para el análisis cualitativo y cuantitativo.

El cuarto capítulo describe la proyección del mercado objetivo, potencial, disponible, efectivo, así como los pronósticos de ventas.

El quinto capítulo describe el estudio de ingeniería del plan de negocio, donde se muestra el modelamiento de procesos, recursos tecnológicos, recursos humanos y materiales, criterios para la selección de la locación y, las consideraciones legales del negocio.

El sexto capítulo describe el aspecto organizacional, la formulación de las estrategias del negocio, la estructura organizacional deseada con organigramas y perfiles de puesto requeridos.

El séptimo capítulo enuncia las estrategias de mix de marketing (precio, producto, plaza y promoción) y el plan de ventas.

El octavo capítulo describe la planificación financiera, con los análisis y cuadros necesarios representados en flujos de caja, TIR, VAN, estados de resultados, ROE, etc. Estos son necesarios para iniciar las operaciones del proyecto, para evaluar el desempeño y la toma de decisiones.

El noveno capítulo describe el análisis de sensibilidad y de escenarios que permite la toma de decisiones de inversión.

Por último, se presentan las conclusiones a las que se llegaron. Se responde al objetivo general y específicos y, se enuncian las recomendaciones finales.

CAPÍTULO I

1. Generalidades

En el siguiente capítulo se describe de manera general la información histórica relacionada con los proyectos de investigación encontrados en la región, así como en el Perú, determinando el problema y oportunidad de negocio. Asimismo, se justifica el desarrollo del proyecto y se presentan tanto el objetivo general, como los específicos. Finalmente, se precisan los alcances y limitaciones de la investigación.

1.1. Antecedentes

Desde hace algunos pocos años, en el Perú se han ido presentando interesantes proyectos para mejorar la calidad de la educación. Como parte de estos, se encuentra la actualización en los enfoques pedagógicos, nuevas metodologías y el uso de herramientas tecnológicas (TIC), pero, sobre todo, se ha logrado un cambio importante en la actitud de los protagonistas en el proceso de enseñanza-aprendizaje debido a los cambios vertiginosos que experimenta la sociedad actual.

La capacitación en modalidad e-Learning experimenta hoy un rápido crecimiento como una opción viable, flexible y eficaz para la educación 100% virtual.

El avance del e-Learning en los últimos años ha tenido un crecimiento acelerado en el mundo, especialmente en el sector corporativo. Esto se observa en diversas investigaciones y publicaciones que tienden a la profundización y reconocimiento de esta innovadora modalidad de aprendizaje.

De acuerdo con esto, se refleja la revisión de la literatura hecha hasta el momento, con estudios a nivel internacional y nacional, los cuales se exponen en los siguientes párrafos.

En Cartagena, Colombia, Martínez (2009) investigó sobre la gestión del conocimiento a través del e-Learning, un enfoque basado en escenarios. Entre las conclusiones a las que llegó, destaca que la implementación del e-Learning dentro de la cultura organizacional resulta crucial e importante en empresas con muchos empleados, debido a que esta herramienta facilita compartir contenidos de forma personalizada de acuerdo con lo requerido por el empresario. Además, señala que la comunicación entre empleados es muy útil para personas que se encuentren distantes geográficamente, pues puede existir interacción entre diversas empresas, y finalmente, el integrar el e-Learning como estrategia de gestión de conocimiento les permitirá a las empresas tener una ventaja competitiva en su entorno.

En Quito, Ecuador, Proaño (2009) elaboró una investigación titulada: *"Propuesta de un Plan de Mejoramiento del Sistema de Capacitación en Petroindustrial a ejecutarse en la Matriz ubicada en la Ciudad de Quito"*, cuyo objetivo general fue implementar una propuesta para mejorar el sistema de

capacitación creando un área de capacitación independiente que facilite tanto la coordinación de cursos, talleres y seminarios como la definición de los procesos y subprocesos de capacitación. Las conclusiones de este trabajo muestran que el personal de la empresa PETROINDUSTRIAL no conocía quién dirigía el proceso de capacitación en su organización, aunque, al mismo tiempo, eran conscientes de la importancia de actualizarse en sus conocimientos para el desempeño de sus funciones. Por ello se proponía la creación de un área independiente de capacitación dentro de la Unidad Administrativa en la empresa, gestionada por la Gerencia de Recursos Humanos, para presentar de forma clara todos los procesos concernientes a la capacitación.

En Chile, Canessa (2008) describió el campo de la capacitación laboral en Chile y analizó la potencialidad del e-Learning como herramienta para impulsarla. Este trabajo de tipo documental recoge algunas estadísticas con relación a la capacitación en los años 2005 al 2007, que muestran un aumento sustancial en las horas promedio de capacitación, la cantidad de horas invertidas y las personas que se han capacitado a través del e-Learning; en este último dato, el autor destaca que la fuerza laboral se ha ido incorporando a esta modalidad de forma vertiginosa, cuyo porcentaje de crecimiento entre el 2006 y 2007 fue de 94,78 %. Una de las reflexiones a las que llega el autor en relación con esta modalidad de capacitación en Chile es que el desarrollo de programas establecidos en el sistema e-Learning representa un aspecto importante para acrecentar la cantidad de trabajadores capacitados, así como el desarrollo de competencias para su desempeño laboral.

En España, Perera (2007), en su tesis doctoral, planteó como investigación el estudio de la didáctica en e-Learning. El objetivo general de la investigación fue estudiar la interacción didáctica, a través del descubrimiento de patrones regulares, en el proceso de aprendizaje adulto en los foros de e-Learning, y proponer mejoras para la práctica pedagógica en este entorno de comunicación. Algunas de las conclusiones a las que llegó el autor son las siguientes: el uso de la comunicación asincrónica permite leer y enviar mensajes según la conveniencia del estudiante, facilitando completar las lecturas asignadas y reflexionar las contribuciones de los demás; asimismo, es un espacio que permite aprender en grupo, representando además un entorno favorable para la interacción social pues facilita las relaciones sociales dentro del foro; por otro lado, motiva la confianza entre tutores y estudiantes, promoviendo un ambiente para el aprendizaje cooperativo y colaborativo; y finalmente, el entorno facilita la construcción del conocimiento grupal.

En Caracas, Venezuela, Maguiña (2010) realizó un estudio de la formación de una empresa de servicios e-Learning y b-Learning enfocada a soluciones para atacar los problemas de educación y formación de personal de clientes del área empresarial. Esta investigación de tipo proyecto factible tuvo un componente de campo de tipo exploratorio y descriptivo. Las conclusiones a las que llegó el investigador muestran que se determinaron las necesidades de los clientes empresariales en cuanto a la formación de su personal y del apoyo en herramientas que se basen en nuevas tecnologías como la Internet. Además, se establecieron todos los requisitos legales para el establecimiento de una empresa en Venezuela, siendo esta la actividad inicial y fundamental para el inicio de las

actividades comerciales. Se halló la factibilidad técnica, la cual fue determinada mediante las características de empresas que han realizado actividades de este tipo, es decir, que usan metodologías de e-Learning para la solución de los requerimientos funcionales de los clientes.

En el Perú, hay pocas experiencias documentadas sobre el uso de plataformas virtuales de enseñanza en el sector corporativo. Una de ellas es la desarrollada por Rita Segovia Rojas (2013) en la Pontifica Universidad Católica para la Defensoría del Pueblo del Perú. Al respecto, la investigación identificó las características de la gestión del conocimiento, los tipos de capacitación en entornos virtuales en dicha institución, los tipos de sistemas de gestión del conocimiento utilizados y realizó comparaciones de los tipos de capacitación de los entornos virtuales de enseñanza versus los entornos de capacitación presenciales. La metodología utilizada fue cualitativo-descriptiva, así como el estudio de caso. Se analizaron las unidades donde se realiza la capacitación y que están supervisadas por la Oficina de Recursos Humanos. Como conclusión general, se indicó que el modelo de gestión del conocimiento en la Defensoría del Pueblo está basado en la generación y transferencia del conocimiento, realizados a través de la capacitación con el uso de tecnologías de información y comunicación, y la educación priorizada en la capacitación a sus funcionarios. La educación, referida a la capacitación de los funcionarios, se dio en dos momentos principales: primero durante la identificación de la necesidad de mejorar el desempeño del capital humano, y después, por la necesidad de utilizar las tecnologías para la educación. El uso de las tecnologías se refiere a la implementación de plataformas virtuales de enseñanza que, basada en un soporte

implementado con características específicas de acuerdo a sus propias necesidades, permite la realización de dicha capacitación, lo que conlleva a la mejora del personal y para la entidad.

Otro caso local es una investigación básica, no experimental, realizada por Rosél César Alva Arce (2011) en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos sobre el uso de las TIC como instrumentos eficaces en la capacitación del sector de maestristas pertenecientes a la Facultad de Educación con mención en docencia de Educación Superior de la misma universidad. En las conclusiones de la investigación se afirma que las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) influyen mucho como instrumentos eficaces, hallándose una correlación múltiple, directa y positiva. Además, considera crítica y necesaria la capacitación en TICs para los participantes, sobre todo en los aspectos técnicos (software), la misma que debe ser reforzada con una estrategia pedagógica para estar en similares condiciones frente a las instituciones educativas privadas.

La fundación Romero de Perú, implementó en abril del 2014 una plataforma virtual cuyo objetivo era desarrollar los primeros cursos MOOC (Massive Online Open Courses) enfocados a temas de gestión empresarial para el segmento de estudiantes universitarios y de institutos alrededor del país[4]. El proyecto buscaba impactar a un público formado por microempresarios a nivel nacional, que no tienen las herramientas teóricas ni el conocimiento necesario para impulsar el desarrollo de su negocio. Para ello, lograron una alianza

[4] Diario Gestión. **La nueva E-ducación en el Perú.** [En línea]. Lima, 25/04/2015. Citado [20/03/2018]. Documento HTML. Disponible en https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/nueva-e-ducacion-peru-87337

estratégica con la Universidad del Pacífico, con la cual desarrolló en conjunto los programas, apoyados por docentes especializados en temas de gestión empresarial. El elemento de diferenciación de este proyecto fue ofrecer al mercado laboral/educativo la flexibilidad en el manejo del tiempo y el espacio.

En el portal PQS (del grupo Romero, Perú), se publican varias entrevistas[5] recientes (2018) sobre la educación virtual y su impacto en el sector empresarial. A continuación, se presenta las opiniones de tres expertos en el tema de la importancia de esta modalidad en el mercado laboral y cómo se desarrolla en el país. Ellos son: Mara Seminario, Jorge Bossio y Juan Lizárraga.

Mara Seminario, gerente general de Fundación Romero, señala que los cursos online son favorables porque ayudan a desarrollar nuevas habilidades que son requeridas por las organizaciones, tales como el pensamiento crítico o la dirección de personas y destaca las siguientes oportunidades: crecimiento profesional, rompe la barrera del espacio, el manejo del tiempo y, ampliar la participación de los estudiantes.

Jorge Bossio, director de Aprendizaje Digital y Online de la UPC, decidió analizar la capacitación en esta modalidad y resalta que el aprendizaje virtual es útil para los estudiantes que viven lejos de sus centros de estudios y los profesionales que desean actualizarse a las tendencias del mercado. Bossio explica que el mercado laboral exige un conjunto de competencias vinculadas a

[5] Portal PQS. **Educación virtual: por qué es la modalidad perfecta para el profesional del futuro.** [En línea]. Lima, 30/01/2018. Citado [20/03/2018]. Documento HTML. Disponible en http://www.pqs.pe/capacitacion/educacion-virtual-profesional-del-futuro

la interacción con el entorno digital, como organizar, revisar y analizar información. Asimismo, resalta que la competencia del aprendizaje autónomo es bastante solicitada por los empleadores, ya que ellos buscan una persona que sea capaz de cumplir las metas de la organización sin necesidad de ser monitoreados permanentemente. También cita en un artículo de capacitación en PQS que "El Perú es tímido. Cuando se piensa en la educación virtual, la gente cree que es de menor calidad. Muchas veces un curso virtual bien diseñado y de fácil acceso puede conectar al estudiante de una mejor manera con su entorno que uno presencial".

Juan Lizárraga, director comercial de Manpower, explica el valor que las empresas asignan a las capacitaciones virtuales y señala que este todavía es relativo, debido a que estas especializaciones recién están posicionándose en el mercado. Sin embargo, indica que su flexibilidad es importante por la oferta variada de cursos que ofrece, sobre todo en los MBA´s y MOOC´s (cursos online masivos y abiertos). Asimismo, menciona que la demanda respecto a estos cursos se moverá de la misma manera que actualmente sucede con los cursos presenciales, e incidirá sobre todo en la calidad de sus contenidos y la institución que ofrece el servicio.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

En el Perú, desde hace algunos años, el sector corporativo ha identificado la necesidad de mejorar los procesos de capacitación para llegar a más colaboradores, con costos razonables y cursos efectivos. Esta es la razón por la que se busca crear una metodología de capacitación más dinámica, que provea

de un conocimiento más explícito y concreto, que pueda ser consultado en el momento en que el colaborador la necesite y que sea reutilizable para futuras generaciones de colaboradores, lo que supondría una reducción considerable en los costos de capacitación.

El problema principal encontrado es la falta de empresas consultoras que brinden soporte para adaptar digitalmente los propios contenidos de sus clientes, creando con ellos cursos a medida, de alta calidad, interactivos, para la capacitación de sus empleados, a dictarse a través de la modalidad e-Learning, que permitan lograr un aprendizaje de acuerdo al propio ritmo del participante y con diferentes niveles.

1.3. Justificación del proyecto

Por lo planteado en el problema, las empresas pierden rentabilidad y productividad[6] por la insuficiente capacidad que muestran sus colaboradores en el desarrollo de sus tareas y por los costos que genera la capacitación en modalidad presencial y estandarizada, en términos de tiempo, entre otros.

La propuesta resuelve y retribuirá en mejora de productividad, competitividad, mayor utilidad, disminución de la alta rotación de los recursos, además de ser adaptativa (a medida y personalizada), y cumple con lograr capacitar con calidad a un mayor número de personas a nivel local y externo, lo

[6] América, e-Learning y Media. **La rentabilidad del e-learning se puede medir revisando los indicadores de productividad de una organización**. [En línea]. México, 06/01/2015. Citado [27/10/2015]. Documento HTML. Disponible en http://www.americalearningmedia.com/edicion-032/363-entrevistas/6036-rentabilidad-e-learning

que significa no solo ganancias para la empresa, sino evitar también pérdidas al país.

Se propone un plan de negocio para la creación de una nueva empresa que se dedicará al servicio de adaptación de los propios contenidos del cliente, creando cursos a medida para capacitación de sus colaboradores, a dictarse a través de la modalidad e-Learning (100% virtual), e implementándolos en plataformas de gestión de aprendizaje LMS (Learning Management System).

1.4. Objetivo general y específicos

Objetivo general:

El objetivo general es desarrollar un Plan de Negocios que permitirá contribuir con la mejora de la productividad, la competitividad y el rendimiento económico de las empresas, a través de la creación de propuestas "a medida" de transformación de la información proporcionada por el cliente, con la que se elaboran cursos para capacitaciones a sus colaboradores, a ejecutarse en modalidad 100% virtual (e-Learning), y que permitirá lograr el crecimiento profesional en beneficio de la sociedad en general.

Objetivos específicos

- Encontrar la viabilidad del proyecto basado en el análisis a desarrollar en la propuesta del plan de negocio.
- Identificar a los competidores y sustitutos.
- Delimitar el mercado objetivo.

- Definir la inversión necesaria para la puesta en marcha del proyecto.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

El alcance del presente plan de negocio se enfocará en el servicio de transformación de la información proporcionada por el cliente para la elaboración de cursos a medida que se usarán para capacitación corporativa a través de la modalidad 100% virtual, para el desarrollo o potenciación de las competencias y habilidades de sus colaboradores.

Las limitaciones encontradas para el desarrollo del plan de negocio son, principalmente, la ausencia de información disponible (bibliografía) con casos locales, así como de empresas similares en Lima para comparar productos y procesos de trabajo (benchmarking), y, finalmente, la falta de convencimiento pleno por parte de los ejecutivos de recursos humanos del sector corporativo sobre la efectividad de esta modalidad de capacitación.

CAPITULO II

2. Estructura económica del sector

2.1. Descripción del estado actual de la industria

El sector del e-Learning en Perú presenta oportunidades de negocio debido a la creciente capacitación laboral que las empresas están ofreciendo a sus trabajadores. De acuerdo a los resultados de la Encuesta de Empresas 2017 del Banco Mundial[7], el 66% de las empresas peruanas ofrecieron algún tipo de capacitación formal a sus trabajadores durante 2017, porcentaje superior a la media latinoamericana del 42,2%. De este modo, el número de empresas que ofrece capacitación a sus trabajadores habría crecido en torno al 9% desde 2006, año en el que el porcentaje de empresas que ofrecía capacitación laboral era del 57,7%. Lo que, es más, dentro de las empresas que ofrecieron formación a sus empleados en 2017, el número de empleados que pudo optar a esta formación también aumentó.

En líneas generales, las empresas no solo demandan cursos de formación de obligado cumplimiento o cursos empaquetados (enlatados), sino que cada vez más las empresas peruanas buscan cursos que den solución a problemas de formación concretos o "a medida".

[7] World Bank Group**. Enterprise Surveys**. [En línea]. EEUU, Washington D.C, 2018. [Citado 18/03/2018]. Formato HTML. Disponible en: https://goo.gl/QDCrX3

Entre el 2009 y el 2014 más de 200 empresas en el Perú, en los sectores Educación, Financiero, Retail, Salud, Farmacéutico y Minero, entre otros, ya habían optado por la formación vía e-Learning[8] a sus colaboradores.

En general, Perú ha sido un país importador de tecnología y contenido e-Learning, las empresas locales actuaban como distribuidores de servicios e-Learning desarrollados fuera del país. No obstante, la situación está cambiando. Cada vez son más, y más grandes, las empresas locales que desarrollan y venden su propio contenido e-Learning. Las áreas más predominantes en las que los peruanos buscan formación a distancia son comercio, ventas, servicios financieros e idiomas.

Según INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) para las *"Estadísticas de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares"*[9], cerca de un millón de peruanos hicieron uso de algún tipo de servicio de e-Learning en el país durante 2017.

Tabla 2.1: Tabla de usuarios de Internet para la educación formal 2015-2017

	2015	2016	2017
Población mayor de 6 años	28.289.769	28.642.780	28.994.963
% población mayor de 6 años que usa Internet	40,9	45,5	48,7
Usuarios de Internet mayores de 6 años	**11.570.516**	**13.032.465**	**14.120.547**
% usuarios para educación formal y actividades de capacitación	7,4	8,1	7,2
USUARIOS INTERNET PARA EDUCACIÓN FORMAL	**856.218**	**1.055.630**	**1.016.679**

Fuente: INEI (junio 2018)

[8] DIARIO GESTIÓN. **Más de 2,000 empresas peruanas incorporarán soluciones de e-Learning este año**. [En línea]. Lima, 29/04/2014. [Citado: 11/09/2015]. Documento HTML. Disponible en: http://gestion.pe/empresas/mas-2000-empresas-peruanas-incorporaran-soluciones-learning-este-ano-2095856

[9] ICEX. **Estudio del sector E-Learning en Perú**. [En línea]. Lima, 21/11/2018. [Citado: 07/12/2018]. Formato documento PDF. Disponible en: https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2018804605.html?idPais=PE

2.1.1 Segmentación de la industria

Según la Fundación Germán Sánchez Ruipérez[10], España, 2004, existen cercan de 50 segmentos distintos dentro de la industria del e-Learning.

Para efectos del análisis de la industria hemos identificado la segmentación por el tamaño de las empresas en que contratan e-Learning, en la Provincia de Lima.

Tabla 2.2: Segmento por tamaño de empresa

		Tamaño de empresa				Total
		Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
¿Su empresa contrata proveedores e-Learning?	Sí	0.0%	8.7%	20.6%	31.7%	21.2%
	No	100.0%	91.3%	79.4%	68.3%	78.8%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

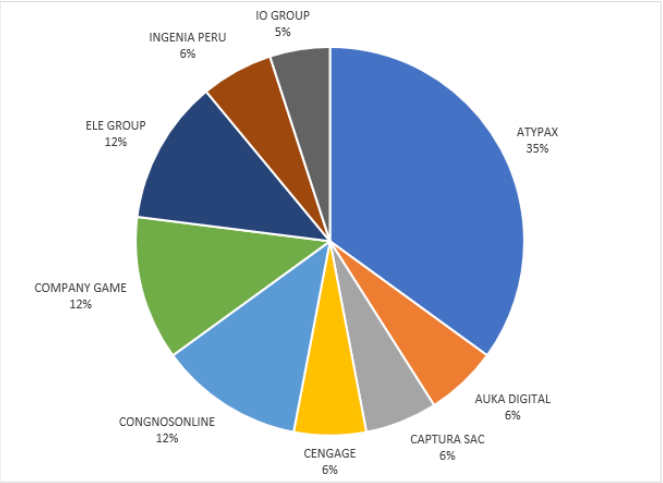
Entre aquellas que sí lo hacen (21.2%), resalta la mayor disposición de consumo en la mediana y gran empresa.

2.1.2 Empresas que conforman el sector de la industria

En la provincia de Lima se ha identificado un universo de 68 empresas activas que ofrecen servicios e-Learning (ver *Anexo 1: Empresas de la industria del e-Learning en Lima Metropolitana*).

[10] e-leusis.net - **El futuro del eLearning: análisis del mercado y del contexto actual del eLearning** [En línea]. España, 2004. [Citado: 07/12/2016]. Formato documento PDF. Disponible en: http://www.telecentros.info/pdfs/futuro_elearning.pdf.

Gráfico 2.1: Principales empresas del sector e-Learning



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la investigación realizada, las empresas ATYPAX, CONGNOSONLINE, COMPANY GAME y ELE GROUP son las que lideran en este segmento.

2.2. Tendencias de la industria

Según un estudio de OBS Business School[11] publicado en el 2014, el sector global del e-Learning se halla en una fase de crecimiento incuestionable, tanto económico como de uso.

Según *Telefónica Grandes Empresas (2014)*, se estima que entre 2014 y 2022 el 30 % de las capacitaciones corporativas en el Perú se realizará por medio de plataformas virtuales (e-Learning), esto es aproximadamente dos mil

[11] Investigación OBS (Online Business School). **El Mercado Global del E-Learning**. [En línea]. Barcelona, 21/06/2014. [Citado 18/09/2015]. Formato de documento PDF. Disponible en: https://gcu.universia.net/net/files/2014/6/21/investigacion-obs-el-mercado-global-del-e-learning-2014.pdf

empresas peruanas que pondrán en marcha soluciones virtuales. Los proyectos incluyen programas formativos, presenciales, virtuales y mixtos, e incorporan soluciones tecnológicas e innovadoras.

Según un estudio de Iván Encinas Simal (2018), realizado para la Oficina Económica y Comercial de España en Lima, se estima que entre 2013 y 2018 el mercado del e-Learning ha experimentado un crecimiento anual del 9,7% en Latinoamérica.

Según *Ambient Insight*, en su informe *Ambient Insight's Regional Report 2013-2018 Latin America Self-paced eLearning Market* (https://goo.gl/DMzW61), el sector facturó alrededor de 1,500 millones USD en el 2013 y se prevé que facture 2,400 millones USD en 2018.

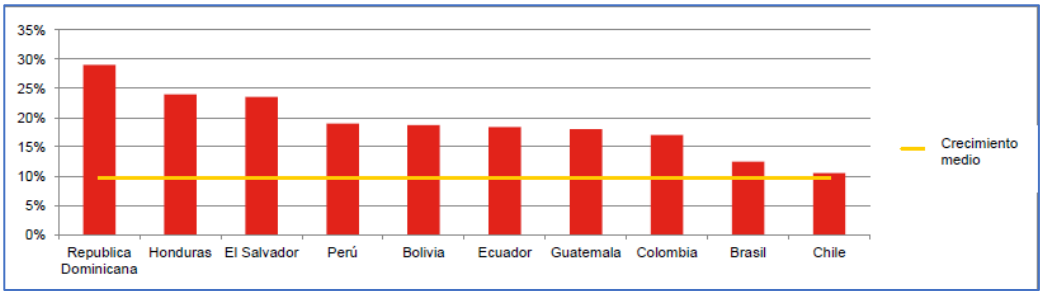
En otro estudio de Research and Markets, *Latin America E-Learning Market - Industry Outlook and Forecast 2018-2023*, estima que el mercado del e-Learning crecerá un 4% anual durante los próximos 5 años, alcanzando un valor de 3,000 millones USD para el 2023.

Entre el 2013 y 2018, el Perú ha mostrado tasas de crecimiento superiores a la media del subcontinente. Como se puede observar en el siguiente gráfico[12], el país ha tenido un crecimiento anual que ronda el 18%, ocupando el

[12] ICEX. **Estudio del sector E-Learning en Perú**. [En línea]. Lima, 21/11/2018. [Citado: 07/12/2018]. Formato documento PDF. Disponible en: https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2018804605.html?idPais=PE

cuarto puesto en el listado de países latinoamericanos cuyos sectores e-Learning crecieron a mayor velocidad.

Gráfico 2.2: Crecimiento anual del sector e-Learning en Latinoamérica 2013-2018



Fuente: Ambient Insight's 2013-2018 Latin America Self-paced eLearning Market

Asimismo, se estima que en los próximos tres años los grandes proveedores extranjeros dominarán el negocio e-Learning en América Latina y que para ello iniciarán una estrategia de compra de pequeños proveedores locales con la finalidad de ganar cuota de mercado.

Según cifras del estudio de perspectivas del e-Learning en el Perú[13], hay un 6.57 % de penetración en el campo del e-Learning corporativo, mientras que Brasil y Argentina llevan la delantera con 20 % y 18 %, respectivamente. Pese a ello, en el Perú son cada vez más las empresas que implementan un programa de e-Learning para mantener a sus colaboradores actualizados, a su ritmo y de manera práctica, sobre nuevos productos, políticas y procedimientos en el marco de una estrategia de negocio exitosa.

[13] Diario EL PERUANO **E-learning: aliado de la educación** [En línea] 27/10/2014 Citado: 12/11/2015 Documento HTML. Disponible en: http://www.elperuano.pe/noticia-elearning-aliado-de-educacion-23363.aspx

Las condiciones que permitirán un desarrollo sostenido del e-Learning en el país se vienen dando favorablemente gracias al fuerte impulso que está recibiendo el uso de las nuevas tecnologías de la información en el sector público y privado. Esto también se viene logrando debido al fuerte crecimiento y extensión de la red de conectividad de banda ancha que ha permitido extender la penetración de Internet en Lima y Provincias.

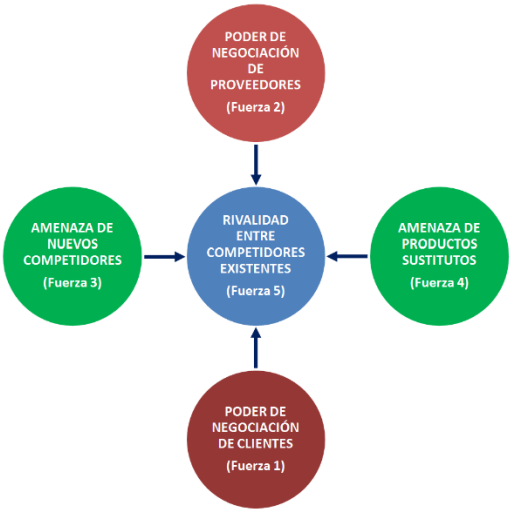
Por otro lado, los equipos de gestión de recursos humanos, cada vez más preparados, se vinculan con mayor fuerza a la globalización de las buenas prácticas corporativas y académicas de gestión del talento humano que están experimentando las organizaciones públicas y privadas del Perú, constituyendo este otro elemento que apuntala la formación virtual.

2.3. Análisis estructural de la industria

Tal como se muestra en el acápite 2.1.2, existen múltiples empresas que desarrollan cursos en modalidad e-Learning, sin embargo consideramos que el servicio que vamos a proporcionar con desarrollo de contenidos a medida no está enmarcado en la oferta existente en el mercado ya que el servicio tendrá como valor diferencial el soporte local personalizado.

En este punto analizaremos la industria y sus frentes a partir de las fuerzas de competitivas de Porter.

Figura 2.1: Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

2.3.1. Poder de los clientes

Las empresas (clientes) enfocan su atención de manera especial en temas de servicio y calidad. En ese sentido tienen un poder de negociación REGULAR respecto a los proveedores de contenidos.

2.3.2. Poder de los Proveedores

En la industria del e-Learning, el principal insumo son los programas informáticos para desarrollo de contenidos, así como los expertos en Diseño Instruccional. El software requerido es de alta calidad y no existe una gran variedad para elegir en el mercado. Lo mismo ocurre con los diseñadores instruccionales. Por esta razón existe un poder de negociación BAJO.

2.3.3. Poder de los nuevos competidores potenciales

Existen varias empresas que proporcionan servicios de capacitación corporativa. Estos podrían ingresar al mercado de cursos e-Learning a precios asequibles debido principalmente a que las barreras de entrada son

bajas. Esto hace que los competidores encuentren una atractividad REGULAR.

2.3.4. Amenaza de servicios sustitutos

Actualmente las empresas realizan capacitación tradicional, pero la tendencia apunta al cambio del modelo de entrenamiento con e-Learning debido al rápido crecimiento de la conectividad a internet y la adopción masiva a los dispositivos móviles. La amenaza es BAJA.

2.3.5. Rivalidad entre empresas competidoras

Existe rivalidad entre las empresas competidoras debido principalmente al prestigio con que cuentan para poder atraer a los clientes. En este sentido la rivalidad entre los competidores actuales es REGULAR ya que la oferta en el mercado es moderada.

2.3.6. Resumen: Matriz de atractividad

Tabla 2.3: Matriz de atractividad consolidada

Factores competitivos	Peso	NIVEL DE ATRACTIVIDAD					TOTAL	Concepto
		1	2	3	4	5		
Clientes	25%			1			0.75	Enfoque en calidad de servicio. El cliente tiene un poder de negociación REGULAR.
Proveedores	15%		1				0.30	Los principales insumos son los programas informáticos para el desarrollo de contenidos y los expertos en diseño instruccional. No hay gran variedad para elegir. Poder de negociación es BAJO.
Nuevos competidores potenciales	20%			1			0.60	Las empresas que realizan capacitación corporativa encuentran atractividad REGULAR en el sector debido a que las barreras de entradas son bajas y podrán ingresar con precios asequibles.
Amenaza de productos sustitutos	15%				1		0.60	Actualmente las empresas realizan capacitación tradicional, pero la tendencia apunta al cambio del modelo de entrenamiento con e-Learning debido al rápido crecimiento de la conectividad a internet y la adopción masiva a los dispositivos móviles. La amenaza es BAJA.
Rivalidad entre competidores	25%			1			0.75	La rivalidad entre los competidores actuales es REGULAR, debido al prestigio con el cuentan para poder atraer a los clientes. En este sentido la rivalidad entre los competidores actuales es REGULAR ya que la oferta en el mercado es moderada
Evaluación General	1.00	1. Muy bajo - 2. Bajo - 3. Regular - 4. Alto - 5. Muy alto					3.00	En resumen, es una industria con REGULAR atractividad

Fuente: Elaboración propia

2.4. Análisis de la competencia

2.4.1 Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio

Cabe mencionar que todas las empresas identificadas en el acápite 2.1.2 están consideradas como competencia directa porque apuntan al mismo segmento, brindan una temática semejante en los cursos, usan la modalidad e-Learning y gozan de prestigio y confianza en la sociedad, todos ellos elementos importantes para decidir poner en marcha una capacitación con resultados. A continuación, se presenta un cuadro resumen de las empresas que ofertan formación corporativa e-Learning:

Tabla 2.4: Empresas proveedoras de servicios e-Learning

SERVICIOS/CONSULTORAS	Atypax SAC	Cognos OnLine	Nivel 7	CompanyGame	EleGroup	Ingenia Peru	Gengage	Grupo Educativo Valor	IO Group
Virtualización de programas/cursos									
Diseño de cursos a la medida	X	X	X	X	X	X	X	X	
Cursos estándar genéricos	X	X	X	X	X	X		X	X
Metodología Adaptativa						X			X
Recursos									
Diseño de contenidos audiovisuales	X	X	X	X		X	X	X	X
Gamificación	X			X		X	X		X
Plataformas de aprendizaje									
Instalación local de LMS	X	X							
Alquiler de LMS	X	X	X	X	X	X			X
Vídeoconferencias	X	X	X		X	X			
Capacitación y Reportes									
Capacitación en manejo de LMS	X	X	X		X	X	X	X	X
Evaluación de resultados	X	X	X	X		X	X		
Análisis y reportes	X	X	X	X		X	X		X
Soporte Técnico	X	X	X	X	X	X			X
Certificaciones									
Certificaciones en LMS	X	X	X						

Fuente: Elaboración propia

2.4.2. Participación del mercado de cada uno de ellos

De la investigación realizada a los gerentes de recursos humanos y jefes de capacitación, la mayoría señala su preferencia por los proveedores extranjeros, aun cuando el costo sea elevado, debido a la experiencia y calidad de los productos.

En la actualidad, el sector e-Learning está liderado por cuatro empresas proveedoras de servicios de capacitación y elaboración de contenidos.

Tabla 2.5: Cobertura de principales empresas proveedores de servicios e-Learning

CONSULTORA	% Participación
ATYPAX	35%
AUKA DIGITAL	6%
CAPTURA SAC	6%
CENGAGE	6%
CONGNOSONLINE	12%
COMPANY GAME	12%
ELE GROUP	12%
INGENIA PERU	6%
IO GROUP	6%
Total general	**100%**

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta cuantitativa

Entre las empresas proveedoras de servicios de capacitación e-Learning, destacan con la mayor participación de mercado: ATYPAX con el 35 % del mercado. En segundo lugar, destaca CONGNOSONLINE, ELEGROUP y COMPANYGAME, todas con 12%.

Todas estas empresas cuentan con un amplio portafolio de productos y experiencia.

2.4.3 Matriz de perfil competitivo

Las fortalezas y debilidades de la competencia se utilizarán para poder identificar qué debemos implementar, y así poder diferenciarnos de los demás.

FORTALEZAS

- Productos de calidad
- Reconocimiento y prestigio de marca
- Cobertura de mercado
- Experiencia en la industria

DEBILIDADES

- Precios competitivos
- Publicidad y marketing
- Servicio personalizado al cliente
- Staff profesional (Diseñador Instruccional)

En la siguiente matriz del perfil competitivo (MPC), se realizó una valoración subjetiva de las empresas consideradas competencia. Se identifica a los principales competidores, así como sus fortalezas y debilidades particulares. Se han incluido los factores críticos de éxito internos y externos más importantes.

El procedimiento utilizado para validar y definir los pesos ponderados de los factores de éxito se realizó a través de entrevistas por vídeo conferencias y envío de correos electrónicos con expertos

comerciales en temas de e-Learning Corporativo y Educativo. Estos fueron: la directora Customer Success de LAC - Blackboard Inc[14] y el Gerente de satisfacción al cliente para Latinoamérica y el Caribe de Rosetta Stone[15].

En el *ANEXO 12: Opinión de expertos para factores de éxito en empresa e-Learning*, se colocan los correos de coordinación con los expertos.

El puntaje asignado a cada empresa competidora se estableció en base al criterio del equipo de trabajo.

Las calificaciones asignadas se refieren a las fortalezas y debilidades, donde fortaleza principal=4, fortaleza menor=3, debilidad menor=2, y debilidad principal=1.

Tabla 2.6: Matriz de Perfil Competitivo

Factores Determinantes de Éxito	Ponderación	Atypax SAC		Cognos Online		CompanyGame		EleGroup	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Variedad de la oferta	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Competitividad de precios	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45
Reconocimiento y prestigio de la marca	0.20	3	0.60	2	0.40	2	0.40	2	0.40
Capacidad de desarrollo	0.30	3	0.90	3	0.90	3	0.90	3	0.90
Servicio al cliente (Soporte)	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30
	1.00		3.05		2.65		2.50		2.65

Fuente: Elaboración propia. Ponderación validada por panel de expertos en e-Learning

[14] Nancy C. Olmos J. Customer Success Advocate at Blackboard. Perfil profesional Linkeind: https://www.linkedin.com/in/nancy-c-olmos-j-a65703
15 Yesid Polania. Client Success Manager, Latin America & Caribbean at Rosetta Stone. Perfil profesional Linkedin: https://www.linkedin.com/in/yesid-polania-459b8426/

En el análisis comparativo se observa que la mayor fortaleza de los competidores es la *Capacidad de desarrollo* de sus productos, en consecuencia, debemos concluir que este será un factor muy importante que se debe incluir en la prestación del servicio a ofrecer.

Finalmente, el desafío será lograr *Precios competitivos*, y superar el actual déficit de *Soporte (servicio) al cliente* de la competencia.

2.5. Análisis del contexto actual y esperado (PESTEL)

En el siguiente análisis del macro-entorno en el que opera o piensa operar la empresa, se han identificado los factores que podrían afectar a un número importante de variables vitales que pueden influir en los niveles de oferta y demanda, así como sus costos. A continuación, se clasifican los factores del macro-entorno y se evalúa su impacto en la empresa para establecer la interrelación que existe entre ellos.

Los resultados han permitido aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno para hacer planes de contingencia que permitan enfrentar las amenazas, así como preparar el plan estratégico y plan de negocios a seguir.

2.5.1. Análisis político-gubernamental

La nueva Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica: En el año 2010 se inició el proyecto para desarrollar la red dorsal nacional de fibra óptica (RDNFO), la cual cubrirá la demanda por servicios de banda ancha en el

interior del país, principalmente en las zonas de sierra y selva del Perú. Se estima que esté concluida a mediados del 2016.

Capacitación en modalidad e-Learning en el sector público: En los últimos años, el gobierno ha venido impulsando cada vez más la capacitación a los colaboradores de las empresas del sector público (poder ejecutivo, ministerios, gobiernos regionales, municipalidades) a través de plataformas virtuales. Entre los casos de éxito se cuentan los proyectos de capacitación e-Learning desarrollados por:

1. La Contraloría General de la República[16] con la implementación virtual de cursos de Gestión de Presupuesto Público, Contrataciones del Estado, Control Interno: Marco Normativo, entre otros.
2. El Organismo Supervisor de las Contrataciones[17] (OSCE) con la implementación virtual de seminarios interactivos virtuales sobre la Nueva Ley de Contrataciones, Pronunciamientos del OSCE, Obras Públicas – OPU, entre otros.
3. El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil[18] (RENIEC) que, a través de su Escuela Registral, ha implementado capacitación virtual con los cursos de Desarrollo Humano, Registros Civiles, RUIPN, Gestión Administrativa, Actividades Electorales y Certificación Digital, entre otros.

[16] Contraloría General de la República. **Escuela Nacional de Control – Campus virtual**. [En línea]. Lima, 2014. [Citado 18/09/2015]. Formato de documento HTML. Disponible en: http://encvirtual.contraloria.gob.pe/enc/course/index.php?categoryid=41
[17] Organismo Supervisor de las Contrataciones (OSCE). **Unidad de Desarrollo de Capacidades**. [En línea]. Lima, 2014. Citado 18/09/2015. Formato de documento HTML. Disponible en: http://portal.osce.gob.pe/osce/content/capacitacion
[18] RENIEC. **Escuela Registral**. [En línea]. Lima, 2014. [Citado 18/09/2015]. Formato de documento HTML. Disponible en: https://peev.reniec.gob.pe/moodle/login/index.php

4. El Poder Judicial[19] con la implementación virtual de los cursos de Seguridad y Salud en el Trabajo; Naturaleza, Organización y Servicios de Justicia que brinda el Poder Judicial; Servicios Judiciales de Notificaciones; Habilidades y Conocimiento de Apoyo a la Función Judicial, entre otros.

Políticas para regular la industria del e-Learning: El Estado debe crear políticas y estándares a nivel nacional que permitan regular la industria del e-Learning a través de la certificación de proveedores, normas de calidad, seguridad, gestión de proyectos, entre otros aspectos. Esta política ya viene siendo implantada en otros países de la región como Chile, Colombia y México.

2.5.2. Análisis económico

Tipo de cambio: El tipo de cambio volátil del dólar provoca que los precios de las compras de los insumos a los proveedores externos se encarezcan.

Tasas de interés: La posible subida de las tasas de interés por la situación política actual (temporada de elecciones) provoca que se encarezcan los créditos bancarios (apalancamiento financiero) que puedan ser requeridos para comprar los servicios o productos de los proveedores.

[19] Poder Judicial. **Campus virtual**. [En línea]. Lima, 2014. [Citado 18/09/2015]. Formato de documento HTML. Disponible en: http://www.aulavirtualpoderjudicial.com/cursos/

2.5.3. Análisis social

La sociedad está valorando cada día más este tipo de capacitación e-Learning, especialmente porque somos una sociedad joven y con habilidades naturales para el uso de herramientas digitales (nativos digitales).

Por otro lado, llevar cursos en modalidad e-Learning implica un mayor compromiso y cambiar los tradicionales hábitos de estudio de los colaboradores. Estas nuevas competencias blandas repercuten en la compañía y en la sociedad.

El e-Learning permite que las áreas de gestión del talento humano realicen una mejor capacitación de sus colaboradores, además de dotarlos de mayores y mejores herramientas de evaluación y selección de su personal.

2.5.4. Análisis tecnológico

El uso cada vez mayor del Cloud-Computing y la aparición de nuevas tecnologías como el HTML5 y la modalidad “Responsive” permite que la estandarización en la presentación de contenidos digitales.

La libre competencia entre las empresas proveedoras de telefonía e Internet está siendo aprovechada para que las compañías amplíen los anchos de banda y mejoren la conectividad debido a costos más bajos.

2.5.5. Análisis ecológico

El e-Learning es respetuoso del medio ambiente. Estudios recientes realizados por la universidad británica Open University han descubierto que el e-learning consume un 90% menos energía que los cursos tradicionales[20]. La cantidad de emisiones de CO2 (por estudiante) también se reduce hasta en un 85%.

Los sistemas de gestión de la información, como las plataformas virtuales y los grandes centros de datos, se implantarán en la nube (Cloud-Computing), lo cual reduce el consumo de energía eléctrica. Por otro lado, las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) contribuirán a un óptimo desarrollo de la sociedad de la información en un mundo sostenible, liderando un papel protagonista y de cambio en los hábitos y patrones de consumo.

Las empresas poco a poco ampliarán su política ecológica (verde) más allá de operaciones para influir en proveedores y consumidores. Los directivos y accionistas prestarán atención a la llamada agenda verde tanto por un tema de marketing como de cumplimiento normativo.

2.5.6. Análisis legal

Ley para la Nueva Red Dorsal de Fibra Óptica: Para la implementación de la nueva red dorsal de fibra óptica, el gobierno del

[20] América, Learning y Media. **Las principales 10 estadísticas para el e-learning en 2014**. [En línea]. México, 2014. [Citado 22/04/2016]. Formato de documento HTML. Disponible en: http://www.americalearningmedia.com/edicion-025/285-tendencias/4576-10-principales-estadisticas-e-learning-2014

presidente Ollanta Humala estableció en el 2011 el Decreto Supremo Nº 034-2010-MTC para el "Plan Nacional para el Desarrollo de la Banda Ancha en el Perú".

Ley Universitaria y Ley de Institutos Superiores: Otra ley que impacta en el proyecto de servicios e-Learning es la nueva Ley Universitaria[21] y la nueva Ley de Institutos Superiores, la cual permite la virtualización de cursos en un porcentaje importante de sus mallas curriculares.

2.6. Oportunidades

La oportunidad de éxito de este proyecto se basa en la comprobación que existen servicios de capacitación en modalidad virtual 100% con un planteamiento estándar, general, o a través de cursos "*enlatados*", con contenidos que no necesariamente se adaptan a las necesidades de la empresa, o de los colaboradores que toman el curso.

Hay una necesidad de las empresas de contratar un servicio de preparación de cursos "a medida", elaborado con los contenidos propios del cliente, y ejecutado a través de una empresa con experiencia y prestigio que garantice que los colaboradores logren los objetivos de aprendizaje buscados.

[21] Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. **Nueva Ley Universitaria 30220 – 2014** En línea. Formato de documento HTML. Citado 18/09/2015. Disponible en: http://www.sunedu.gob.pe/nueva-ley-universitaria-30220-2014/

Según un estudio realizado por Ubits[22] y publicado en el diario Gestión, la formación virtual o eLearning para trabajadores en el entorno corporativo viene siendo aplicada por el 30% de las empresas en Perú, lo que les permite tener ahorros de 40% en tiempo y de 30% en dinero.

Existe una gran oportunidad en el Perú para esta industria ya que, el 30% de compañías locales ya están aplicando capacitaciones virtuales para sus trabajadores, sobre todo en los rubros de minería, banca, retail, seguros y oil & gas.

Otra oportunidad, según *Sebastian Cualla*, *Chief Revenue Officer* de Ubits, el mercado peruano está poco maduro en este tema. Las empresas están haciendo la primera transición y no son más de un 30%, subrayando que el país viene experimentando un crecimiento de 18% en el número de compañías que apuestan por estos servicios, mientras que América Latina crece en un 9.7%.

Finalmente, *Cualla* señala que Perú es el cuarto país que más crece en la región, solo detrás de Brasil, México y Colombia. La plaza peruana ya representa el 10% del mercado latinoamericano de eLearning.

[22] Capacitaciones virtuales: Las ventajas y los sectores en Perú con más demanda – 2019 En línea. Formato de documento HTML. Citado 20/12/2019. Disponible en: https://gestion.pe/economia/management-empleo/capacitaciones-virtuales-conozca-ventajas-sectores-peru-demanda-257970-noticia

CAPITULO III

3. Estudio de mercado

Para el presente proyecto se realizó un estudio de enfoque mixto *Cualitativo* y *Cuantitativo*. El estudio *Cualitativo* fue de carácter exploratorio y utilizó la técnica de *Entrevistas en profundidad* a Gerentes de Recursos Humanos, mientras que el estudio *Cuantitativo* fue mediante *Encuestas Online* a más de un centenar de ejecutivos de Recursos Humanos, de distintas empresas, para recopilar datos de diferentes propósitos.

Si bien existieron variables para cada estudio, hubo algunas compartidas que permitieron construir la encuesta y la entrevista.

Tabla 3.1: Tabla con variables de estudio Cualitativo y Cuantitativo

VARIABLE	ESTUDIO CUALITATIVO	ESTUDIO CUANTITATIVO
Distrito con demanda		¿En qué Distrito se ubica su organización?
Sector con demanda		¿A qué Sector económico pertenece su organización?
Cantidad de cursos	¿Cuántos cursos anuales contratan en promedio?	¿Cuántos cursos/programas contrata anualmente para capacitar a sus colaboradores?
Cantidad de trabajadores que capacitan	¿Existe un programa de capacitación?	¿Cuántos colaboradores (en promedio) se inscriben en cada curso/programa de capacitación contratado?
Tamaño de la empresa	¿Qué cantidad de colaboradores tiene?	Según el volumen de facturación anual (en UITs) considera que su empresa es (se muestran rangos de opciones)
Inversión	¿Cuál es la inversión anual en capacitación, y promedio por cada colaborador?	¿A cuánto asciende el presupuesto anual para capacitación de los colaboradores de su organización?
Criterios de selección para contratar un proveedor	¿Qué criterios toma en cuenta para evaluar un proveedor de capacitación? ¿Por qué?	¿Cuáles son factores que influyen al momento de contratar a una empresa/organización/institución para capacitar a los colaboradores de su organización?
Cursos, Frecuencia, Modalidad, Lugar, Duración	¿En qué temas suele capacitarlos? ¿Con qué frecuencia? ¿En qué lugar? ¿Bajó qué modalidad?	¿En qué temas suele capacitarlos? ¿Con qué frecuencia realiza usted capacitaciones a sus colaboradores? ¿En qué lugar se dictan los

VARIABLE	ESTUDIO CUALITATIVO	ESTUDIO CUANTITATIVO
		cursos/programas contratados a terceros? ¿A cuántas horas asciende (en promedio) cada curso/programa de capacitación contratado? ¿Cuál fue la modalidad impartida para los cursos contratados?
Competencia	¿Qué empresas proveedoras de capacitación virtual conocen? ¿Cuáles contrataron? ¿Cuál es la empresa de capacitación que más valoró y por qué?	¿Qué institución/empresa contrató para capacitar a los colaboradores de su organización? ¿Cuál es su nivel de satisfacción de los cursos contratados?
Experiencia en cursos virtuales	¿Han tenido experiencia contratando cursos virtuales? ¿Cómo encuentran a sus proveedores?	¿Su empresa contrata cursos 100% virtuales? ¿Qué fuente de información valoró usted como el más importante para elegir a la empresa que los capacitó?
Características valoradas en un curso virtual	¿Qué características ideales debería tener un curso virtual?	¿Cuáles son los atributos que valora más en un curso virtual 100% a medida?
Percepción, Ventajas y Desventajas de Capacitación Virtual	¿Qué ventajas y desventajas encuentra en la capacitación en general para sus colaboradores?	¿Qué ventajas esperaría de la capacitación virtual 100% versus la tradicional?
Necesidad del servicio del modelo de negocio	¿Cree que pueda ser una alternativa necesaria para sus colaboradores?	Después de haber tomado conocimiento del concepto y evaluado los paquetes de los cursos/programas, con sus respectivos, usted ¿cree que pueda ser una alternativa necesaria para sus colaboradores?

Fuente: Elaboración propia. Tabla con variables del estudio Cualitativo y Cuantitativo

3.1 Descripción del servicio

El servicio consistirá en transformar la información proporcionada por los clientes, para diseñar, desarrollar e implementar un curso virtual a medida en la provincia de Lima, bajo la modalidad 100% virtual.

Brindaremos un servicio que buscará cubrir la necesidad insatisfecha que tienen las empresas para capacitar a sus colaboradores, a través de un servicio especializado y con una marcada diferenciación con respecto a lo ofrecido actualmente por el mercado de capacitación tradicional.

Se ofrecerá tres tipos de paquetes de capacitación virtual: *Básico, Estándar* y *Premium*, cuyas diferencias estás definidas según el grado de complejidad de interacción y la cantidad de recursos que se incluirán en el curso. El siguiente cuadro muestra el detalle de contenido y complejidad de cada uno de los paquetes:

Figura 3.1: Paquetes de cursos

	BASICO	ESTÁNDAR	PREMIUM
	Entre S/ 13,000 y menos de S/ 15,000	Entre S/ 15,000 y menos de S/ 20,000	Entre S/ 20,000 y menos de S/ 25,000
INTERACCIÓN BAJA - Texto e imágenes estáticas (PDF, PPT) - Cuestionarios - Envío de archivos - Vídeos sin post-producción - Contenido en aula virtual o LMS	●		
INTERACCIÓN MEDIA - Cinco vídeos aproximadamente PowToon o VideoScribe - Escenarios de Articulate Storyline - Contenido SCORM o HTML5 en LMS	●	●	
INTERACCIÓN ALTA - Producción de vídeo profesional - Locución profesional - Escenarios con casos de estudios detallados - Contenido SCORM o HTML5 en LMS	●	●	●

Fuente: Elaboración propia

Durante la ejecución del curso/programa, los participantes contarán con Asistencia Local Directa (sin intermediarios).

3.2 Selección del segmento de mercado

El segmento de mercado al que está dirigido este proyecto son las empresas de la *Provincia de Lima*, pertenecientes a la pequeña, mediana y gran empresa. El tamaño de la empresa es definido por INEI a partir del volumen de facturación anual de la organización.

Tabla 3.2: Segmentación empresarial para establecer el tamaño

Segmento empresarial	Unidades Impositivas Tributarias (UIT)
Microempresa	Hasta 150
Pequeña empresa	Mayor de 150 hasta 1700
Mediana empresa	Mayor de 1700 hasta 2300
Gran empresa	Mayor de 2300

Fuente: Directorio Central de Empresas y Establecimiento 2015

El universo que se utilizó para segmentar el mercado está constituido geográficamente por un total de 891,174 empresas de la *Provincia de Lima*, según informe de *Estructura Empresarial de Lima* del *INEI, 2015*[23].

Tabla 3.3: Estructura Empresarial de Lima

PERÚ: EMPRESAS, SEGÚN REGIÓN, 2014 - 15

Región	2014	2015		Var % 2015/14
		Absoluto	Porcentaje	
Nacional	**1 883 531**	**2 042 992**	**100,0**	**8,5**
Amazonas	10 463	11 823	0,6	13,0
Áncash	55 716	59 730	2,9	7,2
Apurímac	16 483	17 748	0,9	7,7
Arequipa	108 846	113 449	5,6	4,2
Ayacucho	23 768	25 962	1,3	9,2
Cajamarca	40 699	45 062	2,2	10,7
Provincia Constitucional del Callao	62 734	70 066	3,4	11,7
Cusco	69 686	79 940	3,9	14,7
Huancavelica	8 033	9 627	0,5	19,8
Huánuco	26 951	29 951	1,5	11,1
Ica	47 470	49 884	2,4	5,1
Junín	69 971	75 062	3,7	7,3
La Libertad	98 122	104 734	5,1	6,7
Lambayeque	68 136	72 166	3,5	5,9
Lima Provincias	47 650	52 015	2,5	9,2
Provincia de Lima	824 501	891 174	43,6	8,1
Loreto	35 922	39 716	1,9	10,6
Madre de Dios	13 791	14 597	0,7	5,8

Fuente: INEI Estructura Empresarial Lima 2015.

23 INEI **Estructura Empresarial Lima**, 2015. [Citado: 30/10/2017] En línea. Formato documento PDF. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/cap01.pdf - Página 19

Del mismo modo, en la *Tabla 3.4*, se podrá apreciar la segmentación empresarialmente según su tamaño:

Tabla 3.4: Segmentación Empresarial – Empresas de la provincia de Lima

Micro	S/	829,534	93.08%
Pequeña	S/	52,051	5.84%
Mediana	S/	5,850	0.66%
Gran Empresa	S/	3,739	0.42%
TOTAL	S/	891,174	100.00%

Fuente: INEI Estructura Empresarial Lima 2015

En conclusión, el segmento al que estamos enfocándonos representa el 6.92% del universo de empresas de la provincia de Lima.

3.3 Investigación cualitativa

Según Malhotra (2008), la investigación cualitativa proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema. Se realizó **investigación cualitativa** a través de un entrevistador analista capacitado, que analiza los resultados de manera subjetiva, de acuerdo con las percepciones, actitudes y motivaciones del entrevistado.

La técnica de recolección de datos para el segmento de representantes de empresas fue las **entrevistas en profundidad**, técnica no estructurada entre el entrevistado y entrevistador (*Face to Face*). A los entrevistados se les motiva para que hablen con libertad acerca de sus actividades, actitudes e intereses.

Se identificó un mercado objetivo primario que son las empresas de la Provincia de Lima, a las que se realizó una investigación cualitativa, que permitió conocer a profundidad los drivers de elección y, más que cuantificar las respuestas, se buscó cualificar los intereses de estos entrevistados para estimar la demanda.

3.3.1 Proceso de muestreo

Se seleccionó 11 entrevistados, representantes de empresas de la Provincia de Lima.

Los objetivos fueron:

1. Conocer el tamaño y sector económico de las empresas
2. Conocer su inversión anual en capacitación y cuánto cuestan los cursos que contratan
3. Identificar las modalidades de capacitación
4. Identificar a las empresas que contratan proveedores de cursos virtuales 100% y los criterios de selección que utilizan
5. Conocer qué cursos en modalidad virtual 100% tienen mayor demanda
6. Determinar la necesidad contratar al servicio ofrecido en el modelo de negocio
7. Conocer la intención de compra por paquetes de curso de la propuesta
8. Determinar la cantidad de cursos a contratar

3.3.2 Diseño de instrumento

Para la realización de la investigación cualitativa se utilizó la *Guía de discusión (ver Anexo 2)*. Se llama guía de pautas, discusión o indagación porque consiste en una lista de preguntas que permiten averiguar las actitudes de los consumidores frente a diversos productos. Lo que se buscaba con dichas preguntas era obtener información, por un lado, la experiencia que tienen las empresas con la contratación de programas de capacitación, las ventajas y desventajas que le encuentran, así como los intereses ideales para la contratación de un servicio de transformación de la información proporcionada por los clientes, para diseñar, desarrollar e implementar un curso virtual a medida, bajo la modalidad 100% virtual. Junto a ello se les presentó el nuevo concepto del negocio para su evaluación y nivel de interés.

Los detalles técnicos (ficha técnica) del estudio cualitativo se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 3.5: Ficha técnica Estudio cualitativo

Estadísticos	Descripción
Tipo de estudio	Cualitativo
Técnica	Entrevistas a profundidad a Gerentes de Recursos Humanos
Instrumento	Guía de pautas
Universo	Gerentes, Sub-Gerentes y Jefes, decisores con experiencia en gestión del talento.
Ámbito geográfico	Entrevistas realizadas en la Provincia de Lima
Tipo de muestreo	
Técnica de muestreo	Entrevistas a profundidad
Tamaño de muestra	Decisores: 11 entrevistados
Elaboración estudio	Recursos propios

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra la relación de personas entrevistadas en el *Tabla 3.6*.

Tabla 3.6: Estudio cualitativo - Relación de personas entrevistadas

SECTOR	EMPRESA	TAMAÑO	ENTREVISTADO	CARGO
Servicios	Seguridad 111	PEQUEÑA	Daniel Ortiz Chamochumbi	Gerente General
Educación	ISIL	MEDIANA	Jaime Grau Gandolfo	Gerente de RRHH
Servicios	PETREX	GRANDE	Jorge Vicuña Mandujano	Gerente de RRHH
Industria	Backus	GRANDE	Susana Ferrel Escajadillo	Jefe de Capacitación
Servicios	Cineplanet	GRANDE	Chris Espinoza	Jefe de Capacitación
Servicios	Ferreyros Corp	GRANDE	Maria Teresa Merino	Gerente de RRHH
Industria	Bata	GRANDE	Rafael Salardi	Gerente de RRHH
Servicios	Forex Consultores	PEQUEÑA	Jiza Zarate Amayo	Gerente General
Industria	Aceros Arequipa	GRANDE	Luis Fernando Otalora Corrales	Gerente de RRHH
Gobierno	Congreso de la República	GRANDE	Jose Carlos Saldarriaga Moreno	Jefe de RRHH
Energía	Fenix Power	MEDIANA	Alexandra Oporto	Jefe de RRHH

Fuente: Elaboración propia

3.3.3 Análisis y procesamiento de datos cualitativos

Finalizadas las 11 entrevistas, se pasó a la etapa de transcripción de los audios para realizar el procesamiento de la información recopilada. La evaluación de los resultados de esta investigación se encuentra detallada en el informe *Análisis de los resultados de la investigación cualitativa (Anexo 3).*

El resumen del cumplimiento de objetivos para el análisis cualitativo se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Tabla 3.7: Resumen cumplimiento de objetivos del estudio cualitativo

Nº	Objetivo	Factores	Entrevistas
1	Conocer el tamaño y sector económico de las empresas	El tamaño se determinó por volumen de facturación y el sector por el giro del negocio.	11

Nº	Objetivo	Factores	Entrevistas
2	Conocer la inversión anual en capacitación y cuánto cuestan los cursos que contratan	Cuenta con presupuesto de inversión anual para capacitación	11
3	Identificar las modalidades de capacitación	Manifiestan tres modalidades: Presencial, Virtual 100% y Mixto (semi-presencial)	9
4	Identificar a las empresas que contratan proveedores de cursos virtuales 100% y los criterios de selección que utilizan	Fuente de información para elegir a la empresa: redes sociales, recomendaciones, ferias, etc. Elección por criterios de Precio, Prestigio, Experiencia en el rubro, Metodología, etc.	2
5	Conocer qué cursos en modalidad virtual 100% tienen mayor demanda.	Elección libre: Habilidades blandas, Corporativos, Seguridad, Ventas, etc. Tienen definidos su modalidad de preferencia.	11
6	Determinar la necesidad contratar al servicio ofrecido en el modelo de negocio	Contrataría un curso virtual a medida	3
7	Conocer la intención de compra por paquetes de curso de la propuesta	Presentación de 3 paquetes de propuestas con características diferentes según las necesidades de la empresa	3
8	Determinar la cantidad de cursos a contratar	Plan de capacitación anual	9

Fuente: Elaboración propia

3.3.4 Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo

Finalizado el estudio cualitativo podemos concluir lo siguiente:

1. Las empresas que manifestaron su mayor interés por la propuesta pertenecen en su gran mayoría a la mediana y gran empresa.
2. El segmento de la gran empresa tienen en su mayoría un presupuesto de capacitación anual para sus colaboradores entre S/ 50,000 y menos de S/ 100,000.
3. La gran mayoría de los entrevistados sólo realizaría capacitación en modalidad presencial.
4. En general, los criterios más valorados para seleccionar un proveedor de capacitación en modalidad virtual son: el precio, el soporte, la experiencia en el rubro y la metodología empleada.

5. Para la gran mayoría de las empresas entrevistadas, los cursos de mayor demanda son de temas sobre *Habilidades blandas* como: *Liderazgo*, *Gestión estratégica*, *Trabajo en equipo*, etc.
6. Una minoría de los entrevistados manifestó interés en capacitar a sus colaboradores utilizando la modalidad virtual 100%.
7. Se recomienda realizar un estudio de mercado cuantitativo para confirmar el resultado encontrado en las entrevistas.

3.4 Investigación cuantitativa

Según Malhotra et al. (2008), la metodología de diseño cuantitativa es la metodología de investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico. La investigación cuantitativa fue de índole descriptiva y utilizada por los investigadores para comprender los efectos de diversos insumos promocionales en los consumidores, logrando predecir el comportamiento del consumidor.

Se realizó un estudio de diseño no probabilístico por juicio y conveniencia.

3.4.1 Proceso de muestreo

Este estudio se realizó con el objetivo de ratificar el nivel de interés en los procesos de capacitación, así como la aceptación de la nueva propuesta de negocio.

Estuvo dirigido a las empresas pequeñas, medianas y grandes de la Provincia de Lima.

El universo utilizado está constituido por un total de 61,640 empresas pequeñas, medianas y grandes, según informe de Estructura Empresarial de Lima del INEI, 2015.

Se elaboró una encuesta, la cual se envió al Gerente General, Sub-Gerente y Jefes/Encargados del área de Recursos Humanos con poder de decisión sobre contratación de capacitaciones.

Con la finalidad de poder establecer la necesidad del mercado respecto a contratar cursos virtuales 100% a medida, se plantearon los siguientes objetivos:

1. Conocer el tamaño y sector económico de las empresas
2. Conocer su inversión anual en capacitación
3. Conocer la duración promedio en horas para un curso
4. Identificar la frecuencia de contratación de cursos
5. Identificar las modalidades de capacitación
6. Nivel de insatisfacción de los cursos contratados
7. Identificar a las empresas que contratan proveedores de cursos virtuales 100% y los criterios de selección que utilizan
8. Identificar los atributos más valorados para un curso virtual 100%

9. Conocer qué cursos en modalidad virtual 100% tienen mayor demanda
10. Determinar la necesidad de contratar el servicio ofrecido en el modelo de negocio
11. Conocer la intención de compra por paquetes de curso de la propuesta
12. Determinar la cantidad de cursos a contratar

Para hallar el tamaño de la muestra se planteó la siguiente fórmula con un nivel de confianza de 95% (Z), con un margen de error de +/- 5% (E).

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 . \mathrm{P} . \mathrm{Q} . \mathrm{N}}{Z^2 . \mathrm{P} . \mathrm{Q} + \mathrm{N} . E^2}$$

Definición:

n = Tamaño de la muestra

Z = Margen de Seguridad

N = Número de universo o población total a investigarse

P = Probabilidad pertinente del hecho que se investiga (0.5)

Q = Probabilidad no pertinente frente al hecho a investigar (0.5)

E^2 = Margen de error

Dónde:

Z= 95%

P= 0.5

Q= 0.5

N= 61,669

E= +/- 9.9%

n= 98

Criterios de inclusión:

- Tomadores de decisiones (Gerentes generales, de Recursos Humanos, Jefes/Encargados de Recursos Humanos) que contratan cursos de capacitación para sus colaboradores a proveedores (terceros).
- Pequeñas, medianas y grandes empresas, según segmentación de Estructura Empresarial de Lima, INEI 2015.
- Sectores económicos según segmentación de Estructura Empresarial de Lima, INEI 2015.

Criterios de exclusión:

- Empresas que ofrecen diseñar capacitación bajo la modalidad e-Learning.

Para la selección muestral se utilizó una base de datos de empresas y ejecutivos de recursos humanos referidas por red de contactos.

3.4.2 Diseño de instrumento

Para la realización de la investigación cuantitativa se utilizó un *Cuestionario de Investigación Cuantitativa* (ver Anexo 4) de 36 preguntas, que fueron respondidas por cada uno de los miembros de la población seleccionada en la muestra. Estas preguntas se clasifican en: 9 de selección múltiple, 18 cerradas, 6 de escala de Likert y 3 abiertas. Se definieron secciones de preguntas para: *Datos de Control*, *Información del Decisor y la Organización*, *Información sobre el Proceso de Capacitación*, *Conocimiento de Cursos Virtuales*, y la *Evaluación de la Propuesta de negocio*. Se usaron dos preguntas iniciales de control para identificar si la empresa *"Realiza capacitaciones contratando a terceros"* y si el encuestado *"Toma la decisión de contratar servicios de capacitación a terceros"*.

La encuesta fue aplicada de manera virtual, de la siguiente manera:

1. Se creó un formulario de encuesta virtual a través de Google Form. El diseño el diseño de la encuesta se encuentra en el Anexo 4.
2. La encuesta fue enviada al Gerente General, o Gerente o Sub-Gerente o Jefes de Recursos Humanos de las empresas.
3. Se enviaron grupos de 100 correos electrónicos por vez, hasta completar un total 1500 contactos.
4. Luego de recibir las respuestas, se analizaron los resultados.

Los detalles técnicos del estudio se muestran en la siguiente Tabla:

Tabla 3.8: Ficha técnica Estudio cuantitativo

Estadísticos	Descripción
Tipo de estudio	Cuantitativo
Técnica	Encuestas personales a decisores de RRHH
Instrumento	Cuestionario estructurado y estandarizado con preguntas abiertas y cerradas
Universo	Decisores conformados por hombres y mujeres en puestos de Gerencia, Sub-Gerencia y Jefaturas con capacidad de decisión de contratación de capacitaciones en sus instituciones laborales. Tamaño a encuestar 104 personas.
Ámbito geográfico	Encuestas realizadas en la Provincia de Lima.
Tipo de muestreo	No Probabilístico
Técnica de muestreo	Muestreo por juicio y conveniencia apoyado en juicio del investigador
Tamaño de muestra	104 encuestas, lo cual representa un margen de error de +/- 9.6% con un nivel de confianza del 95%.
Elaboración estudio	Recursos propios

Fuente: Elaboración propia

La distribución muestral del estudio es la siguiente:

Tabla 3.9: Distribución muestral del estudio cuantitativo

Tabla cruzada SEC'le empresa

			Tamaño de empresa			Total
			Pequeña	Mediana	Grande	
SECTOR	Agricultura y ganadería	Recuento	1	0	2	3
		% dentro de Tamaño de empresa	4.3%	0.0%	4.9%	2.9%
	Banca	Recuento	0	0	1	1
		% dentro de Tamaño de empresa	0.0%	0.0%	2.4%	1.0%
	Comercio	Recuento	2	7	8	18
		% dentro de Tamaño de empresa	8.7%	20.6%	19.5%	17.3%
	Construcción	Recuento	0	1	1	2
		% dentro de Tamaño de empresa	0.0%	2.9%	2.4%	1.9%
	Educación	Recuento	1	1	0	2
		% dentro de Tamaño de empresa	4.3%	2.9%	0.0%	1.9%
	Energía	Recuento	0	0	2	2
		% dentro de Tamaño de empresa	0.0%	0.0%	4.9%	1.9%
	Manufactura	Recuento	1	3	4	8
		% dentro de Tamaño de empresa	4.3%	8.8%	9.8%	7.7%
	Minería e hidrocarburo	Recuento	0	2	3	5
		% dentro de Tamaño de empresa	0.0%	5.9%	7.3%	4.8%
	Otras actividades	Recuento	0	0	1	1
		% dentro de Tamaño de empresa	0.0%	0.0%	2.4%	1.0%
	Servicios	Recuento	16	19	17	57
		% dentro de Tamaño de empresa	69.6%	55.9%	41.5%	54.8%
	Servicios sociales y	Recuento	2	1	0	3
		% dentro de Tamaño de empresa	8.7%	2.9%	0.0%	2.9%
	Transporte	Recuento	0	0	2	2
		% dentro de Tamaño de empresa	0.0%	0.0%	4.9%	1.9%
Total		Recuento	23	34	41	98
		% dentro de Tamaño de empresa	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

3.4.3 Análisis y procesamiento de datos cuantitativos

La tabulación de la información se realizó empleando la herramienta estadística SPSS versión 25.0, programa que satisface las necesidades de evaluación de variables y análisis de preguntas cruzadas.

Finalizadas la encuesta, se pasó a la etapa procesamiento y tabulación de la información recopilada. Las tablas resultantes de la esta investigación se encuentra detallada en el informe *Análisis de los resultados de la investigación cuantitativa (Anexo 4).*

El resumen del cumplimiento de objetivos para el análisis cuantitativo se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Tabla 3.10: Resumen cumplimiento de objetivos del estudio cuantitativo

Nº	Objetivo	Resultados
1	Conocer el tamaño y sector económico de las empresas	Se registraron respuestas del 85% de los sectores económicos presentados. El resultado se encuentra en la distribución muestral del estudio. No participaron los sectores de *Pesca* ni *Administración Industrial*.
2	Conocer la inversión anual en capacitación y cuánto cuestan los cursos que contratan	• Menos de S/50,000 al año: 32%. • Entre S/ 50,000 y menos de S/100,000: 36% • Entre S/100,000 y menos de S/ 150,000: 22% • Más de S/ 150,000: 10%
3	Conocer la duración promedio en horas para un curso	• Menos de 5 horas: 19% • Entre 5 y menos 10 horas: 57% • Entre 10 y menos de 20 horas: 11% • Entre 20 y menos de 30 horas: 8% • Entre 30 y menos de 40 horas: 4% • Más de 40 horas: 1%
4	Identificar la frecuencia de contratación de cursos	• Mensual: 21% • Bimensual: 18% • Trimestral: 37% • Cuatrimestral: 5% • Semestral: 13% • Anual: 6%
5	Identificar las modalidades de capacitación	Se confirmó las tres modalidades de capacitación: *Presencial*, *Virtual 100%* y

Nº	Objetivo	Resultados
		Mixto (semi-presencial). La más elegida fue la *Presencial*.
6	Nivel de insatisfacción de los cursos contratados	Insatisfacción en los cursos contratados: • Ventas: 16% • Otros: 34% • Corporativos:25% • Habilidades blandas: 22% • Seguridad: 10%
7	Identificar a las empresas que contratan proveedores de cursos virtuales 100% y los criterios de selección que utilizan	Criterios de valoración *Muy Importante*: • Precio: 95% • Experiencia en el rubro: 91% • Prestigio de la Institución: 82% • Flexibilidad: 82%.
8	Identificar los atributos más valorados para un curso virtual 100%	Atributos de valoración *Muy Importante*: • Cantidad de horas (duración) del curso: 86% • Interacción: 77% • Material didáctico: 64%
9	Conocer qué cursos en modalidad virtual 100% tienen mayor demanda.	• Cursos corporativos/compliance: 12% • Otros (cursos técnicos, talleres): 10% • Seguridad: 7% • Habilidades blandas: 3%
10	Determinar la necesidad de contratar el servicio ofrecido en el modelo de negocio	• Nada necesario: 2% • Algo necesario: 1% • Indiferente: 4% • Necesario: 42% • Muy necesario: 51%
11	Conocer la intención de compra por paquetes de curso de la propuesta	• Paquete básico: 62% • Paquete estándar: 48% • Paquete Premium: 21%
12	Determinar la cantidad de cursos a contratar	• 1 curso al año: 6% • 2 cursos al año: 9% • 3 cursos al año: 14% • 4 cursos al año: 10% • Más de 4 cursos al año: 61%

Fuente: Elaboración propia

Trabajo de campo

De los 1500 correos enviados, se obtuvo un total de 147 respuestas (9.8%), de las cuales se filtraron sólo las 98 respuestas (6.53%) que representan a las encuestas efectivas, y que pasaron las dos primeras preguntas de control. La encuesta se llevó a cabo entre el 16 y el 30 de diciembre del 2019.

Inversión anual en capacitación:

Los gráficos del siguiente análisis muestran que el 32% de las empresas manifiesta invertir *menos de 50,000* soles en capacitación para sus colaboradores, siendo la *Microempresa* la que destaca con el 100% de incidencia en las respuestas, entre ellas se encuentran los sectores de *Servicios* con 42% y *Servicios Sociales y Salud* con 33%. Tengamos en cuenta que para el análisis de la información que se obtiene en la encuesta, ésta no se tomará en cuenta para definir el segmento al que se apunta.

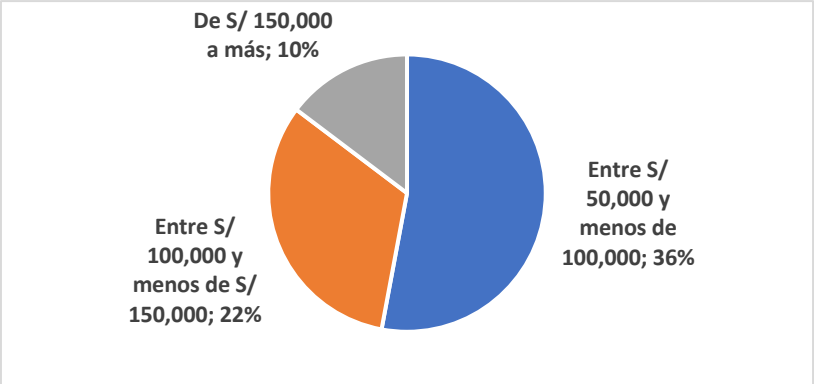
El 36% de las empresas manifiestan invertir *entre 50,000 y menos de 100,000* soles en capacitación de sus colaboradores, la mayoría de ellas perteneciente a la *Gran empresa* con 41%, resaltando aquellas de los sectores de *Banca* y *Construcción*, ambas cuyo rango de inversión tiene 100% de incidencia en la respuesta.

Un 22% manifiesta invertir *entre 100,000 y menos de 150,000* soles, resaltando aquellas pertenecientes a la *Mediana empresa* con 29%, particularmente las empresas del sector *Hidrocarburos* con 60%, seguido de *Transporte*, *Educación* y *Energía,* todas con 50% de incidencia de respuesta.

Finalmente, solo el 10% manifiesta invertir en cursos de capacitación *de 150,000 soles a más*, pertenecientes a la *Gran empresa*

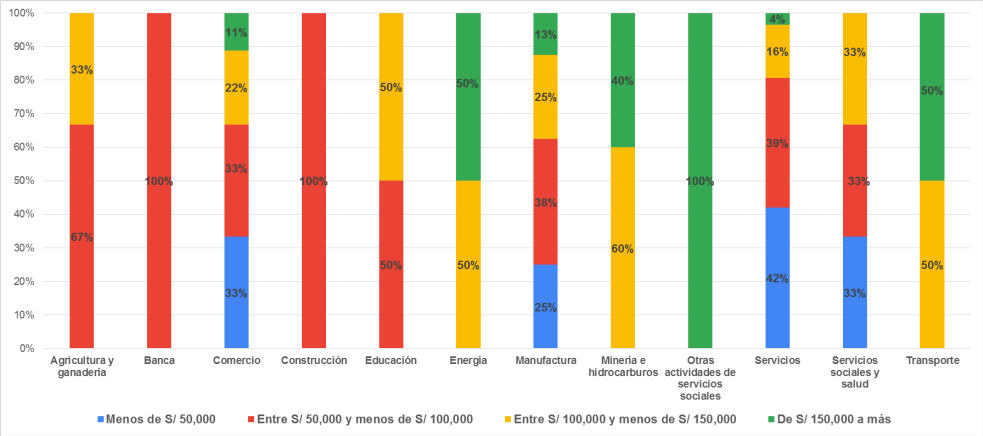
con 24%, siendo aquellas del rubro de *Otras actividades de servicios sociales* con 100% y *Transporte* y *Energía* ambas con 50%.

Gráfico 3.1: Inversión anual en capacitación de la Pequeña 36%, Mediana 22% y Gran Empresa 10%



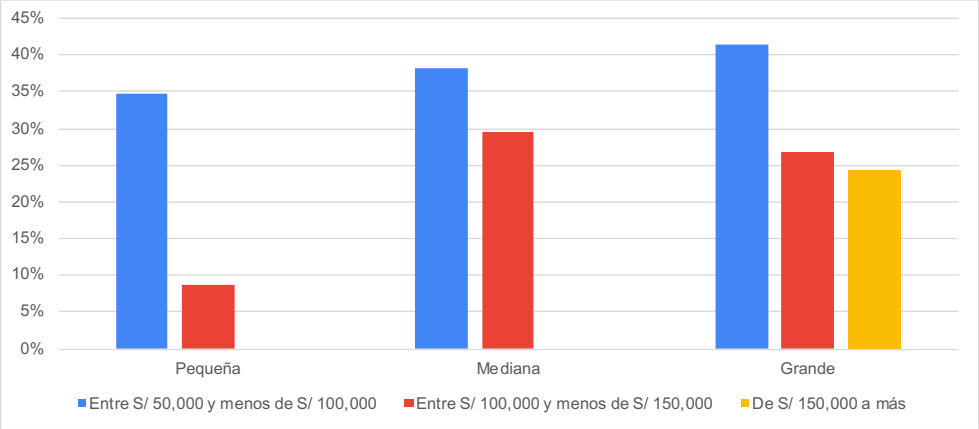
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3.2: Inversión anual en capacitación por sector



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3.3: Inversión anual en capacitación por tamaño de empresa



Fuente: Elaboración propia

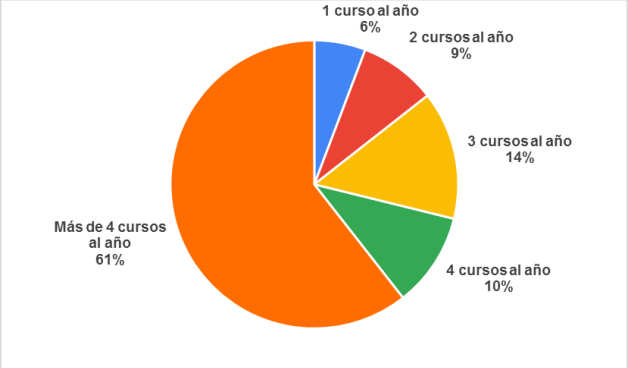
<u>Cursos comprados anualmente:</u>

Los gráficos del siguiente análisis muestran que el 61% de las empresas manifiesta contratar *más de 4 cursos al año* para sus colaboradores, pertenecientes en su mayoría a la *Gran empresa* con 78%, destacando entre ellas los sectores de *Banca*, *Minería e Hidrocarburos*, *Otras actividades de servicios sociales* y *Transporte*, todas con 100% de incidencia en la respuesta.

El 10% de las empresas manifiestan contratar *4 cursos al año*, resaltando nuevamente la *Gran empresa* con 59% de las respuestas, siendo las más destacadas las empresas de los sectores de *Agricultura y ganadería* con 67% y *Construcción con 50%.*

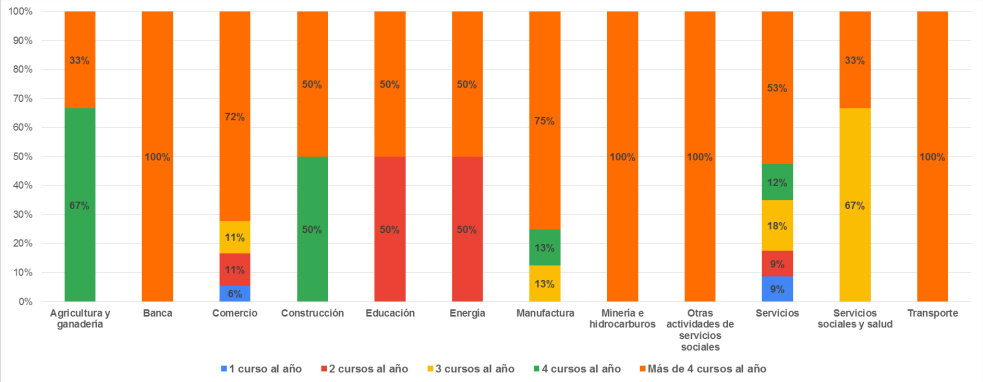
Un importante 14% manifiesta contratar *3 cursos anualmente*, resaltando la *Gran empresa* con 59% y la *Mediana empresa* con 15%, particularmente aquellas del sector *Servicios sociales y salud* con 67% y *Servicios* con *18%* de incidencia de respuestas.

Gráfico 3.4: Cantidad de cursos comprados anualmente



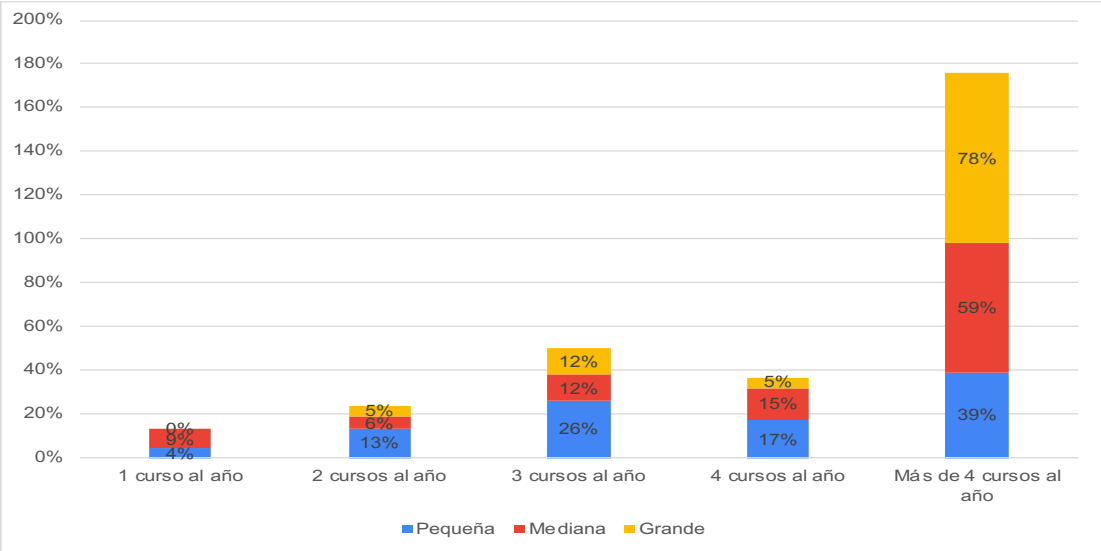
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3.5: Cantidad de cursos comprados anualmente por sector



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3.6: Cantidad de cursos comprados anualmente por tamaño de empresa



Fuente: Elaboración propia

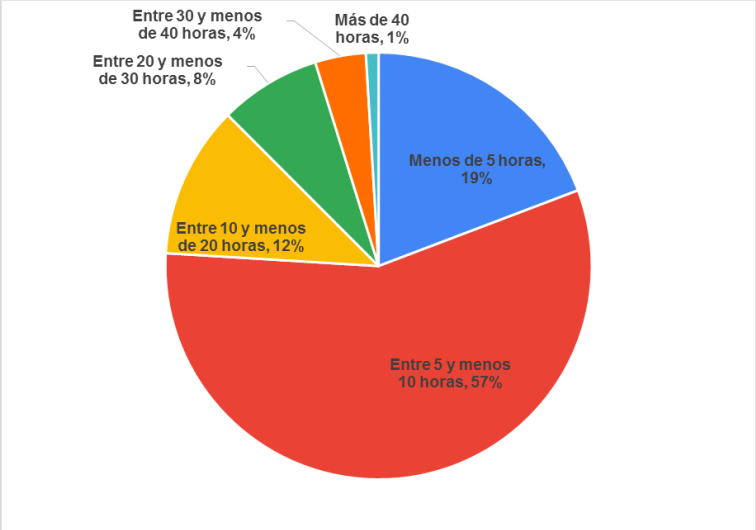
Duración de los cursos contratados (en horas):

Los gráficos del siguiente análisis muestran que el 57% de las empresas manifiesta contratar cursos cuya duración está *entre 5 y menos de 10 horas*, pertenecientes en su mayoría a la *Gran empresa* con 61% y a la *Pequeña empresa* con 57%, destacando entre ellas los sectores de *Banca*, *Educación* y *Energía*, todas con 100% de incidencia en la respuesta.

El 19% de las empresas manifiestan contratar cursos con duración *de menos de 5 horas*, resaltando las *Microempresas* con 50% de las respuestas, y siendo las más destacadas las empresas de los sectores de *Agricultura y ganadería* con 63%, *Construcción* con 50% y *Transporte* con 50%.

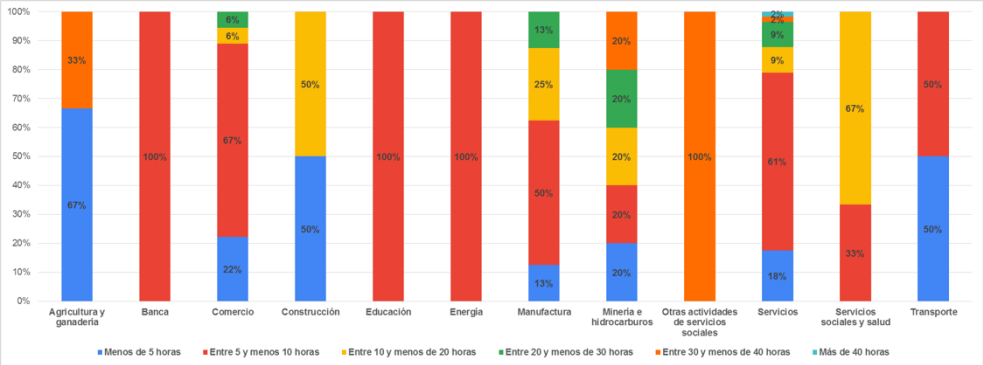
Finalmente, el 12% manifiesta contratar cursos con duración *entre 10 y menos de 20 horas*, resaltando la *Mediana empresa* con 24%, particularmente aquellas del sector *Servicios sociales y salud* con 67% y *Construcción* con 50% de incidencia de respuestas.

Gráfico 3.7: Duración en horas para los cursos contratados



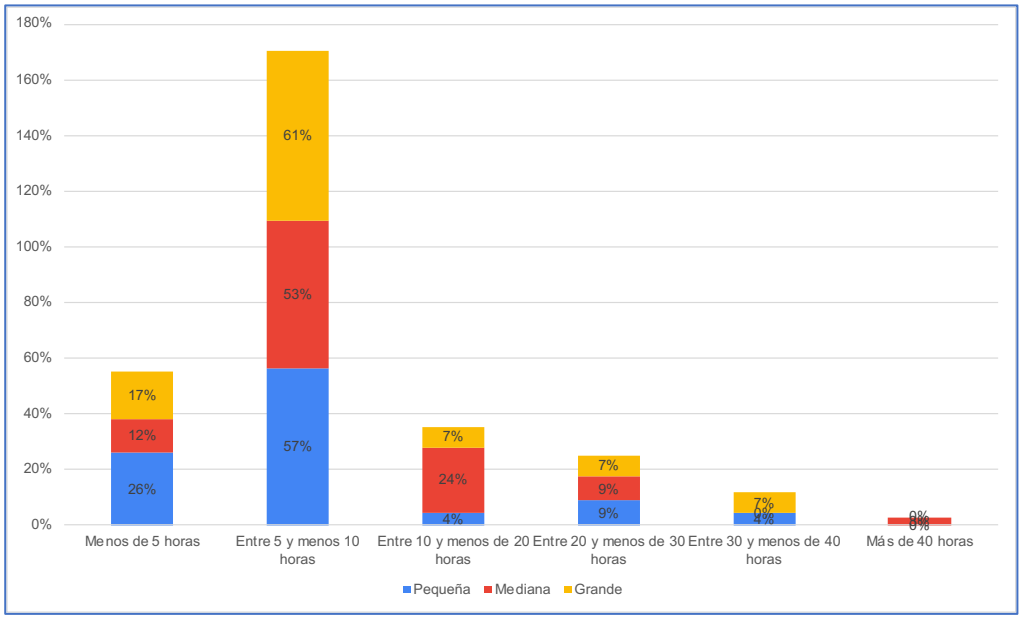
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3.8: Duración en horas para los cursos contratados por sector



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3.9: Duración en horas para los cursos contratados por tamaño de empresa



Fuente: Elaboración propia

<u>Preferencias de los cursos contratados por las empresas:</u>

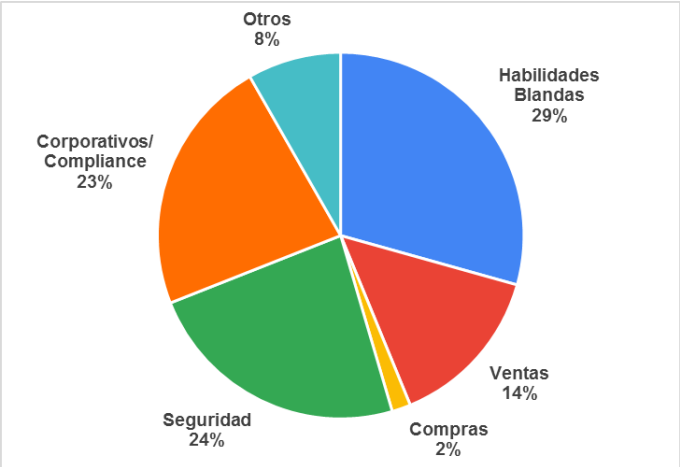
Los gráficos del siguiente análisis muestran que el 29% de las empresas manifiesta contratar cursos de *Habilidades blandas (Liderazgo, Gestión estratégica, Motivación, Desarrollo de personas, Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Relaciones Intrapersonales)*, llevados en su mayoría por la *Microempresa* con 36% y *Gran Empresa* con 31%, destacando la elección de estos en los sectores de *Educación* con 67% y *Construcción* con 40%, y *Agricultura*, *Banca* y *Minería e hidrocarburos*, todas con 33% de incidencia en la respuesta.

El 24% de las empresas manifiestan contratar cursos sobre temas de *Seguridad*, resaltando las *Microempresas* con 45% y la *Mediana empresa* con 24% de las respuestas, y siendo más contratado en los

sectores de *Banca* y *Otras actividades de servicios sociales*, ambas con 33%.

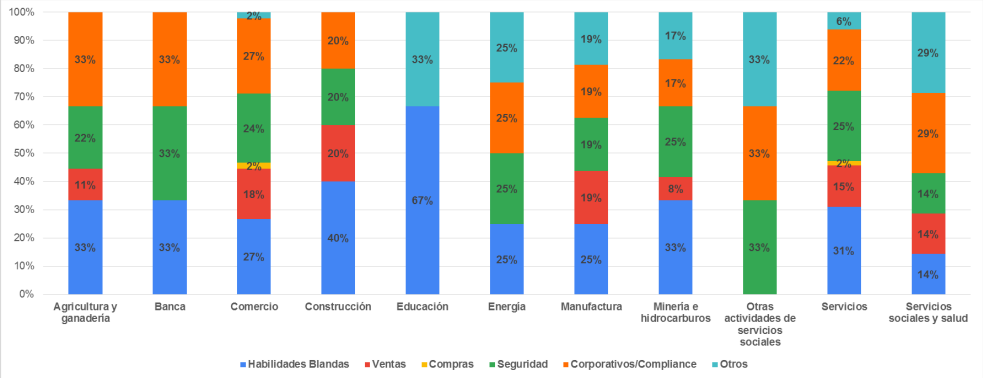
Finalmente, un 12% manifiesta contratar cursos sobre temas *Corporativos/Compliance (Ética, Lavado de activos, Anti fraudes)*, resaltando la *Pequeña empresa* con 27%, particularmente aquellas del sector *Agricultura y ganadería, Banca,* y *Otras actividades de servicios sociales,* todas con 33% de incidencia de respuestas.

Gráfico 3.10: Preferencias de cursos contratados



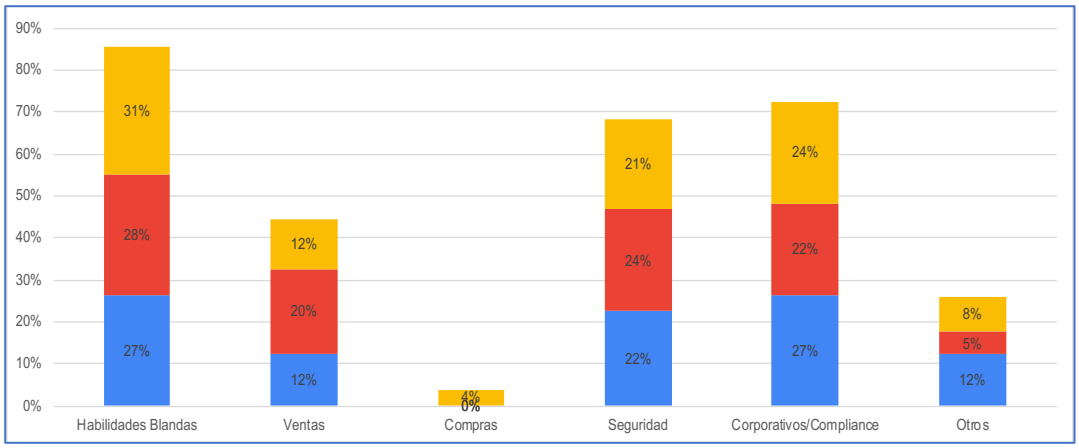
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3.11: Preferencias de cursos contratados por sector



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3.12: Preferencias de cursos contratados por tamaño de empresa



Fuente: Elaboración propia

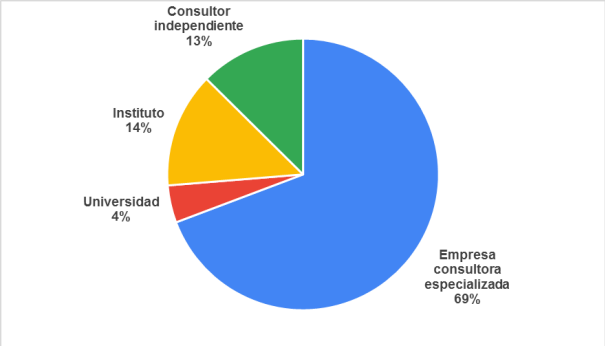
<u>Preferencias de tipo de empresa contratada:</u>

Los gráficos del siguiente análisis muestran que el 69% de las empresas manifiesta elegir *Consultoras especializadas* para la preparación y dictado de cursos, contratados en su mayoría por la *Gran Empresa* con 81% y *Pequeña Empresa* con 67%, destacando la elección de estos proveedores en los sectores de *Agricultura y ganadería, Construcción, Energía,* todas con 100% de respuesta, *Comercio* con 74%, y *Servicios* con 73% de incidencia en las respuestas.

El 14% de las empresas manifiestan contratar a los *Institutos* para el dictado de cursos, resaltando la elección de estos en la *Pequeña empresa* y *Microempresa* con 17% de las respuestas, y siendo más contratado en los sectores de *Otras actividades de servicios sociales* con 100%, *Educación* con 57% y *Minería e hidrocarburos* con 44%.

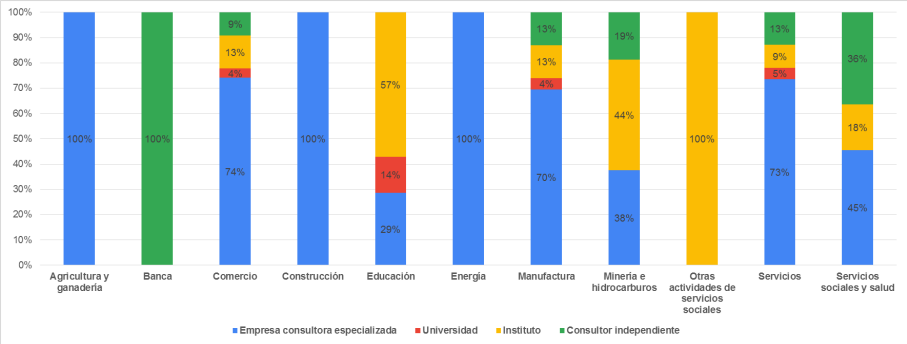
Finalmente, un 13% manifiesta contratar a un experto *Consultor independiente*, resaltando esto en la *Pequeña empresa* con 19% y *Microempresa* con 17%, particularmente aquellas del sector de *Banca* con 100%, y *Servicios sociales y salud* con 36% de incidencia de respuestas.

Gráfico 3.13: Tipo de empresa contratada



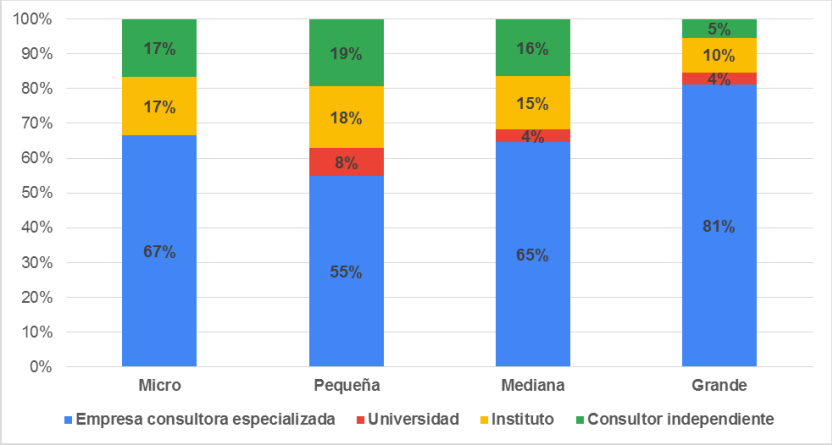
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3.14: Tipo de empresa contratada por sector



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3.15: Tipo de empresa contratada por tamaño

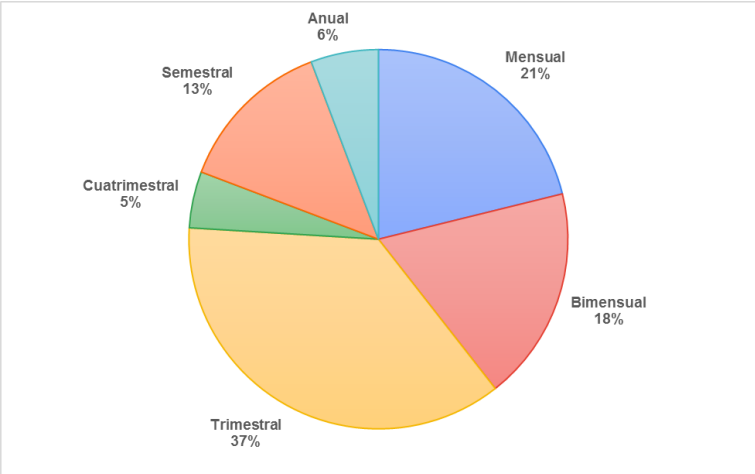


Fuente: Elaboración propia

<u>Frecuencia de contratación de cursos:</u>

El siguiente grafico muestra que la frecuencia de contratación de cursos informada por las empresas. La frecuencia más usada es la *Trimestral* con un 37%, luego la *Mensual* con un 21%, seguido por la *Bimensual* con un 18%, entre las más destacadas.

Gráfico 3.16: Frecuencia de contratación de cursos



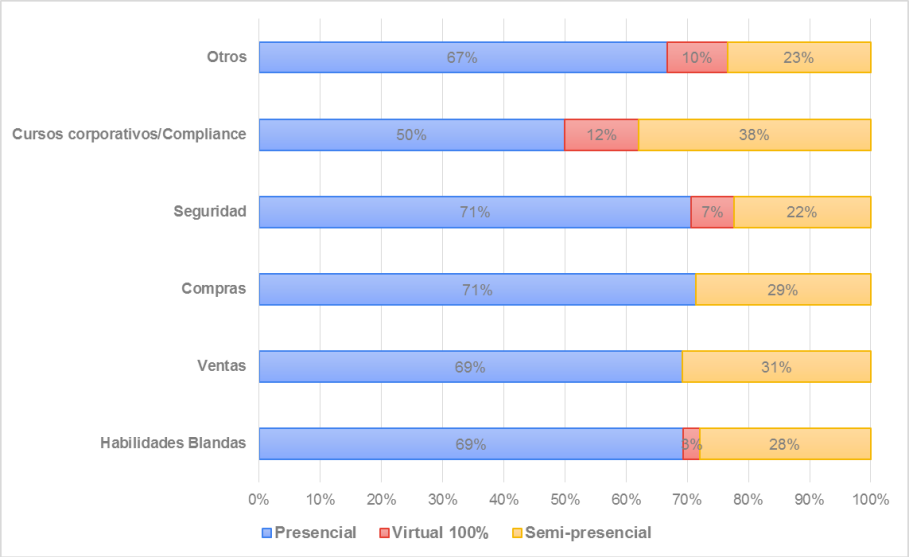
Fuente: Elaboración propia

Modalidad de dictado preferida por curso:

El siguiente grafico muestra que la modalidad *Presencial* es la preferida por las empresas, seguida por la modalidad mixta (semi-presencial). La modalidad virtual 100% sólo tiene un margen de aceptación que varía entre el rango del 3% al 10% en los diferentes cursos.

Por otro lado, se observa que los cursos con mayor demanda en la modalidad 100% virtual son los *Cursos corporativos/compliance* con 12%, seguido por *Otros (cursos técnicos, talleres)* con 10%, *Seguridad* con 7% y finalmente *Habilidades blandas* con 3% de incidencia de respuestas.

Gráfico 3.17: Modalidad de dictado preferida por curso

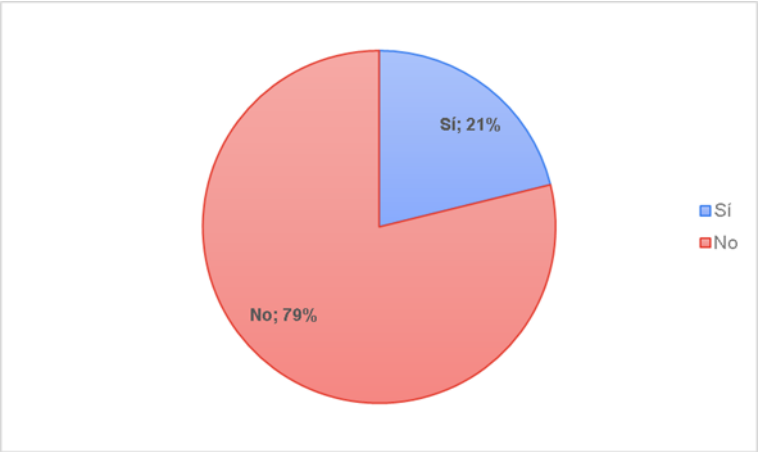


Fuente: Elaboración propia

Contratación de cursos virtuales 100%:

El siguiente grafico muestra que el 79% de las empresas respondió que *no contrataría* cursos *100% virtuales* para capacitar a sus colaboradores, mientras que un 21% respondió que *sí estaría dispuesto* a hacerlo.

Gráfico 3.18: Contratación de cursos virtuales 100%



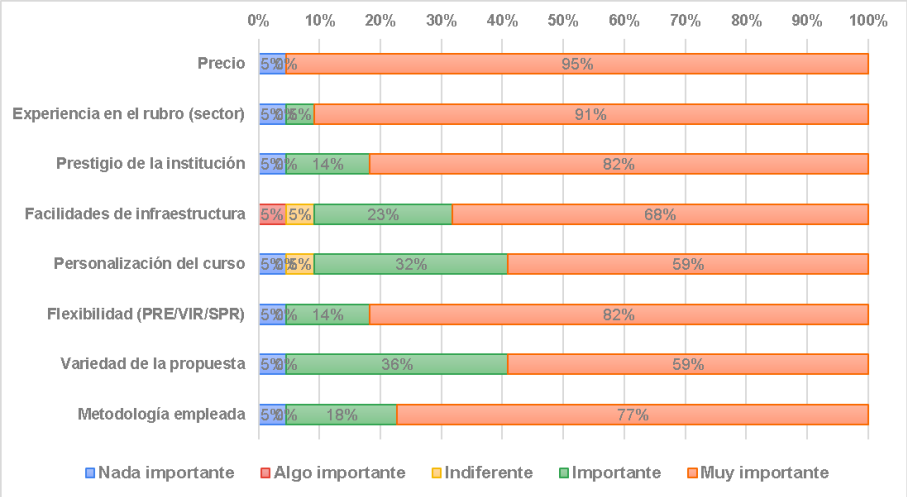
Fuente: Elaboración propia

<u>Criterios para contratar un proveedor de cursos 100% virtuales:</u>

El siguiente grafico muestra los criterios tomados por las empresas para la contratación de un curso 100% virtual. El grado de valoración *Muy Importante* destaca para los criterios del *Precio* con el 95%, *Experiencia en el rubro* con un 91%, *Prestigio de la institución* y *Flexibilidad de los cursos,* ambas con 82%, *Facilidades de infraestructura tecnológica* con 68%, *Metodología empleada* con 77%, y finalmente la *Personalización del curso* y la *Variedad de la propuesta*, ambas con 59% de incidencia de respuestas.

El grado de valoración *Importante* destaca para los criterios de *Variedad de la propuesta* con 36%, *Personalización del curso* con 32%, *Facilidades de la infrestructura tecnológica* con 23%, *Metodología empleada* con 18%, *Prestigio de la institución* y *Flexibilidad,* ambas con 14% y finalmente la *Experiencia en el rubro* con un 5% de incidencia de respuestas.

Gráfico 3.19: Criterios de Valoración antes de contratar una empresa que ofrezca cursos 100% virtuales



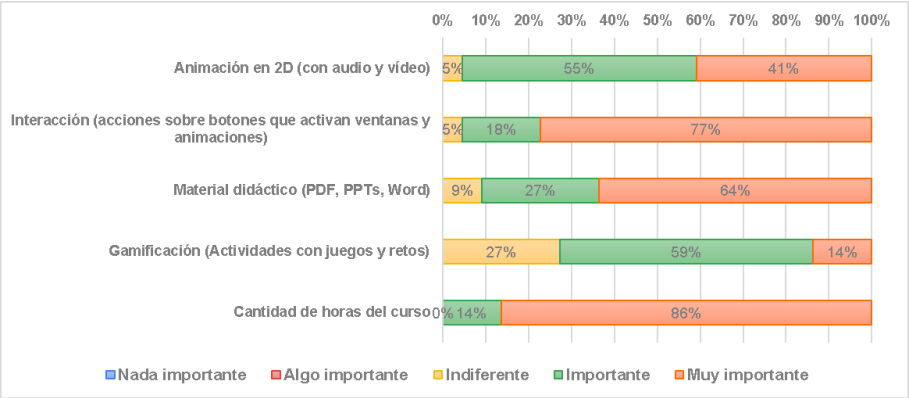
Fuente: Elaboración propia

<u>Atributos que valoran en un curso 100% virtual:</u>

El siguiente grafico muestra los atributos que valorados por las empresas en un curso virtual 100%. El grado de valoración *Muy importante* destaca para los atributos de *Cantidad de horas del curso* con 86%, la *Interacción (acciones sobre botones que activan ventanas y animaciones)* con 77%, el *Material didáctico (PDF, PPTs, Word)* con 64%, la *Animación en 2D (con audio y vídeo)* con 41%, y finalmente la *Gamificación (Actividades con juegos y retos)* con un 14 %.

El grado de valoración Importante destaca para los atributos del curso de *Gamificación (Actividades con juegos y retos)* con 59%, *Animación en 2D (con audio y vídeo)* con 55%, el *Material didáctico (PDF, PPTs, Word)* con 27%, seguido por *Interacción (acciones sobre botones que activan ventanas y animaciones)* con 18%, y finalmente la *Cantidad de horas del curso* con 14%.

Gráfico 3.20: Valoración de los atributos de un curso 100% virtual

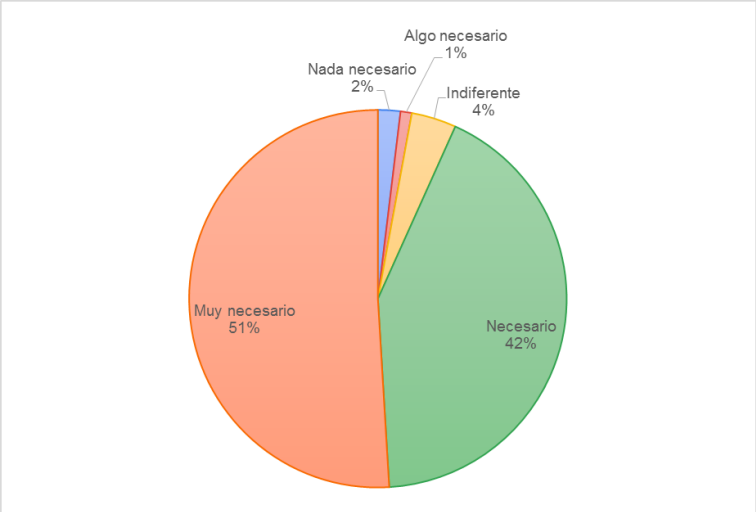


Fuente: Elaboración propia

<u>Necesidad de contratar el servicio con la nueva propuesta:</u>

El siguiente gráfico muestra la opinión de los encuestados respecto a la necesidad de una empresa que ofrezca una nueva propuesta de cursos 100% virtuales. Un 51% indica que es *Muy necesario*, el 42% lo considerea *Necesario*, y solo el 4% se manifiesta *Indiferente*.

Gráfico 3.21: Necesidad de contratar el servicio con la nueva propuesta

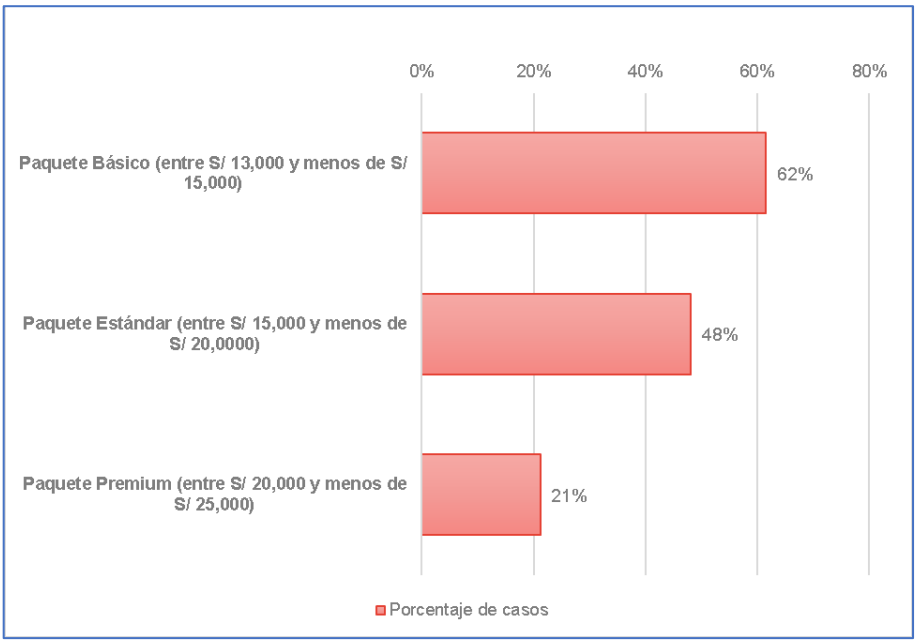


Fuente: Elaboración propia

Paquete de cursos 100% virtuales que se ajusta a las necesidades de la empresa:

El siguiente grafico muestra la lista de costos de los paquetes para la nueva propuesta de cursos 100% virtuales en función a las necesidades de la empresa. En ella, un 62% se manifiesta interesado en el *Paquete básico (entre S/ 13,000 y menos de S/ 15,000)*, al 48% le interesa el *Paquete estándar (entre S/ 15,000 y menos de S/ 20,000)*, y finalmente al 21% le interesa el *Paquete premium (entre S/ 20,000 y menos de S/ 25,000)*.

Gráfico 3.22: Paquetes de cursos 100% virtuales que se ajustan a las necesidades de la empresa



Fuente: Elaboración propia

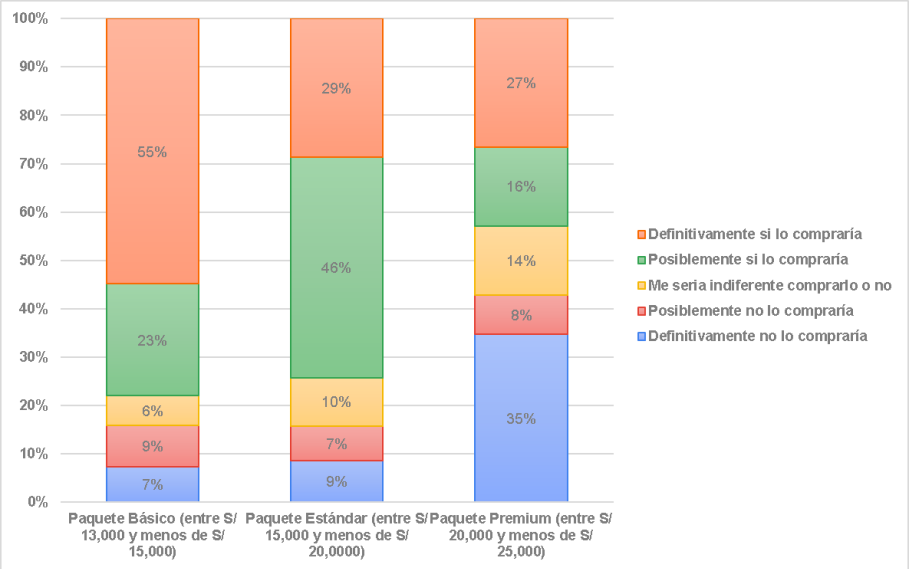
Intención de compra:

El siguiente gráfico muestra la intención de compra de las empresas después de haber tomado conocimiento del nuevo producto propuesto y los precios. Para el *Paquete básico* destacan el 55% que manifiesta que

Definitivamente sí lo compraría, seguido por el 23% que *Posiblemente si lo compraría*. Para el *Paquete estándar* destaca el 46% que *Posiblemente si lo compraría*, y el 29% que *Definitivamente sí lo compraría.*

Finalmente, para el *Paquete premium* hay un 35% que *Definitivamente no lo compraría,* pero un importante 27% que *Definitivamente si lo compraría* y un 16% que *Posiblemente si lo compraría*.

Gráfico 3.23: Intención de compra



Fuente: Elaboración propia

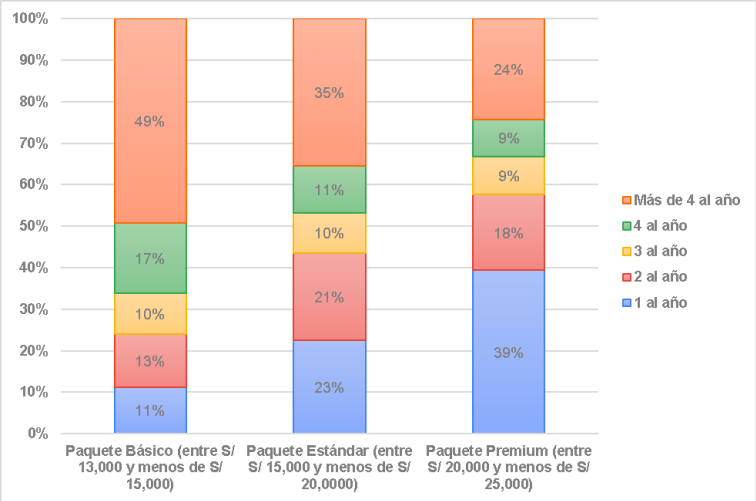
<u>Intención de compra anual de paquetes de cursos:</u>

El siguiente muestra la intención de compra anual para los distintos paquetes de la propuesta. Para el *Paquete básico* destaca el 47% con una contratación de *más de 4 cursos al año*, seguido por 17% con *4 cursos al año* y un 10% con *3 cursos al año*.

Para el *Paquete estándar* el 35% contrataría *más de 4 cursos por año*, seguido por un 11% que contrata *4 cursos al año*, y un 10% con *3 cursos al año*.

Para el *Paquete premium* el 39% contrataría *un curso por año*, seguido por un 24% que contrataría *mas de 4 cursos al año* y un 18% con *2 cursos al año*.

Gráfico 3.24: Intención de compra anual de paquetes de cursos



Fuente: Elaboración propia

3.3.4 Conclusiones y recomendaciones del estudio cuantitativo

Finalizado el estudio cuantitativo podemos concluir lo siguiente:

1. Las *Grandes empresas* tuvieron mayor participación en la encuesta, particularmente en los sectores de *Servicios* con 30% y *Comercio* con 44%. Las empresas *Medianas* también tuvieron participación destacada, especialmente las del sector *Servicios* con 33% y *Comercio* con 39%.
2. Del total de las empresas encuestadas, invierten anualmente en capacitación *Menos de S/50,000:* 32%, en el rango *Entre S/ 50,000 y menos de S/100,000:* 36%, en el rango *Entre S/100,000 y menos de S/ 150,000:* 22% y *Más de S/ 150,000* solo el 10%.

3. Los cursos con *Menos de 5 horas* de duración tienen una demanda del 19%, pero los más demandados son aquellos con una duración *Entre 5 y menos de 10 horas* con 57% de incidencia en las respuestas.
4. Las empresas contratan mayormente los cursos en forma *Trimestral* con un 37% de los casos, seguido por la frecuencia *Mensual* con 21%, y finalmente la *Bimensual* con 18% de incidencia en las respuestas.
5. El promedio de las respuestas sobre la modalidad de dictado de los cursos, determinó que 66% de las empresas prefieren la capacitación *Presencial*, seguida por el 29% que prefiere semi-presencial y sólo un 5% prefiere capacitación *Virtual 100%.*
6. Existe un importante grado de insatisfacción en las empresas que contrataron cursos con terceros. El mayor índice se observa en cursos *Corporativos* con 25%, *Habilidades blandas* con 22%, *Ventas* con 16% y *Seguridad* con 10%.
7. Entre los criterios más importantes para seleccionar a un proveedor de servicios externo estuvieron el *Precio* con la valoración *Muy importante* del 95% de las respuestas, seguida por *Experiencia en el rubro* con 91%, y *Prestigio de la Institución* y *Flexibilidad*, ambas con 82%
8. Entre los atributos más importantes para contratar un curso virtual estuvieron: la cantidad de horas (duración) con la valoración *Muy importante* del 86% de las respuestas, seguida por *Interacción* con 77%, y *Material didáctico* con 64%.

9. Los cursos de mayor demanda en la modalidad de *Virtual al 100%* son *Corporativos/Compliance*: 12%, *Otros (técnicos, talleres)*: 10%, *Seguridad*: 7% y *Habilidades blandas:* 3%
10. Las empresas consideran que la propuesta de negocio presentada es *Muy Necesaria* con 51%, seguida por *Necesaria* con 42%
11. La intención de compra de los paquetes de cursos ofrecidos en la propuesta fue *Paquete básico*: 62%, *Paquete estándar*: 48% y *Paquete Premium*: 21%
12. Las empresas dispuestas a contratar los cursos con la nueva propuesta manifiestan que contrarían *Más de 4 cursos al año* con 61%, *4 cursos al año* con 10% y 3 cursos al año con 14%
13. El mercado peruano para capacitación en modalidad virtual se encuentra en crecimiento, pero aún está poco maduro, por ello se recomienda resaltar cuáles son los beneficios que significaría para la organización el llevar los cursos en esta modalidad, entre ellos:
    - Reducción de costos ya que el curso se podría dictar más de una vez, sin importar el número de empleados
    - Facilidad de acceso: Desde cualquier lugar, en cualquier dispositivo, en cualquier, a su propio ritmo
    - Hay un seguimiento del proceso de aprendizaje por cada participante

CAPITULO IV

4. Proyección del Mercado Objetivo

4.1 El ámbito de la proyección

El universo considerado para la presente investigación fue el número de empresas identificadas en la segmentación del mercado que equivalen al total absoluto de las empresas registradas en la *Provincia de Lima* (891,174).

4.2 Selección del método de proyección

En este caso hemos aplicado un método cuantitativo basado en las encuestas realizadas a una muestra significativa de empresas a fin de conseguir un mejor acercamiento y entendimiento de la situación del mercado.

4.2.1 Mercado potencial

Para determinar el mercado potencial se ha tomado como base a las empresas pequeñas, medianas y grandes, de la provincia de Lima.

Tabla 4.1: Empresas pequeñas, medianas y grandes de la provincia de Lima

Pequeña	S/	52,051
Mediana	S/	5,850
Gran Empresa	S/	3,739
TOTAL	S/	61,640

Fuente: INEI Estructura Empresarial Lima 2015

De acuerdo a lo que se puede apreciar en el cuadro anterior, el mercado potencial estaría conformado por las empresas pequeñas, medianas y grandes, equivalentes al 6.92% del universo.

Mercado potencial = 891,174 x 6.92% = 61,640

4.2.2 Mercado disponible

Para determinar el mercado disponible se ha considerado como base el mercado potencial, y aquellas empresas que tienen la necesidad de capacitación para sus colaboradores. Según la Encuesta de *Empresas 2017* realizada en Perú por el Banco Mundial el 66% de las empresas realiza capacitación formal[24].

Mercado disponible = 61,640 x 66% = 40,682

4.2.3 Mercado efectivo

Para determinar el mercado efectivo se ha considerado como base el mercado disponible, y los resultados obtenidos en la pregunta N° 29, cruzada con las preguntas de tamaño de empresa (Pregunta Nº 10) y Presupuesto de inversión anual (Pregunta Nº 11) de la encuesta.

[24] Encuesta de empresas 2017. En línea. Formato documento HTML. Citado: 10/12/2018. Disponible en: https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2018804605.html?idPais=PE

Tabla 4.1: Tamaño de empresas Vs Presupuesto anual de capacitación

¿A cuánto asciende el presupuesto anual para capacitación de los colaboradores su organización?		¿Contrataría cursos virtuales 100%?	
		Sí	No
Pequeña	Menos de S/ 50,000	0.0%	12.5%
	Entre S/ 50,000 y menos de S/ 100,000	1.9%	5.8%
	Entre S/ 100,000 y menos de S/ 150,000	0.0%	1.9%
	De S/ 150,000 a más	0.0%	0.0%
Mediana	Menos de S/ 50,000	2.9%	7.7%
	Entre S/ 50,000 y menos de S/ 100,000	2.9%	9.6%
	Entre S/ 100,000 y menos de S/ 150,000	1.0%	8.7%
	De S/ 150,000 a más	0.0%	0.0%
Grande	Menos de S/ 50,000	1.0%	1.9%
	Entre S/ 50,000 y menos de S/ 100,000	3.8%	12.5%
	Entre S/ 100,000 y menos de S/ 150,000	3.8%	6.7%
	De S/ 150,000 a más	3.8%	5.8%

Fuente: Elaboración propia

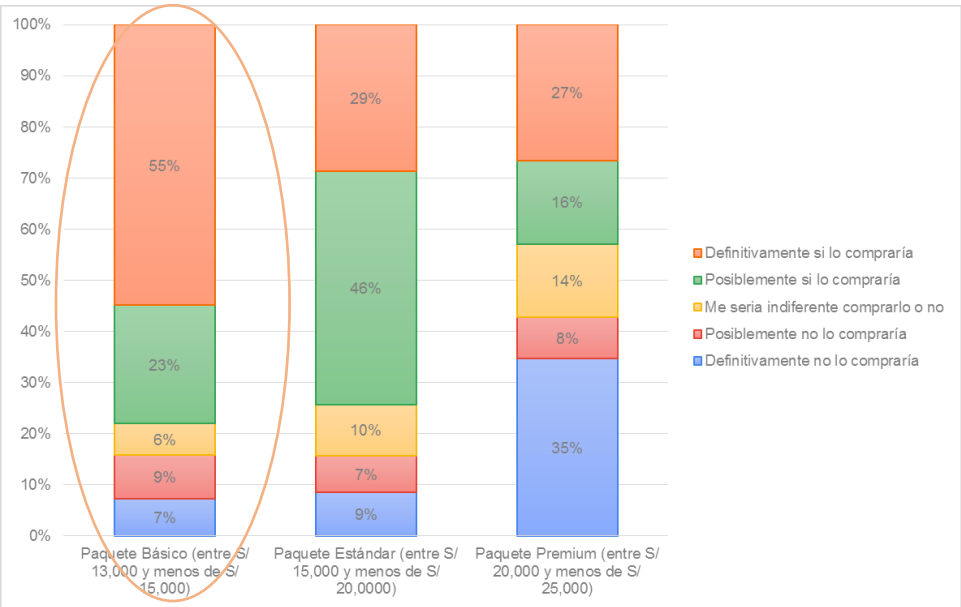
De acuerdo a lo que se puede apreciar en la tabla anterior, el mercado efectivo estará conformado el 8.6% correspondiente a las empresas medianas y grandes con presupuestos de inversión en capacitación anual mayor a S/ 100,000, que contratarían cursos en modalidad virtual 100%.

Mercado efectivo = 40,682 x 8.6% = 3,499

4.2.4 Mercado objetivo

Para determinar el mercado objetivo se ha considerado como base el mercado efectivo, y los resultados obtenidos en la respuesta de la pregunta N° 35 de la encuesta, respecto a la intención de compra para el paquete con más demanda de la nueva propuesta (Paquete Básico).

Gráfico 4.2: Pregunta Nº 35: Paquete elegido después de haber tomado conocimiento del concepto y evaluado los precios.



Fuente: Elaboración propia

El mercado objetivo son aquellas empresas comprarían el paquete básico (entre S/ 13,000 y menos de S/ 15,000). En el siguiente cuadro se muestran los ajustes por factor de MC Daniels para los resultados obtenidos en dicho paquete.

El valor resultante (47.1%) se ha determinado tomando como base las intenciones de compra "Definitivamente sí lo compraría", "Probablemente sí lo compraría", y "Me sería indiferente comprarlo o no", aplicando los coeficientes de corrección de acuerdo con la publicación de Mc Daniel & Gates[25] para un escenario conservador.

[25] MC DANIEL, Carl; GATES, Roger**. Investigación de mercados contemporánea**. México D.F.:Thomson, 1999, Pagina 279.

Tabla 4.2: Intención de compra de paquete básico

PAQUETE BÁSICO (ENTRE S/ 13,000 Y MENOS DE S/ 15,000)
Ajuste según indice de MC Daniels

Preferencia	%	% Ajuste	% Ajustado
Definitivamente si lo compraría	55%	70%	38.4%
Posiblemente si lo compraría	23%	35%	8.1%
Me seria indiferente comprarlo o no	6%	10%	0.6%
Posiblemente no lo compraría	9%	0%	0.0%
Definitivamente no lo compraría	7%	0%	0.0%
Porcentaje de preferencia ajustado			**47.1%**

Fuente: Elaboración propia

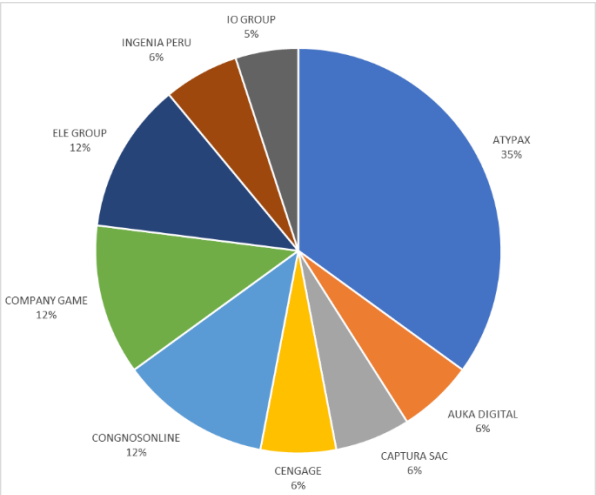
Mercado objetivo = 3,499 x 47.1% = 1,648

4.3 Pronóstico de ventas

En un estudio de perspectivas elaborado en Perú por la consultora Nivel Siete (2014)[26], José Javier Díaz (CEO & VP Sales) de la compañía, afirma que existe un 6.57% de penetración del e-Learning en el mercado corporativo peruano. Para el proyecto, se ha considerado una participación de penetración conservadora inicial del 5.5% del mercado e-Learning. Esta cifra se basa en que actualmente el 55% de las empresas de esta industria tienen una participación entre el 5% y 6% del mercado objetivo. No se considera competir con las empresas líderes, de gran cobertura y presencia en el mercado.

[26] E-learning y su aporte al campo empresarial. En línea. Formato documento HTML. Citado el 20/03/2019. Disponible en: https://gestion.pe/impresa/e-learning-aporte-campo-empresarial-85319-noticia/?ref=gesr

Gráfico 4.2: Participación de mercado, competidores actuales

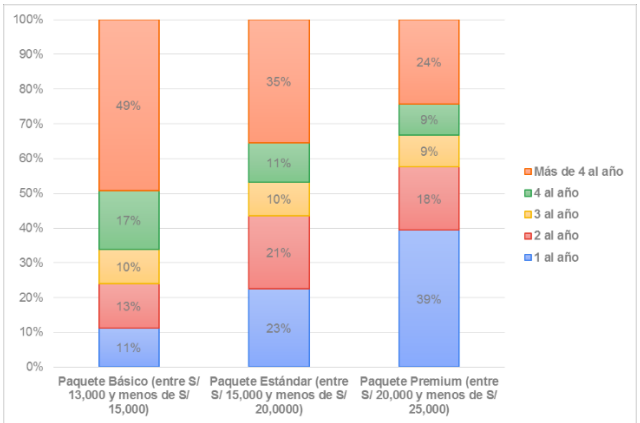


Fuente: Elaboración propia

La proyección del volumen de ventas (cantidad de cursos) depende de los siguientes factores:

- El mercado objetivo asciende a 1,649 empresas, que representan un mínimo de 4,946 cursos anuales, debido a que las empresas compran un promedio de 3 cursos anuales (según encuesta).
- Según la encuesta, el *Paquete básico (entre S/ 13,000 y menos de S/ 15,000)* tiene una intención de compra del 76% con 3 a más cursos, conformado por: *3 cursos al año (10%)*, *4 cursos al año (17%)* y *más de 4 cursos al año (49%)*.

Gráfico 4.3: Intención de contratar anualmente paquetes de cursos



Fuente: Elaboración propia

- El primer año apuntamos a participar del 5.5% del mercado objetivo.

En cuanto a la tasa de crecimiento de la oferta de participación de mercado, se ha establecido en 18% anual, del segundo al quinto año, tasa que según el informe "E-Learning en Perú 2018" [27] ha sido la media de crecimiento de la industria en los últimos años, y que es superior al de la región.

4.4 Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas

A partir de la investigación cualitativa realizada con los gerentes de RRHH (entrevistas a profundidad), se ha determinado los aspectos críticos que impactan sobre el pronóstico de ventas. Estos son:

- Marketing y Publicidad: Que la inversión en publicidad y marketing no tenga los resultados esperados, tomando en cuenta que se trata de una empresa nueva.
- La competencia: Al no existir barreras de entrada, podrían ingresar al mercado nuevos competidores.
- Personal especializado: El costo de personal especializado para la producción de cursos y contenidos (diseñador instruccional) es variable. Está en función de la experiencia.

[27] Oficina Económica y Comercial de España en Lima. **Informe e-Learning en Perú 2018**. En línea. Formato documento PDF. Citado el 20/03/2019. Disponible en: https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2018804605.html?idPais=PE

CAPITULO V

5. Ingeniería del Proyecto

5.1 Estudio de Ingeniería

Este estudio de ingeniería comprende la selección, distribución óptima, funcionamiento de la oficina, descripción del proceso productivo, adquisición de los equipos tecnológicos, necesidades de recursos humanos, y el marco legal de la organización para iniciar la prestación del servicio.

5.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos

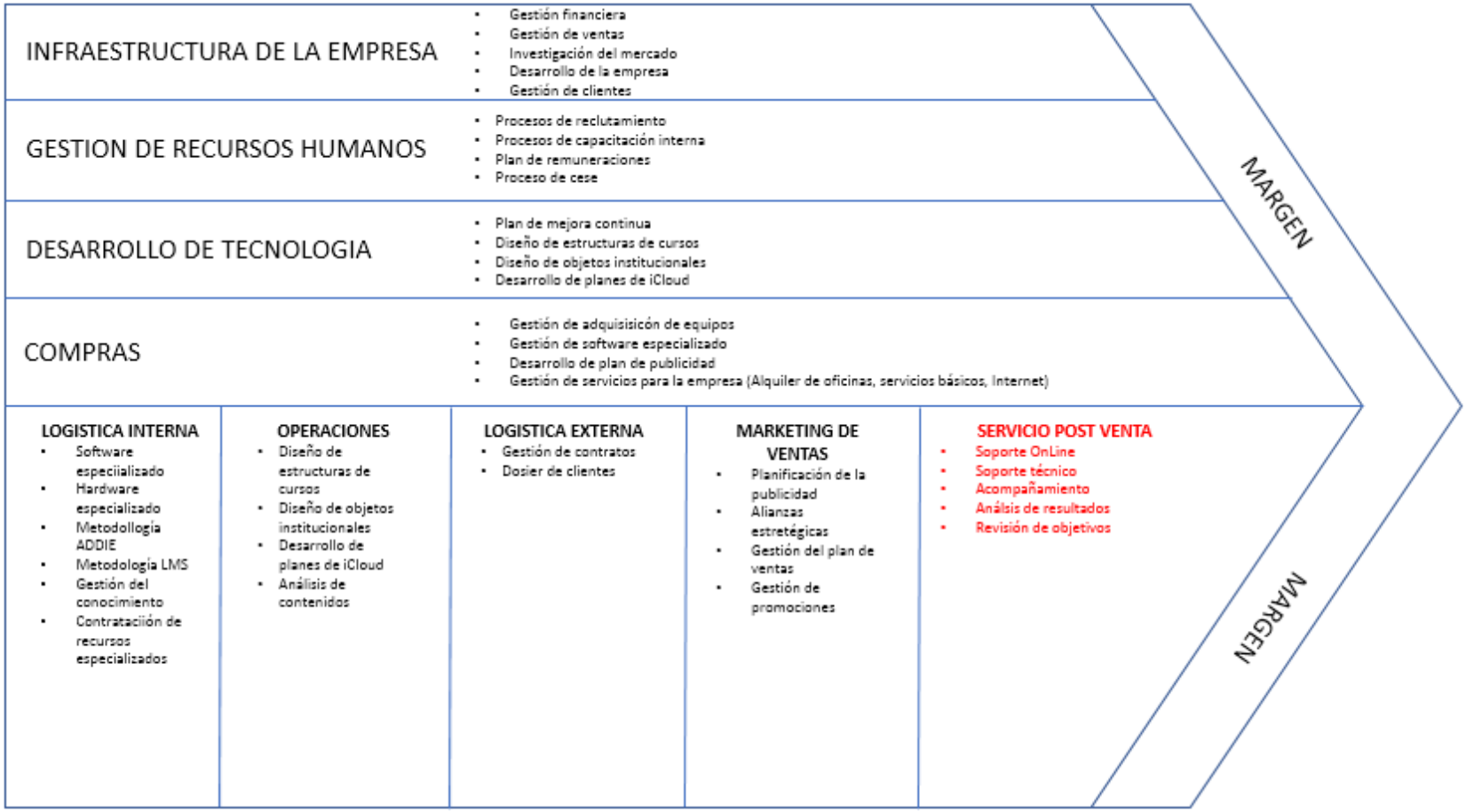
El servicio es el de una empresa especializada en transformar la información proporcionada por los clientes para crear un curso virtual 100% a medida. La propuesta será ofrecida a las empresas pequeñas, medianas y grandes, de la Provincia de Lima.

A continuación, mostramos el diagrama del proceso productivo de los cursos desde que se contacta al cliente para el levantamiento de información y necesidades, hasta la evaluación de resultados del curso ejecutado.

Figura 5.1: Proceso de creación de un curso para modalidad virtual 100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 5.2: Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

- ***Definir el curso y preparación del expediente (ANALISIS):*** El primer proceso empieza una vez que el cliente se interese por el servicio. El analista comercial hará la evaluación del requerimiento y necesidades del cliente y definirá la propuesta de curso o programa necesarios para el área de capacitación del cliente. - PROPUESTA

- **Diseño instruccional (desarrollo del guion):** El diseño del curso lo realiza el experto *diseñador instruccional* en conjunto con el usuario experto de la empresa solicitante. Se trabajan temas como la ingeniería del proyecto, el perfil final esperado del colaborador, el perfil por cada curso concluido y cómo estaría soportado en función de competencias, capacidades y habilidades que tendrían que lograrse.

- **Diseño del contenido (desarrollo de OVAS – Objetos virtuales de aprendizaje):** El siguiente proceso consiste en la transformación del esquema propuesto en recursos concretos (archivos digitales, presentaciones, actividades de evaluación, autoevaluación, juegos, etc.) que se tendrán que trabajar para hacer posible el modelo. Este trabajo lo realiza un equipo de diseñadores gráficos, productores visuales, correctores de estilo y los expertos de los temas designados por la empresa solicitante. El resultado de este proceso son contenidos digitales y actividades de evaluación para evidenciar los procesos.

- **Implementación, capacitación y monitoreo:** El siguiente proceso consiste en la implementación y ejecución de los contenidos digitales

sobre una plataforma virtual LMS (Learning Management System) la cual tiene que ser robusta, segura y funcional (de fácil manejo). Finalmente, se realiza el acompañamiento al cliente durante la puesta en marcha y ejecución del curso, proporcionando el soporte técnico a los colaboradores y brindando la información de monitoreo al área de Recursos Humanos.

5.1.2. Costeo del curso

El costeo del proceso de transformación de la información del cliente para crear el curso ha sido establecido considerando los costos directos (mano de obra directa/hora hombre) y los costos indirectos (mano de obra indirecta/hora hombre y servicios asociados).

Tabla 5.1: Duración promedio en horas por cursos contratados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 5 horas	20	19.2	19.2	19.2
Entre 5 y menos 10 horas	59	56.7	56.7	76.0
Entre 10 y menos de 20 horas	12	11.5	11.5	87.5
Entre 20 y menos de 30 horas	8	7.7	7.7	95.2
Entre 30 y menos de 40 horas	4	3.8	3.8	99.0
Más de 40 horas	1	1.0	1.0	100.0
Total	104	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

5.1.2.1 Costeo del curso para el primer año

Para elaborar el costeo de la propuesta de los cursos en sus distintas modalidades, nos basamos en el resultado de la encuesta cuantitativa, donde en promedio se obtiene que la duración del curso es de 8 horas.

Tabla 5.2: Costeo del curso (Del año 1 al año 5)

		PAQUETES (HORAS TRABAJO)		
ETAPA/PROCESO	COSTO X HORA	BASICO	ESTANDAR	PREMIUM
ANALISIS	S/ 80.00	6	6	6
Identificar necesidades		6	6	6
SUBTOTAL		S/ 480	S/ 480	S/ 480
DISEÑO	S/ 80.00	20	40	64
Mapa de competencias (malla curricular)		2	4	6
Definir y redactar los objetivos de aprendizaje		2	4	6
Diseñar del libreto (Storyboards)		4	8	16
Diseño de materiales		12	24	36
SUBTOTAL		S/ 1,600	S/ 3,200	S/ 5,120
DESARROLLO	S/ 20.00	14	28	44
Generación de los contenidos		12	24	36
Revision		2	4	8
SUBTOTAL		S/ 280	S/ 560	S/ 880
IMPLEMENTACION	S/ 20.00	6	6	6
Publicación del curso		3	3	3
Capacitación de usuarios		3	3	3
SUBTOTAL		S/ 120	S/ 120	S/ 120
EVALUACION	S/ 80.00	8	8	8
Acompañamiento		4	4	4
Recopilación de datos		1	1	1
Revisión de datos		1	1	1
Medición de resultados en base a los objetivos		2	2	2
SUBTOTAL		S/ 640	S/ 640	S/ 640
CANTIDAD DE HORAS DEL CURSO	8			
TOTAL HORAS PARA PRODUCIR UN CURSO		54	88	128
COSTO TOTAL DEL CURSO AÑO 1		S/ 3,120	S/ 5,000	S/ 7,240
COSTO POR HORA DE PRODUCCIÓN		S/ 390	S/ 625	S/ 905
COSTO TOTAL DEL CURSO AÑO 2		S/ 3,682	S/ 5,900	S/ 8,543
COSTO POR HORA DE PRODUCCIÓN		S/ 460.20	S/ 737.50	S/ 1,068
COSTO TOTAL DEL CURSO AÑO 3		S/ 4,344	S/ 6,962	S/ 10,081
COSTO POR HORA DE PRODUCCIÓN		S/ 543.04	S/ 870	S/ 1,260
COSTO TOTAL DEL CURSO AÑO 4		S/ 5,126	S/ 8,215	S/ 11,896
COSTO POR HORA DE PRODUCCIÓN		S/ 640.78	S/ 1,027	S/ 1,487
COSTO TOTAL DEL CURSO AÑO 5		S/ 6,049	S/ 9,694	S/ 14,037
COSTO POR HORA DE PRODUCCIÓN		S/ 756.12	S/ 1,212	S/ 1,755

Fuente: Elaboración propia

5.1.3. Selección del equipamiento

Para la infraestructura técnica estamos optando por el equipamiento que responda mejor a las necesidades básicas para la operatividad del negocio y que permita la posibilidad de continuidad del servicio. El negocio iniciará sus operaciones con el siguiente equipamiento:

Tabla 5.3: Equipamiento técnico para desarrollo de los procesos

Usuario	Marca	Modelo	Procesador	Veloc	Ram	Disco	Sistema Operativo
Gerente General	Dell	Laptop	Intel Core i5	3.6Ghz	8 GB	1 TB	Windows 7 Profesional
Jefe de Metodologías	Dell	Laptop	Intel Core i5	3.6Ghz	8 GB	1 TB	Windows 7 Profesional
Jefe de Plataformas	Dell	Laptop	Intel Core i5	3.6Ghz	8 GB	1 TB	Windows 7 Profesional
Asistente Administrativa	Dell	Desktop	Intel Core i5	3.6Ghz	8 GB	1 TB	Windows 7 Profesional
Servidor de Archivos y Apps	Clone	Tower	Intel Core i7	3.6Ghz	8 GB	1.5 TB	Windows 7 Profesional
Switch 24 puertos PoE	Cisco	Catalyst					
UPS	APC	1000 Smart					

Fuente: Elaboración propia

5.1.4. Distribución de equipos

El área destinada para la *Gerencia General* contará con un escritorio ejecutivo gerencial, una silla ergonómica gerencial, un computador portátil, una impresora láser a color, un anexo telefónico IP y dos puntos de red LAN.

También se cuenta con un área destinada para reuniones de trabajo, presentaciones de los contenidos y visitas de trabajo de los clientes, equipada con un anexo telefónico IP, un punto de red LAN.

El área destinada para *Diseño Gráfico* y *Gestor Comercial* contará con una mesa de trabajo larga compartida (1x2.5m, 1x2.5 m, 1x2 m),

cuatro sillas ergonómicas ejecutivas, un computador portátil, dos computadores de escritorio, dos UPS, tres anexos telefónicos IP, ocho puntos de red LAN y un Modem Router WIFI para brindar acceso inalámbrico a la oficina.

El área destinada a la *implementación, mesa de ayuda y recepción* contará con una mesa de trabajo larga compartida (1x5 m, 1x3 m, 1x2.7 m), cuatro sillas ergonómicas ejecutivas, tres computadores de escritorio, dos UPS, tres anexos telefónicos IP, dos impresoras láser B/N y Color.

El área destinada para la *infraestructura de comunicaciones y servidores* es un closet de 1x1 m, acondicionado para tener dentro de un gabinete de 8 UR, los equipos PBX IP (central telefónica con protocolo IP), Ruteador Operador de Internet, una caja con líneas troncales públicas, un switch LAN de 24 puertos POE para montar en un gabinete, un patch panel de 14 puertos y un servidor de datos.

5.2 Determinación de la localización óptima

En este punto se analizarán los diferentes lugares donde es posible ubicar la oficina para el proyecto, buscando establecer el lugar que ofrezca los máximos beneficios, con bajo costo y la determinación para la localización óptima estará en función de los siguientes factores:

Tabla 5.4: Factores de determinación de la localización óptima

Factores	Puntuación por Distritos		
	San Isidro (45 M2)	Lince (65 M2)	Jesús María (50M2)
	US$ 1,000	US$ 600	US$ 450
Ubicación de Clientes	10	9	8
Acceso y medios de transporte público	9	9	9
Disponibilidad de Internet de alta velocidad	10	8	9
Tendencias de desarrollo en el distrito	7	5	8
Ubicación de la competencia	10	3	1
Condiciones de seguridad Ciudadana	10	8	9
Costo por servicios públicos	2	5	10
Mano de obra calificada	10	10	10
Estacionamiento	0	0	10
Total	68	57	74

Fuente: Elaboración propia

A los factores anteriormente expuestos se les asignó un valor numérico, de acuerdo con los mejores beneficios que ofrece al proyecto en la localización, esto se hizo dentro de una escala del 0 al 10, y el sitio que ha obtenido la mayor puntuación entre las tres localizaciones evaluadas ha sido el distrito de Jesús María.

5.2.1 Layout

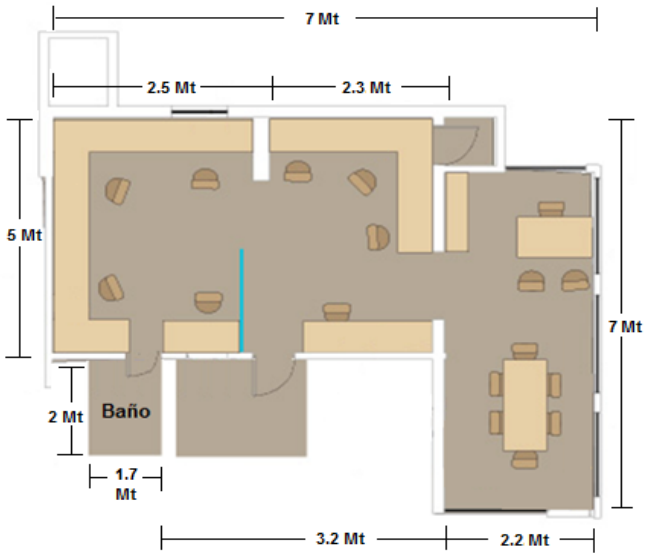
El objetivo del *layout* de la oficina es que cumpla el requerimiento de capacidad y espacio para el agrupamiento de los colaboradores, su equipamiento y espacios para proveer confort, seguridad y movimiento de la información.

La primera la compartirá el departamento de *Comunicación visual*, *Diseño gráfico* y el departamento *Comercial*. La segunda área será

compartida por la *Recepción*, *Mesa de ayuda* e *Implementación*. La tercera área es un ambiente de la *Gerencia General* y cuenta con una sala de directorio para las demostraciones de contenidos y reuniones con los clientes.

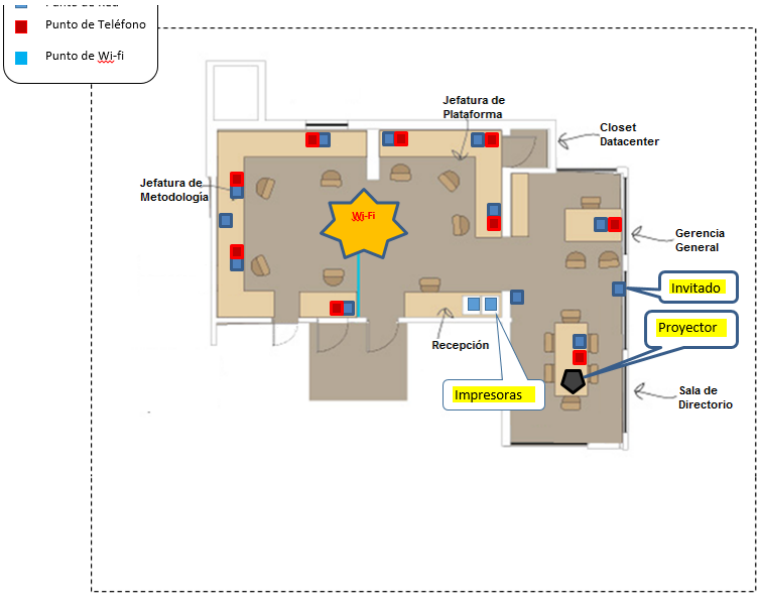
Finalmente, se contaría con una pequeña área para los servicios higiénicos de uso común.

Figura 5.3: Layout - Ambientes



Fuente: Elaboración propia

Figura 5.4: Layout – Distribución de ambientes



Fuente: Elaboración propia

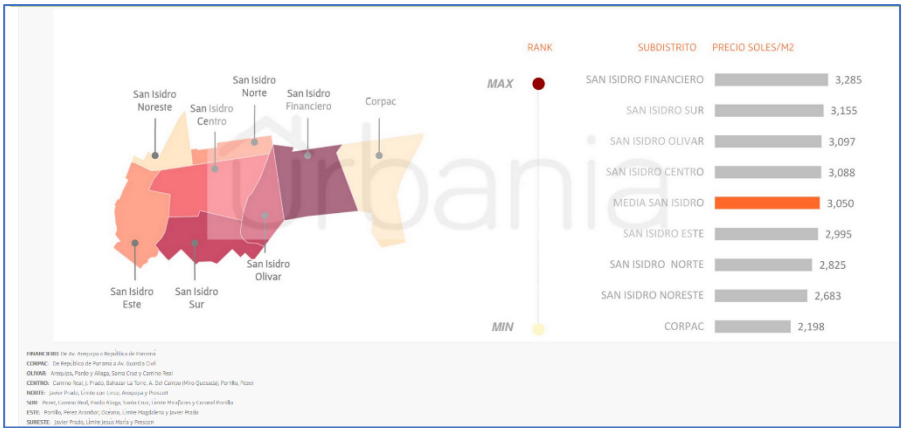
5.3 Estudio de localización

De acuerdo con la ponderación de factores de la tabla elegiremos aquélla, que permita las mayores ganancias entre las alternativas que se consideren factibles, considerando factores técnicos, tributarios. En la evaluación, es Jesús María quien ha obtenido la mayor puntuación entre los tres distritos.

5.3.1. Definición de factores locacionales

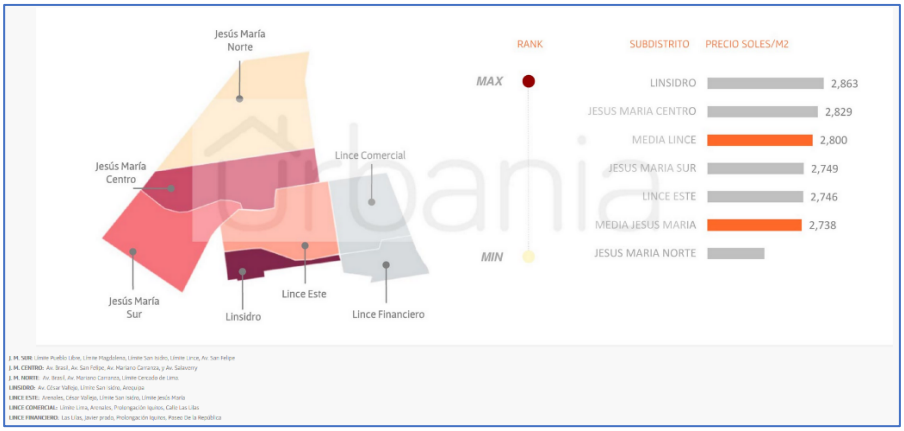
Como factores locacionales, hemos tomado los elementos que influyen en el análisis de localización mostrado en los siguientes gráficos.

Figura 5.5: Reporte del mercado inmobiliario de alquileres en el distrito de San Isidro



Fuente: Tomado de: Urbania[28]

Figura 5.6: Reporte del mercado inmobiliario de alquileres en los distritos de Lince y Jesús María.



Fuente: Tomado de: Urbania[29]

Ubicación de Clientes, Se ha considerado que desde el distrito de Jesús María es un punto cercano y con muchos medios y vías de transporte hacia los clientes objetivo que se ubican entre Miraflores, San Isidro, La Molina, Ate y Los Olivos.

[28] Urbania. **Portal para búsquedas de inmuebles en el Perú.** [En línea]. Lima – 2017. [Citado: 18/03/2018]. Formato HTML – Disponible en: https://urbania.pe/indice_m2/#1503586938221-76dea651-2cc7

[29] Urbania. **Portal para búsquedas de inmuebles en el Perú**. [En línea]. Lima - 2017. [Citado: 18/03/2018]. Formato HTML – Disponible en: https://urbania.pe/indice_m2/#1504734596095-9697bdd8-996f

Acceso y medios de transporte público, el transporte en Jesús María comunica hacia todos los puntos de interés sea por autos particulares o de servicio público.

Disponibilidad de Internet de alta velocidad, para el envío y recepción de los archivos y materiales multimedia de la clientela serán esenciales para el negocio.

Tendencias de desarrollo en el distrito, en los últimos años el distrito de Jesús María está presentando un crecimiento inmobiliario de viviendas, centros comerciales y oficinas y la ubicación también es un factor competitivo para desarrollar negocios.

Ubicación de la competencia, dentro del distrito de Jesús María hay 3 empresas que compiten en el mercado de productos relacionados. La mayoría de las empresas que son la competencia directa se encuentran entre Miraflores y San Isidro.

Condiciones de seguridad Ciudadana, la locación elegida se encuentra en uno de los distritos con menor índice de delincuencia según "El Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana - MININTER" (enero - abril del 2015)[30] sumado a los comentarios de algunos vecinos alrededor de la localización de la posible oficina.

---

30 Mininter **El Observatorio Nacional de seguridad ciudadana.** [En línea]. Lima – 2015. [Citado: 15/10/2015]. Formato HTML – Disponible en https://www.munijesusmaria.gob.pe/actualidad/1372-jesus-maria-es-uno-de-los-distritos-con-menor-indice-de-delincuencia.html

Costo por servicios públicos, el costo de los servicios de alquiler, luz, agua, licencia municipal y arbitrios son bajos en comparación los otros distritos evaluados.

Mano de obra calificada, en la capital hay mano de obra calificada y el colaborador no tendría algún problema geográfico para movilizarse a la localización de la oficina ya que es un distrito céntrico y con bajo índice de inseguridad ciudadana.

Estacionamiento, la necesidad de espacios para estacionamiento en general es crítica en la capital, y se ha encontrado espacios para el auto del Gerente General y para un cliente cuando visite la oficina. Solamente en la locación de Jesús María se encontró un estacionamiento de 5.5 Mts de largo lo suficiente para que se estacionen dos autos.

5.4 Determinación del tamaño de locación

La empresa requiere de una locación de 50 Mts2 como mínimo para el funcionamiento de la oficina y para la atención a proveedores, clientes y centro de trabajo. La ubicación geográfica en el inicio de las actividades está determinada por dos factores: el principal es el de las comunicaciones, ya que en esta zona la tecnología brindada de la Internet es a través de fibra óptica llegando a 20 Mbps; y el segundo factor considera que es un distrito céntrico para el desplazamiento del personal a la oficina o atención al cliente.

Este local se requiere alquilar por un valor menor o igual a US$ 1,000.00. El local debe ser amplio y contar con un área de 50 metros cuadrados suficientes para el inicio de las actividades (7 metros de largo por 7.15 metros de ancho) distribuidos en la siguiente forma:

- Sección área (m2)
- Gerencia y sala de reuniones: 6 x 2.2
- Jefatura de metodología 5 x 2.5
- Jefatura de plataforma 5 x 2.3
- Baño común 2 x 1.7
- Closet rack de comunicaciones y datos 1 x 1

5.4.1. Selección del tamaño ideal

La planificación de la capacidad actual cubrirá la demanda de los clientes en el local actual. Sin embargo, la proyección de la ampliación de la capacidad del tamaño ideal es entre uno o dos años, y dependerá del crecimiento de las ventas.

5.4.2. Recursos

El proyecto requiere para su realización tres tipos de recursos: humanos, materiales y tecnológicos. Al inicio de las operaciones sólo tendrá el personal mínimo indispensable, y en la proyección del negocio se irá incrementando de acuerdo con la demanda de la clientela.

Recursos humanos: Al iniciar las operaciones hemos estimado contar con una planilla compuesta por cuatro colaboradores, multidisciplinarios. Cada puesto de trabajo tendrá tareas imprescindibles para el correcto desarrollo de la actividad.

En la siguiente tabla se resume la planilla necesaria desglosada por los distintos puestos o cargos. También se hace mención al sueldo líquido mensual que deberá percibir cada colaborador.

Tabla 5.5: Tabla de Recursos Humanos

Puesto o Cargo a desempeñar	Sueldo líquido mensual S/.
Asistente Administrativa	1,500.00
Gerente General (Socio 1)	4,000.00
Jefes de Metodología (Socio 2)	4,000.00
Jefe de Plataforma TI (Socio 3)	4,000.00

Fuente: Elaboración propia

En el transcurso del segundo año de actividad, se ha proyectado contratar a más colaboradores tal como se visualiza en la tabla 5.7.

Tabla 5.6: Tabla de recursos humanos (Proyección 2do año)

Puesto o Cargo a desempeñar	Sueldo líquido mensual S/.
Asistente Administrativa	1,500.00
Gerente General (Socio 1)	4,000.00
Jefes de Metodología (Socio 2)	4,000.00
Jefe de Plataforma TI (Socio 3)	4,000.00

Puesto o Cargo a desempeñar	Sueldo líquido mensual S/.
Diseñador Instruccional	3,500.00
Diseñador Gráfico	2,500.00
Diseñador Gráfico	2,500.00

Fuente: Elaboración propia

En respecto al sueldo líquido mensual es el importe que el trabajador cobrará una vez descontados los impuestos de ley. Es decir, lo que el colaborador ingresará en su cuenta bancaria.

Recursos materiales: Son bienes tangibles con los que se contará para poder ofrecer sus servicios a la futura clientela. Contaremos con los siguientes activos muebles y servicios:

Tabla 5.7: Tabla de Recursos Materiales

Artículos	Cant	Precio S/.
Luminarias	6	1,500.00
Escritorios de Melamina	3	3,900.00
Escritorio Modular de Melamina	1	2,400.00
Sillas ejecutivas ergonómicas	3	750.00
Sillas estáticas	6	1,500.00
Mueble Kitchener	1	1,500.00

Fuente: Elaboración propia

5.4.3 Tecnología

Este recurso tecnológico será imprescindible para la empresa, la tecnología se convertirá en el aliado clave para realizar el producto final.

Tabla 5.8: Tabla de Recursos Tecnológicos

Artículos	Cant	Precio S/.
Equipo de archivos y aplicaciones	1	8,000.00
Equipo de cómputo Asist Adm	3	1,500.00
Equipo de cómputo 1	1	3,000.00
Equipo de cómputo 2	1	3,000.00
Equipo de cómputo 3	1	3,000.00
Switch de comunicaciones	1	5,000.00
UPS estabilizador	2	5,000.00
Impresora	3	500.00
Cableado de trabajo de oficina y accesorios	3	4,000.00
Servicio de Telefonía Fija, Internet y TV Cable	1	300.00
MS Office 365	1	168.90
Administración de servicios WEB	1	120.00

Fuente: Elaboración propia

Otro de los recursos tecnológicos con el que se contará, será la plataforma de aprendizaje para impartir los cursos modalidad e-Learning. En este caso, inicialmente se utilizará Moodle, definida como una plataforma de aprendizaje a distancia (LMS) basada en software libre (Liberado bajo licencia GNU/GLP) que cuenta con una gran y creciente base de usuarios y comunidad de usuarios colaboradores.

Esta plataforma, aparte de ser muy común para este tipo de formación, es muy amigable para los participantes de un determinado curso.

5.4.4 Flexibilidad

La flexibilidad de los recursos digitales, desarrollados e instalados en un servidor Web que se emplea para administrar, distribuir y controlar las actividades de formación permitirá que pueda ser ejecutado en cualquier plataforma y, de esta manera, se adapte a las necesidades organizativas de los clientes.

Con la creciente popularidad de las tabletas y los teléfonos inteligentes, la demanda de aprendizaje móvil está creciendo rápidamente y, por lo mismo, los diseños se harán para usuarios que están en el camino y no atados necesariamente a un computador personal. Por ello se les entregará una amplia gama de soluciones de aprendizaje móviles flexibles y altamente interactivas.

5.4.5 Consideraciones legales

Constitución del negocio: Inicialmente, se ha considerado iniciar la actividad empresarial con una Sociedad Anónima Cerrada (SAC)[31] cuya particularidad es que no cuenta con directorio, y cuyo gerente general ejercerá la función de este órgano. Para esta sociedad se ha estimado la contratación de un asesor jurídico para que realice todas las gestiones

[31] PRO INVERSIÓN. **Cómo establecer una empresa**. [En línea]. Lima, 20/11/2015. [Citado: 18/01/2016]. Formato de documento HTML. Disponible en: http://www.proinversion.gob.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5733&sec

legales como la constitución de la empresa, licencia de funcionamiento, entre otros.

Constitución de la empresa: La empresa tendrá por objeto prestar servicios de desarrollo de contenidos para la capacitación virtual empresarial, y estará constituida por los siguientes órganos:

- Junta General de Accionistas
- La Gerencia
- La sociedad no tendrá Directorio

Queda designado como gerente general Ernesto Rodas León; como gerente de desarrollo, Carlos Alberto Tanaka Palao; y como gerente de soporte, Samuel David De la Flor Huamán.

5.4.5.1 Identificación del marco legal

Productividad y competitividad laboral:

- TUO del D. L. 728 - Ley de Productividad y Competitividad Laboral DS N.° 003-97 (27.03.1997)
- Reglamento del TUO de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral D.S. N.° 001-96-TR (26.01.1996)

  Esta ley con su reglamento, regulan la relación entre el empleador y el empleado con respecto a contratos, beneficios sociales y obligaciones de ambas partes mientras dure su vínculo laboral.

Modalidades formativas laborales

- Ley de Modalidades Formativas Laborales Ley N.º 28518 (24.05.2005)
- Reglamento sobre Ley de Modalidades Formativas Laborales. Decreto Supremo Nº 007-2005-TR (19.09.2005)
  Esta ley y con su reglamento, regulan las prácticas pre-profesionales y profesionales que efectúan los egresados de estudios superiores en las empresas.
- Ley N° 29245 y del Decreto Legislativo Nº 1038, que regulan los servicios de tercerización. Decreto Supremo Nº 006 - 2008 - TR (12.09.2008)

Modalidad de propiedad intelectual

- Resolución de Superintendencia 0188-2010-SUNAT[32]
- Resolución de Superintendencia que amplía el Sistema de Emisión Electrónica a la Factura y documentos vinculados a esta.
- Modalidad de propiedad intelectual
- Ley sobre el Derecho de Autor Decreto Legislativo Nº 822
- Contiene los derechos y normas que protegen a los autores y sus obras aplicables, también los programas informáticos o software creados por una persona o un equipo, son considerados "obras"

[32] SUNAT. **Resolución de Superintendencia**. [En línea]. Lima, 16/06/2010. [Citado: 10/10/2015]. Documento en formato PDF. Disponible en: http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2010/188-10.pdf

e igualmente están protegidos legalmente por el Derecho de Autor.

- En el país existe una normativa que regula y brinda los alcances relacionados al uso, administración y difusión tanto del Software Libre[33] como de los sistemas puestos a disposición del público en general y de las Entidades del Estado.

5.4.5.2 Ordenamiento jurídico de la empresa

Forma Societaria

La empresa se constituirá como una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.). De acuerdo a la Ley N° 26887[34], Ley General de Sociedades. La S.A.C. es aquella que está creada con un reducido número de personas que va de 2 a 20, quienes se conocen entre sí y pueden ser naturales o jurídicas, para este proyecto se conforma por tres socios.

Características:

Sociedad de Capitales. Se forma gracias a los aportes de los socios. El capital es definido por los aportes de cada socio. Se deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.

División de capital. Las acciones representan una parte proporcional del capital y son negociables.

---

[33] Presidencia del consejo de ministros. **Secretaría de Gobierno Digital.** [En línea]. Lima, 2014. [Citado: 20/10/2016]. Formato de documento HTML. Disponible en: http://www.softwarepublico.gob.pe/index.php/es

[34] GESTION. **¿Qué es una Sociedad Anónima Cerrada?** [En línea]. Lima, 09/05/2019. [Citado: 23/02/2020]. Documento en formato HTML. Disponible en: https://gestion.pe/economia/empresas/sociedad-anonima-cerrada-sac-empresa-caracteristicas-constitucion-beneficios-nnda-nnlt-266153-noticia/

Responsabilidad limitada. Los socios no responden personalmente por las deudas sociales.

Disolución. La sociedad se disuelve por el vencimiento de su plazo de duración, conclusión de su objeto social, acuerdo adoptado con arreglo al estatuto, y otras formas previstas en la Ley.

Los socios tienen derecho de adquisición preferente de acciones en caso de que algún socio desee transferirlas a persona extraña a la sociedad o incluso a otro socio.

Se debe establecer una Junta general de accionistas, una gerencia y un directorio, este último es opcional. El gerente general debe tener en claro cuáles son sus facultades.

Los órganos de la empresa

Junta General de Accionistas: Es el órgano máximo ya que representa a todos los accionistas de la empresa.

Directorio: Está conformado mínimo por 3 personas. Su constitución no es obligatoria, por lo que se considera facultativo en esta clase de sociedad, ya que los accionistas son los mismos miembros del Directorio por lo que carece de sentido su conformación.

Gerente: Es el encargado de la administración y representación de la empresa.

Constitución de la Sociedad Anónima Cerrada

- Verificar la disponibilidad del nombre en el Registro Público (SUNARP).

- Reservar el nombre (SUNARP).
- Elaborar un acta de constitución de empresa la cual los socios firman en una notaría.
- La notaría registra la creación de la empresa en la SUNARP
- Solicitar número R.U.C. en la SUNAT
- Abrir una cuenta corriente con un depósito inicial en el banco de la elección de los accionistas
- Inscribir libro de accionistas y libro de compra y venta en la SUNAT (Actualmente son electrónicas)
- Emitir Guías de remisión y facturas mediante autorización de la SUNAT (Actualmente son electrónicas)

Obligaciones legales de la empresa

El pago del Impuesto a la Renta, se presentan Declaraciones Juradas Mensuales utilizando el PDT 621 y una Declaración Jurada Anual utilizando el PDT 601 este impuesto se calcula al año siguiente al cerrar los estados financieros antes del 30 de marzo, del cual deberá abonar el 2% mensual de la facturación del mes anterior.

Los empleados gozarán descanso anual al que tienen acceso los que hayan cumplido un año de labores, según el Decreto Legislativo 713 son 30 días calendario por año, pero el empleador y el contratante puede acordar si hacer uso de estos días en su totalidad o en partes.

El depósito de la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) se da el día 15 de los meses de mayo y noviembre de cada año, el colaborador, precisa el tipo de cuenta y moneda en la que el empleador vaya a realizar el depósito.

Las gratificaciones para el colaborador se abonarán en julio y en diciembre. El monto de cada una puede variar entre una cantidad simbólica y un sueldo mensual.

La empresa pagará un seguro de salud para el colaborador. Este pago no se descuenta de los ingresos del empleado. Entre las opciones están los programas públicos de seguro social como ESSALUD, Seguro de Regular de Salud y el Seguro Integral de Salud (SIS). En el caso de los seguros de salud privados, su valor sí se descontará del sueldo.

Registro de marcas y patentes

Luego de haber constituido la empresa, el siguiente trámite es registrar la marca *Consulting & Learning*, para lo cual se requiere acercarse a la Oficina de Signos Distintivos del INDECOPI, ente competente para lo relacionado a marcas, nombres y lemas comerciales.

El procedimiento para la inscripción de una marca es:

- Identificación del solicitante
- Descripción de la marca a registrar
- Indicar producto y clase en la que se solicita el registro
- Reproducción gráfica de la marca, si se requiere

La solicitud es examinada en un plazo de 15 días útiles a partir de la admisión de la documentación, se da un plazo de 30 días útiles para resolver las observaciones con la condición de prioridad, se puede ampliar el plazo por 30 días más hasta perder la condición de prioridad. El registro tiene una vigencia de 10 años prorrogables por el mismo periodo en forma indefinida siempre que se presente la solicitud seis meses antes de su expiración[35].

.

[35] Indecopi. **Registro de Marca y Otros Signos.** [En línea]. Lima. [Citado: 23/02/2020]. Formato de documento HTML. Disponible en: https://www.indecopi.gob.pe/web/signos-distintivos/registro-de-marca-y-otros-signos#marca

CAPITULO VI

6. Aspectos Organizacionales

6.1 Caracterización de la cultura organizacional deseada

6.1.1 Visión

Seremos la mejor empresa en brindar apoyo en la mejora continua de los conocimientos y habilidades de los colaboradores de los socios de negocio, usando nuevas metodologías y tecnologías que siempre motiven al colaborador a dar lo mejor de sí, buscando el beneficio de los clientes, colaboradores y accionistas.

6.1.2 Misión

Seremos una empresa dedicada a brindar soluciones de capacitación integrales de alto nivel que siempre busquen lo mejor para los socios de negocio.

6.1.3 Principios

- Vocación de servicio
- Honestidad - actuar con transparencia, confianza e igualdad
- Pertenencia e identificación - orgulloso del lugar donde trabajas, lo que decimos lo hacemos
- Excelencia en el servicio

- Transparencia – generar confianza tanto interna como externa a la empresa
- Innovación
- Responsabilidad y compromiso
- Motivar confianza, amistad

6.2 Formulación de estrategias del negocio

Las estrategias del negocio del presente proyecto están basadas en la identificación de las siguientes oportunidades y amenazas:

Tabla 6.1: Consolidado de Oportunidades y Amenazas

CONSOLIDADO DE OPORTUNIDADES	CONSOLIDADO DE AMENAZAS
• Incremento de los procesos de capacitación virtual en los sectores público y privado. • Contar con la nueva ley universitaria y ley de institutos superiores, que permita diversificar el portafolio en un futuro. • Buena acogida a la capacitación e-Learning entre la sociedad joven actual (Millennials) que ha vivido con el cambio de tecnologías (nativos digitales) y que les permite adaptarse a esta modalidad rápidamente en sus centros laborales. • La tendencia en los mercados actuales de ir hacia la tecnología del Cloud Computing. • Mercado local no muy desarrollado en conceptos de capacitación virtual. • No existen productos sustitutos directos. • Captación de clientes potenciales al no estar muy desarrollado un servicio como el propuesto en el mercado local.	• Poco personal capacitado en el mercado actual en análisis educativo instruccional para el desarrollo de cursos virtuales. • El rechazo de las empresas locales hacia las tecnologías del Cloud Computing. • El no incremento en el presupuesto para capacitación o entrenamiento de las empresas locales. • Ingreso al mercado local de competidores extranjeros con experiencia reconocida. • Que las empresas del mercado local desistan de la capacitación virtual al ser una tecnología nueva.

Fuente: Elaboración propia

6.3 Determinación de las ventajas competitivas

Para identificar las ventajas competitivas se ha elaborado la matriz VRIO:

Tabla 5.1: Análisis VRIO para ventajas competitivas

Recurso	Valioso	Raro	Dificil de imitar	Organizados para explotar este recurso	Implicación competitiva
Infraestructura propia	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva, ni suma, ni resta
Empleados	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva, sostenible
Imagen corporativa	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva, aun por explotar
Interacción con Proveedores	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva, sostenida
Interacción con Clientes	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva, aun por explotar
Aportes Financieros	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva, ni suma, ni resta
Satisfacción del usuario	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva, aun por explotar
Soporte Post Venta	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva, aun por explotar
Acompañamiento para evaluar los resultados	SI	SI	NO	SI	Paridad competitiva, sostenible
Campañas de publicidad agresivas	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva, sostenible
Página Web atractiva	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva, sostenible
Competitividad de precios	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva, aun por explotar

Fuente: Elaboración propia

6.4 Diseño de la estructura organizacional deseada

La estructura organizacional no es estática. Al pasar el tiempo esta estructura va cambiando de acuerdo con las nuevas necesidades que se presentan en el entorno interno y externo[36] donde se desarrolla la empresa.

Adicionalmente, Mintzberg y Quinn (2003) [37] señalaron que para diseñar la estructura de una organización se pueden seguir algunos pasos los cuales dan el lineamiento para un buen diseño, como los, pasos que a continuación listamos:

1. Especialización del trabajo
2. Formalización del comportamiento
3. Capacitación

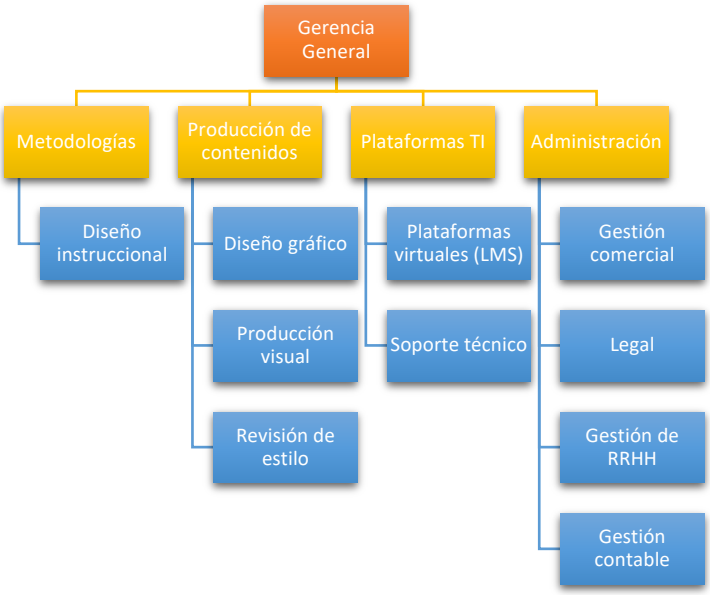
[36] Gestiopolis. **Estructuras de la organización**. [En línea] (ES): 01-juil-2008. [Citado el 29-nov-2015]. Formato de documento HTML. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/estructura-y-diseno-de-organizaciones/

[37] Gestiopolis. **Diseño organizacional** de Henry Mintzberg. [En línea] (ES) 11-mar-2003. [Citado el 29-nov-2015]. Formato de documento HTML. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/diseno-organizacional-de-henry-mintzberg

4. Adoctrinamiento
5. Agrupación de unidades
6. Tamaño de la unidad
7. Sistemas de planeación y control
8. Dispositivos de enlace
9. Descentralización

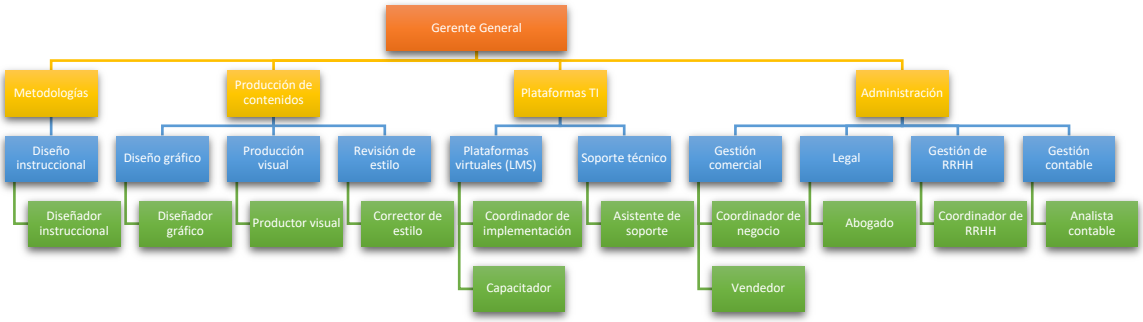
Luego de tener un marco sobre la forma de diseñar la estructura organizacional, realizaremos la descripción de la organización mostrando el organigrama propuesto.

Figura 6.1: Organigrama general propuesto



Fuente: Elaboración propia

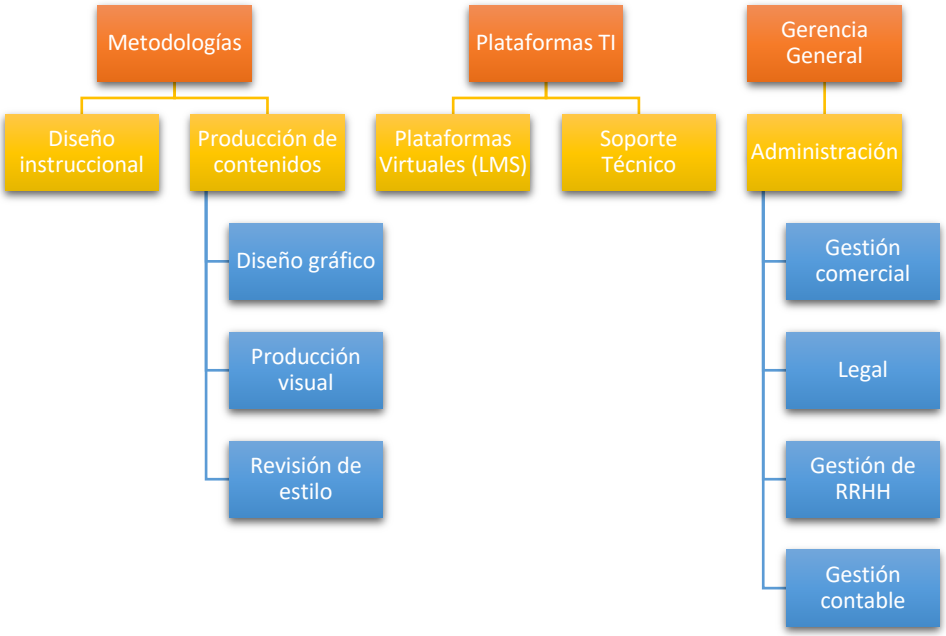
Figura 6.2: Organigrama con los puestos que lo conforman



Fuente: Elaboración propia

Pero para iniciar operaciones se propone el siguiente organigrama, donde varias actividades las desarrollarán las mismas personas, agrupando sus funciones.

Figura 6.3: Organigrama inicial propuesto



Fuente: Elaboración propia

La agrupación que se desea tener en la organización es por funciones, teniendo dependencia vertical y horizontal.

- Dependencia vertical - cuando un rol depende jerárquicamente de un supervisor.
- Grupos de trabajo - cuando un rol tiene tareas específicas y no tienen control sobre su desarrollo, no toman decisiones.
- Dependencia horizontal - cuando un rol tiene tareas específicas y son supervisadas por otra área que no está en su propia línea jerárquica.
- Administradores – grupo de personas que tienen autoridad dentro de la organización y sirven de enlace entre las áreas de la organización.

De esa manera, contamos con las siguientes gerencias y áreas dentro de la organización en el organigrama propuesto, aunque, como ya se mencionó, se empezará con una organización más acorde con el inicio de operaciones:

- Gerencia General
  - ✓ Metodologías
    - ▪ Diseño instruccional
      - o Diseñador instruccional
- Producción de contenidos
  - ✓ Diseño gráfico
    - ▪ Diseñador gráfico
  - ✓ Producción visual
    - ▪ Productor visual
  - ✓ Revisión de estilo
    - ▪ Corrector de estilo

- Plataformas TI
    - ✓ Plataformas virtuales (LMS)
        - Coordinador de implementación
        - Capacitador
    - ✓ Soporte técnico
        - Asistente de soporte
- Administración
    - ✓ Gestión Comercial
        - Coordinador de negocio
        - Vendedor
    - ✓ Legal
        - Abogado
    - ✓ Gestión de RRHH
        - Coordinador de RRHH
    - ✓ Gestión Contable
        - Analista contable

6.5. Diseño de los perfiles de puestos

La información completa sobre las características de los perfiles de puesto se encuentra recogida en el *Anexo 5: Perfiles de Puesto*. En la siguiente lista se muestra una descripción general de cada uno de ellos:

- Perfil de puesto de *Gerencia General* – Persona que gestiona de manera adecuada el rumbo de la empresa manteniendo su continuidad en el tiempo.
- Perfil de puesto de *jefe de metodologías* – Persona conocedora de las metodologías educativas que se utilizarán para el desarrollo de los cursos a medida solicitados por los clientes.
- Perfil de puesto de *diseñador instruccional* – Persona que se encargará de definir y plasmar en un documento los requerimientos técnicos y funcionales de los cursos solicitados por los clientes.
- Perfil de puesto de *jefe de producción de contenido* – Persona encargada de dirigir todo el desarrollo e implementación de los cursos planteados, incluyendo los contenidos multimedia asociados a los cursos solicitados por los clientes.
- Perfil de puesto de *diseñador gráfico* – Persona encargada de crear todas las plantillas visuales y modelos creativos para el desarrollo de los cursos virtuales.
- Perfil de puesto de *productor visual* – Persona encargada de toda la parte de edición de video que se necesita para los cursos virtuales.
- Perfil de puesto de *corrector de estilo* – Persona que tiene a su cargo el proceso de revisión de redacción, ortografía, corrección y calidad de productos finales antes de ser presentados a los clientes.

- Perfil de puesto de *jefe de plataformas TI* – Persona responsable de toda la infraestructura de tecnologías de información de la empresa, tanto para el lado interno, como para el externo. Esto quiere decir que es el encargado del área de TI de la empresa y responsable de los servicios de TI que se brindan a los clientes.
- Perfil de puesto de *coordinador de implementación* – Persona encargada de implementar todas las soluciones tecnológicas para la empresa y los servicios ofrecidos a los clientes.
- Perfil de puesto de *capacitador* – Persona encargada de brindar el entrenamiento o capacitación continua a todos los colaboradores de la empresa y, a su vez, de capacitar al personal técnico de los clientes a los que se les brinda algún servicio de TI.
- Perfil de puesto de *asistente de soporte* – Persona encargada de velar que todos los sistemas de TI, tanto de la empresa como los servicios ofrecidos a los clientes, funcionen correctamente.
- Perfil de puesto de *jefe de administración* – Responsable de gestionar toda la parte administrativa de la empresa, teniendo entre sus funciones principales las de ventas, legal y recursos humanos.
- Perfil de puesto de *coordinador de negocio* – Persona encargada de buscar nuevos clientes para ofrecer los

servicios, realizando los análisis de mercado correspondientes para establecer objetivos de ventas.

- Perfil de puesto de *vendedor* – Persona que, en coordinación con el coordinador de negocio, elabora los objetivos de ventas que se espera alcanzar y realiza las ventas para la empresa.
- Perfil de puesto de *abogado* – Persona encargada de administrar los contratos con los clientes y de estar al día con toda la normativa referente a la empresa.
- Perfil de puesto de *coordinador de recursos humanos* – Persona encargada de toda la gestión de RRHH dentro de la empresa.
- Perfil de puesto de *analista contable* – Persona encargada de llevar toda la contabilidad de la empresa.

6.6 Remuneraciones, compensaciones e incentivos

Los siguientes procesos se encuentran descritos detalladamente en el *Anexo 6: Remuneraciones, compensaciones e incentivos:*

- Proceso de administración de planillas
- Proceso de pago de haberes
- Proceso de evaluación de desempeño
- Proceso de pago de bono de desempeño
- Proceso de pago de CTS

CAPÍTULO VII

7. Plan de Marketing

La estrategia propuesta para el presente plan de negocios es de enfoque de *"Precio Bajo"* para el cliente. Según Kotler (2012), "la estrategia de precio bajo consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz".

7.1 Estrategias de Marketing

7.1.1 Estrategia de Producto

La estrategia de producto está basada en el *Servicio* de transformar la información proporcionada por los clientes, para diseñar, desarrollar e implementar un curso virtual a medida, que en adelante denominaremos CURSO, y que será ofrecido a las empresas pequeñas, medianas y grandes de la provincia de Lima, bajo la modalidad 100% virtual.

Se ofrecerá tres tipos de paquetes de capacitación virtual: *Básico, Estándar* y *Premium*, cuyas diferencias estás definidas según el grado de complejidad de interacción y la cantidad de recursos que se incluirán en el curso. El siguiente cuadro muestra el detalle de contenido y complejidad de cada uno de los paquetes:

Figura 7.1: Características y tipos de paquetes

	BASICO	ESTÁNDAR	PREMIUM
	Entre S/ 13,000 y menos de S/ 15,000	Entre S/ 15,000 y menos de S/ 20,000	Entre S/ 20,000 y menos de S/ 25,000
INTERACCIÓN BAJA - Texto e imágenes estáticas (PDF, PPT) - Cuestionarios - Envío de archivos - Vídeos sin post-producción - Contenido en aula virtual o LMS	●		
INTERACCIÓN MEDIA - Cinco vídeos aproximadamente PowToon o VideoScribe - Escenarios de Articulate Storyline - Contenido SCORM o HTML5 en LMS	●	●	
INTERACCIÓN ALTA - Producción de vídeo profesional - Locución profesional - Escenarios con casos de estudios detallados - Contenido SCORM o HTML5 en LMS	●	●	●

Fuente: Elaboración propia

Debido a que el servicio es intangible, es difícil para los clientes evaluarlo antes de comprarlo y utilizarlo.

Una forma de lograr la satisfacción de los clientes es brindando garantías sobre el producto (curso).

Todos los paquetes de cursos que se ofrecen tendrán contenidos desarrollados con tecnología que permita su ejecución en cualquier tipo de plataforma disponible en el mercado, además de tener un diseño muy didáctico que contribuya a que los colaboradores del cliente logren los resultados esperados.

El producto (curso) debe estar enmarcado en un contrato de servicios donde que establezca claramente los alcances, así como responsabilidades y garantías.

7.1.2 Estrategia de Precio

Según Kotler et al., (2007), este sería un caso de estrategia de penetración con enfoque en bajo costo y al mismo tiempo según Ferrel y Hartline (2012) debemos considerar los precios de los competidores.

Se obtuvo el precio de venta a partir de:

- El análisis de proformas de la competencia para cursos similares al paquete básico propuesto (en duración de 8 horas y características de diseño curso)

Tabla 7.1: Precio de la competencia

Atypax	Cognosonline	CompanyGame	EleGruop
S/ 18,000	S/ 20,000	S/ 22,500	S/ 19,000

Fuente: Elaboración propia

- El resultado de la intención de compra obtenida en la encuesta cuantitativa. Las empresas manifestaron su preferencia por el *Paquete básico* cuyo precio oscila entre S/ 13,000 y S/ 15,000.
- En el contrato se precisa las modalidades de pago. La cancelación se realiza en dos cuotas. La primera cuota corresponde al 50% de inicio del contrato y la segunda cuota al 50% restante, cuando el cliente apruebe el documento de conformidad del servicio y entrega de curso.

Los servicios se cancelan de la siguiente manera:

- Depósito Bancario
- Transferencia electrónica

- Cheque de gerencia a nombre de la empresa.

7.1.3 Estrategia de Plaza

Uno de los motivos que hace atractivo este segmento de servicios, es que la compra del producto es de estrategia directa, es decir es a través de un gestor comercial de la empresa.

El plan de negocio propuesto está en base a una estrategia orientada a aquellas empresas medianas y grandes que realizan capacitación virtual 100%, que están ubicadas en la Provincia de Lima.

Dado que el servicio que se ofrece es un intangible, requiere un contacto y trato directo con los clientes. Este contacto se realiza personalmente, o a través de enlace telefónico, o electrónicamente a través de correo electrónico, videoconferencias, etc.

La entrega final del servicio (curso) será a través de medios de almacenamiento portable, correo electrónico, carpetas virtuales (repositorios) con usuarios y contraseñas por cada empresa.

7.1.4 Estrategia de promoción y publicidad

Al momento de introducir la propuesta de servicio (curso) al mercado objetivo se requiere de una buena inversión publicitaria para dar a conocer y despertar el interés del público.

Las estrategias de promoción buscan resaltar las características y beneficios del servicio y el valor agregado que se brinda como ventaja competitiva frente a los de la competencia, en el segmento que hemos elegido. Por ejemplo, el servicio de soporte local. Es posible llegar a el mercado objetivo durante la etapa inicial mediante:

- **Estrategia de promoción en Página Web y Redes Sociales**

  Actualmente, tener presencia en Internet es imprescindible para todo tipo y tamaño de empresas, siendo uno de los medios más usados para hacer negocios, y en ese sentido, es importante tener una página web atractiva, sencilla, clara, con un buen contenido, presentando lo que busca el usuario. Nada de lo anterior servirá sin una medición constante de visitas y preferencias de los usuarios (Google Analytics).

  Otros medios complementarios son la participación en redes sociales como Facebook, Twitter y LinkedIn. Esto mantiene a los visitantes y potenciales clientes informados permanentemente sobre las novedades, casos de éxito, tendencias y noticias importantes.

  Las ventajas del uso de estos canales son:

  - Crear una oportunidad de obtener nuevos clientes e incrementar las ventas del desarrollo de cursos.

- Acceso las 24 horas, los 365 días del año, no se necesita personal extra para informar a la gerencia el interés del cliente.
- Es un medio que rompe las barreras de la distancia y el tiempo, no teniendo límites de acceso.

- **Estrategia de promoción en Eventos Feriales**

Las ferias empresariales y eventos especializados en temas de Recursos Humanos a través de e-Learning, son el medio más directo para contactarnos con el sector empresarial. Estas ferias son un buen medio de promoción eficiente. En estos eventos se dan a conocer presencialmente los servicios, observar a la competencia, lanzar productos promocionales, estudiar el mercado y permitirá establecer contacto con una gran cantidad de clientes. El trabajo en los eventos se lleva a cabo desde un Stand que se implementa, el cual, además de servir como lugar de exhibición, se establece como principal punto de venta durante el evento, los elementos promocionales más utilizados son:

- Demostraciones de los diferentes tipos de cursos.
- Muestras gratuitas por 30 días en la empresa del cliente.
- Entrega de artículos promocionales como folletos, tarjetas de presentación, lápices, libreta de notas, Pendrives con presentación con el logo de la empresa.

- **Estrategia de promoción en Revistas Especializadas**

Este medio de comunicación impreso es otro tipo de promoción efectivo debido a que los anuncios en revistas tienen mayor impacto cuando el contenido es de interés de los lectores, en referencia a las revistas especializadas, y para dar más peso a la propuesta se busca participar en ellas aportando artículos interesantes con referencia al e-Learning Corporativo, que con la experiencia ayuden a los lectores en el ámbito relacionado al rubro diferenciándonos de la competencia. Debemos destacar dos importantes ventajas de publicitarnos por este medio como:

- Buena segmentación del público objetivo.
- Menor rechazo a la publicidad por este medio.

Los costos de publicación en revistas especializadas de este tipo se estiman de acuerdo a lo presentado en el siguiente cuadro:

Cuadro 7.2: Costos de publicaciones

Actividad	Frecuencia	Costo Unitario S/.	Costo Anual S/.	Objetivo
Página WEB	Diario	2.00	730.00	Respuesta Inmediata, permite el primer contacto con el cliente.
Revista Especializada (1/3 Página - 16.5 X 8.5 X 24)	Trimestral	500.00	2,000.00	Incremento de Clientes por receptividad de mensaje
Ferias Empresariales	Semestral	6,000.00	12,000.00	Nuevos contactos al limitar la presencia de la competencia
Regalos Publicitarios	Mensual	100.00	1,200.00	Atrae a los clientes y les facilita el recuerdo de la empresa

Fuente: Elaboración Propia

7.1.5 Estrategia de Personas

Se analizaron los criterios más apreciados por los potenciales clientes, según la investigación cuantitativa, y se ha identificado al servicio al cliente (soporte) y el diseño personalizado del curso, como los factores críticos de diferenciación que hacen que la experiencia vivida por el cliente sea la esperada y deseada.

Para lograr lo anterior, se tendrá que poner énfasis en lo siguiente:

- Implementar programas de capacitación y entrenamiento en ventas al área comercial, y servicio al cliente al personal en general.
- Priorizar la atención al cliente como punto clave para lograr superar sus expectativas.
- Establecer reuniones periódicas entre los colaboradores y elevar informes (logros, metas, incidencias, retroalimentación) a la gerencia.

7.1.6 Estrategia de Procesos

Para brindar un buen servicio a los clientes se hace necesario intensificar los esfuerzos de marketing en los mercados internos:

Estandarizar los procesos utilizando metodologías ágiles que permitan la mejora continua.

Capacitar al personal sobre la atención al cliente de manera constante.

Crear un procedimiento de evaluación de satisfacción del cliente que se ejecute al término de cada etapa de la construcción y ejecución del curso.

7.1.7 Estrategia de Presencia física

En el marketing de servicios, se debe realizar una distinción entre dos clases de evidencia física: La evidencia periférica y la evidencia esencial. Para el proyecto, sólo aplica la evidencia periférica:

- Será la página Web, la cual tendrá un diseño corporativo, sobrio, que proyecte una imagen de confianza de la empresa.
- La imagen que proyecta el personal de contacto comercial con la empresa.

7.2. Estrategia de ventas

7.2.1 Plan de ventas

La estrategia de ventas a utilizar está alineada con la estrategia de producto y el mercado objetivo, por tal motivo, apuntaremos a las empresas medianas y grandes, que han hecho capacitación en modalidad virtual 100% en la Provincia de Lima y que tienen interés en el concepto de negocio, y que están dispuestas a pagar por el servicio.

El mercado objetivo está conformado por 8,317 empresas. De este total identificamos un mercado meta (nicho) de 1,127 empresas, las cuales tienen la intención de compra de 3 a más cursos anualmente. Durante el primer año apuntamos a participar del 5.5% del mercado meta.

7.2.2 Políticas de servicios y garantías

Políticas de servicios

- *Del horario de atención Mesa de Ayuda*

  El horario de atención de la Mesa de Ayuda es de lunes a viernes 8:00 a.m. a 12:30 p.m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.

- *De la asistencia presencial de ayuda*

  De necesitar asistencia presencial o remota, el cliente debe solicitarla a la Mesa de Ayuda soporte@miempresa.com o llamar a la central telefónica, indicando el servicio deseado y el horario para la realización del servicio.

- *Del derecho de Propiedad Intelectual y de Autor*

  Derechos de Autor: Al cliente le pertenecerán los elementos visuales que se hayan creado en el contenido del curso contratado. La empresa será propietaria de la combinación de estos elementos que constituyen un contenido. Será responsabilidad del cliente guardar y respaldar el contenido del material desarrollado. La empresa se reserva el derecho, con el permiso del cliente, de mostrar el proyecto desarrollado como parte del portafolio y de escribir sobre este como un caso de éxito o dar referencias en páginas Web, redes sociales y revistas. Toda información intercambiada será considerada no confidencial. Si alguna de las partes requiriese intercambio de información confidencial, se deberá agregar en el acuerdo contractual.

- *Sobre el uso comercial no autorizado*

  El cliente, por acuerdo contractual, no puede revender o rentar o ceder sus derechos en el uso del contenido desarrollado, como tampoco hacer ningún uso comercial.

Garantías

- Garantizamos la satisfacción de todos los clientes que adquieran los servicios.
- Tenemos una gran experiencia en áreas de desarrollo, diseño y producción de contenidos, siendo este el respaldo para brindar la calidad de los proyectos.
- Se garantiza la confidencialidad en el trabajo.
- Se garantiza que los contenidos creados por la empresa serán hechos a medida y se realizará exactamente lo que el cliente solicitó.
- Se garantiza la facilidad de uso en cuanto al diseño, procesos y producción de los contenidos.
- Se garantiza que, durante un año, sin costo adicional, se realizará cualquier corrección de fallas y/o errores en los contenidos, diseño gráfico y funcionalidad, que no involucren un nuevo desarrollo; adicionalmente, los errores de ortografía, redacción y omisión de textos que no se ajusten al guion aprobado.

CAPÍTULO VIII

8. Planificación Financiera

En el presente capítulo desarrollamos toda la evaluación para darle soporte y análisis de viabilidad al plan de negocio propuesto, donde mostraremos la inversión requerida en el proyecto, la cual será asumida en su totalidad por los 3 socios que la conforman y, finalmente obtendremos la tasa de rentabilidad esperado por los inversionistas. Para tener un mejor soporte y análisis del proyecto, se elaboran proyecciones a 5 años, las cuales permitirán realizar un análisis más detallado y, sobre todo, evaluar la continuidad del proyecto en el tiempo.

8.1 Estudio de inversión

8.1.1 Inversión en activos tangibles

La inversión en activos fijos permitirá contar con lo necesario para dar inicio a las operaciones del proyecto formulado en el plan de negocio. A continuación, se muestra la inversión realizada.

Cuadro 8.1: Inversión inicial realizada

Equipos de cómputo y comunicaciones (Activos Fijos)	
Equipo de archivos y aplicaciones	S/. 35,000.00
Equipo de cómputo Asist Adm	S/. 3,500.00
Equipo de cómputo 1	S/. 6,000.00
Equipo de cómputo 2	S/. 6,000.00
Equipo de cómputo 3	S/. 6,000.00
Switch de comunicaciones	S/. 6,500.00
UPS estabilizador	S/. 6,000.00
Impresora	S/. 2,500.00
Cableado de trabajo de oficina y accesorios	S/. 9,200.00
TOTAL:	**S/. 80,700.00**
Mobiliario (Activos Fijos)	
Escritorio de melamine 1 y 1 silla	S/. 4,000.00
Escritorio de melamine 2 y 1 silla	S/. 4,000.00
Escritorio de melamine 3 y 1 silla	S/. 4,000.00
Escritorio modular largo con separaciones para 6 posicic	S/. 3,400.00
6 sillas de escritorio para modular largo	S/. 1,200.00
Muebles para Kitchenet	S/. 6,700.00
Luminarias e instalación	S/. 8,000.00
TOTAL:	**S/. 31,300.00**

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, en el segundo año de operaciones también se realiza una pequeña inversión para cubrir el crecimiento de la empresa. A continuación, se muestra la inversión realizada.

Cuadro 8.2: Inversión realizada en el segundo año de operaciones

Equipos de cómputo (Activos Fijos)		
Equipo de cómputo 1		S/. 6,000.00
Equipo de cómputo 2		S/. 6,000.00
Equipo de cómputo 3		S/. 6,000.00
	TOTAL:	**S/. 18,000.00**
Mobiliario (Activos Fijos)		
Escritorio de melamine 1 y 1 silla		S/. 4,000.00
Escritorio de melamine 2 y 1 silla		S/. 4,000.00
Escritorio de melamine 3 y 1 silla		S/. 4,000.00
	TOTAL:	**S/. 12,000.00**

Fuente: Elaboración propia

8.1.2 Inversión en activos intangibles

En este punto mencionaremos la inversión que se ha hecho para adquirir el software necesario para la empresa. Cabe mencionar que se realizaron 2 inversiones al igual que los activos tangibles; la primera se realizó en el año 1 y la segunda en el año 2.

8.1.2.1 Inversión en intangibles - Año 1

Cuadro 8.3: Inversión en activos intangibles – Año 1

Software Especializado (Activos Intangibles)		
Articulate Storyline 2		S/. 6,030.00
Adobe Creative Cloud Empresarial		S/. 5,025.00
	TOTAL:	**S/. 11,055.00**

Fuente: Elaboración propia

8.1.2.2 Inversión en intangibles - Año 2

Cuadro 8.4: Inversión en activos intangibles – Año 2

Software Especializado (Activos Intangibles)	
Articulate Storyline 2	S/. 6,030.00
Articulate Storyline 2	S/. 6,030.00
Adobe Creative Cloud Empresarial	S/. 5,025.00
Adobe Creative Cloud Empresarial	S/. 5,025.00
TOTAL:	**S/. 22,110.00**

Fuente: Elaboración propia

8.1.3 Cálculo del presupuesto anual

En este punto presentaremos el cálculo del presupuesto mensual necesario para iniciar las operaciones para el primer año. El segundo año se dará un incremento debido al crecimiento interno de la empresa, el cual se mantendrá para el tercer, cuarto y quinto año. Como mencionamos al inicio de este capítulo, todas las proyecciones serán a 5 años.

8.1.3.1 Presupuesto año 1

Cuadro 8.5: Presupuesto del año 1

Gastos Fijos	
Gastos Administrativos	S/. 5,500.00
Costo Ventas	S/. 8,000.00
Seguros (Equipos y Muebles)	S/. 1,000.00
Servicio de Telefonía Fija, Internet y Televisión	S/. 300.00
Servicio de Office 365	S/. 167.50
Alquiler de oficina	S/. 1,500.00
TOTAL:	**S/. 16,467.50**
Gastos Variables	
Servicio de Luz	300
Servicio de Agua	100
TOTAL:	**S/. 400.00**
TOTAL gastos fijos y variables:	**S/. 16,867.50**

Fuente: Elaboración propia

8.1.3.2 Detalle presupuesto año 1

Cuadro 8.6: Detalle del presupuesto del año 1

Detalle de Gastos Fijos		
Gastos Administrativos		
Asistente administrativa		S/. 1,500.00
Gerente General (Socio 1)		S/. 4,000.00
	TOTAL:	S/. 5,500.00
Costo Ventas		
Jefe de Metodologías (Socio 2)		S/. 4,000.00
Jefe de Plataformas TI (Socio 3)		S/. 4,000.00
	TOTAL:	S/. 8,000.00
Seguros (Equipos y Muebles)		
Poliza		S/. 1,000.00
Servicio de Telefonía Fija, Internet y Televisión		
Telefonía fija		
Internet		S/. 300.00
Televisión por calbe		
	TOTAL:	S/. 300.00
Servicio de Office 365		
Suscripción mensual		S/. 167.50
	TOTAL:	S/. 167.50
Alquiler de oficina		
Alquiler mensual por oficina de 50m2 cuadrados en Jesus María		S/. 1,500.00
	TOTAL:	S/. 1,500.00

Fuente: Elaboración propia

8.1.3.3 Presupuesto años 2, 3, 4 y 5

Cuadro 8.7: Presupuesto de los años 2, 3, 4 y 5

Año 2, 3, 4 y 5		
Gastos Fijos		
Gastos Administrativos		S/. 5,500.00
Costo Ventas		S/. 19,000.00
Seguros (Equipos y Muebles)		S/. 1,000.00
Servicio de Telefonía Fija, Internet y Televisión por Cab		S/. 300.00
Servicio de Office 365		S/. 293.13
Alquiler de oficina		S/. 1,500.00
	TOTAL:	**S/. 27,593.13**
Gastos Variables		
Servicio de Luz		300
Servicio de Agua		100
	TOTAL:	**S/. 400.00**
	TOTAL gastos fijos y variables:	**S/. 27,993.13**

Fuente: Elaboración propia

8.1.3.4 Detalle de presupuesto de años 2, 3, 4 y 5

Cuadro 8.8: Detalle de presupuestos de los años 2, 3, 4 y 5

Detalle de Gastos Fijos		
Gastos Administrativos		
Asistente administrativa		S/. 1,500.00
Gerente General (Socio 1)		S/. 4,000.00
	TOTAL:	S/. 5,500.00
Costo Ventas		
Jefe de Metodologías (Socio 2)		S/. 4,000.00
Jefe de Plataformas TI (Socio 3)		S/. 4,000.00
Diseñador Instruccional		S/. 4,000.00
Diseñador Gráfico		S/. 3,500.00
Diseñador Gráfico		S/. 3,500.00
	TOTAL:	S/. 19,000.00
Seguros (Equipos y Muebles)		
Poliza		S/. 1,000.00
Servicio de Telefonía Fija, Internet y Televisión por Cable		
Telefonía fija		
Internet		S/. 300.00
Televisión por calbe		
	TOTAL:	S/. 300.00
Servicio de Office 365		
Suscripción mensual		S/. 293.13
	TOTAL:	S/. 293.13
Alquiler de oficina		
Alquiler mensual por oficina de 50m2 cuadrados en Jesus María		S/. 1,500.00
	TOTAL:	S/. 1,500.00

Fuente: Elaboración propia

8.1.4 Inversión en capital de trabajo

La inversión realizada en el capital de trabajo ayudará a financiar el inicio de las operaciones hasta conseguir el primer contrato, proyectado para el tercer mes luego de haber iniciado operaciones.

8.1.4.1 Flujo de obtención del capital de trabajo

Cuadro 8.9: Flujo de capital de trabajo en los primeros cinco años

	Capital de Trabajo Resumen - Año 1												
Concepto	**Mes 0**	**Mes 1**	**Mes 2**	**Mes 3**	**Mes 4**	**Mes 5**	**Mes 6**	**Mes 7**	**Mes 8**	**Mes 9**	**Mes 10**	**Mes 11**	**Mes 12**
Ventas		S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00
Total Ingresos	**0**	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00
Egresos		-S/. 18,357.50	-S/. 18,357.50	-S/. 18,357.50	-S/. 18,357.50	-S/. 18,357.50	-S/. 18,357.50	-S/. 18,357.50	-S/. 18,357.50	-S/. 18,357.50	-S/. 18,357.50	-S/. 18,357.50	-S/. 18,357.50
Total Egresos	**0**	-S/. 18,357.50	-S/. 18,357.50	-S/. 18,357.50	-S/. 18,357.50	-S/. 18,357.50	-S/. 18,357.50	-S/. 18,357.50	-S/. 18,357.50	-S/. 18,357.50	-S/. 18,357.50	-S/. 18,357.50	-S/. 18,357.50
Flujo de Efectivo Mensual	**0**	-S/. 18,357.50	-S/. 18,357.50	S/. 11,642.50	S/. 11,642.50	S/. 11,642.50	S/. 11,642.50	S/. 11,642.50	S/. 11,642.50	S/. 11,642.50	S/. 11,642.50	S/. 11,642.50	S/. 11,642.50
Flujo de Efectivo Mensual Acumulado	S/. 0.00	-S/. 18,357.50	-S/. 36,715.00	-S/. 25,072.50	-S/. 13,430.00	-S/. 1,787.50	S/. 9,855.00	S/. 21,497.50	S/. 33,140.00	S/. 44,782.50	S/. 56,425.00	S/. 68,067.50	S/. 79,710.00
			Capital de Trabajo:		**-S/. 93,575.00**								

	Capital de Trabajo Resumen - Año 2											
Concepto	**Mes 13**	**Mes 14**	**Mes 15**	**Mes 16**	**Mes 17**	**Mes 18**	**Mes 19**	**Mes 20**	**Mes 21**	**Mes 22**	**Mes 23**	**Mes 24**
Ventas	S/. 45,000.00	S/. 45,000.00	S/. 45,000.00	S/. 45,000.00	S/. 45,000.00	S/. 45,000.00	S/. 45,000.00	S/. 45,000.00	S/. 45,000.00	S/. 45,000.00	S/. 45,000.00	S/. 45,000.00
Total Ingresos	S/. 45,000.00	S/. 45,000.00	S/. 45,000.00	S/. 45,000.00	S/. 45,000.00	S/. 45,000.00	S/. 45,000.00	S/. 45,000.00	S/. 45,000.00	S/. 45,000.00	S/. 45,000.00	S/. 45,000.00
Egresos	-S/. 29,632.13	-S/. 29,632.13	-S/. 29,632.13	-S/. 29,632.13	-S/. 29,632.13	-S/. 29,632.13	-S/. 29,632.13	-S/. 29,632.13	-S/. 29,632.13	-S/. 29,632.13	-S/. 29,632.13	-S/. 29,632.13
Total Egresos	-S/. 29,632.13	-S/. 29,632.13	-S/. 29,632.13	-S/. 29,632.13	-S/. 29,632.13	-S/. 29,632.13	-S/. 29,632.13	-S/. 29,632.13	-S/. 29,632.13	-S/. 29,632.13	-S/. 29,632.13	-S/. 29,632.13
Flujo de Efectivo Mensual	S/. 15,367.88	S/. 15,367.88	S/. 15,367.88	S/. 15,367.88	S/. 15,367.88	S/. 15,367.88	S/. 15,367.88	S/. 15,367.88	S/. 15,367.88	S/. 15,367.88	S/. 15,367.88	S/. 15,367.88
Flujo de Efectivo Mensual Acumulado	S/. 95,077.88	S/. 110,445.75	S/. 125,813.63	S/. 141,181.50	S/. 156,549.38	S/. 171,917.25	S/. 187,285.13	S/. 202,653.00	S/. 218,020.88	S/. 233,388.75	S/. 248,756.63	S/. 264,124.50

Fuente: Elaboración propia

	Capital de Trabajo Resumen - Año 3											
Concepto	**Mes 25**	**Mes 26**	**Mes 27**	**Mes 28**	**Mes 29**	**Mes 30**	**Mes 31**	**Mes 32**	**Mes 33**	**Mes 34**	**Mes 35**	**Mes 36**
Ventas	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00
Total Ingresos	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00
Egresos	-S/. 32,595.34	-S/. 32,595.34	-S/. 32,595.34	-S/. 32,595.34	-S/. 32,595.34	-S/. 32,595.34	-S/. 32,595.34	-S/. 32,595.34	-S/. 32,595.34	-S/. 32,595.34	-S/. 32,595.34	-S/. 32,595.34
Total Egresos	-S/. 32,595.34	-S/. 32,595.34	-S/. 32,595.34	-S/. 32,595.34	-S/. 32,595.34	-S/. 32,595.34	-S/. 32,595.34	-S/. 32,595.34	-S/. 32,595.34	-S/. 32,595.34	-S/. 32,595.34	-S/. 32,595.34
Flujo de Efectivo Mensual	S/. 27,404.66	S/. 27,404.66	S/. 27,404.66	S/. 27,404.66	S/. 27,404.66	S/. 27,404.66	S/. 27,404.66	S/. 27,404.66	S/. 27,404.66	S/. 27,404.66	S/. 27,404.66	S/. 27,404.66
Flujo de Efectivo Mensual Acumulado	S/. 291,529.16	S/. 318,933.83	S/. 346,338.49	S/. 373,743.15	S/. 401,147.81	S/. 428,552.48	S/. 455,957.14	S/. 483,361.80	S/. 510,766.46	S/. 538,171.13	S/. 565,575.79	S/. 592,980.45

	Capital de Trabajo Resumen - Año 4											
Concepto	**Mes 37**	**Mes 38**	**Mes 39**	**Mes 40**	**Mes 41**	**Mes 42**	**Mes 43**	**Mes 44**	**Mes 45**	**Mes 46**	**Mes 47**	**Mes 48**
Ventas	S/. 75,000.00	S/. 75,000.00	S/. 75,000.00	S/. 75,000.00	S/. 75,000.00	S/. 75,000.00	S/. 75,000.00	S/. 75,000.00	S/. 75,000.00	S/. 75,000.00	S/. 75,000.00	S/. 75,000.00
Total Ingresos	S/. 75,000.00	S/. 75,000.00	S/. 75,000.00	S/. 75,000.00	S/. 75,000.00	S/. 75,000.00	S/. 75,000.00	S/. 75,000.00	S/. 75,000.00	S/. 75,000.00	S/. 75,000.00	S/. 75,000.00
Egresos	-S/. 35,854.87	-S/. 35,854.87	-S/. 35,854.87	-S/. 35,854.87	-S/. 35,854.87	-S/. 35,854.87	-S/. 35,854.87	-S/. 35,854.87	-S/. 35,854.87	-S/. 35,854.87	-S/. 35,854.87	-S/. 35,854.87
Total Egresos	-S/. 35,854.87	-S/. 35,854.87	-S/. 35,854.87	-S/. 35,854.87	-S/. 35,854.87	-S/. 35,854.87	-S/. 35,854.87	-S/. 35,854.87	-S/. 35,854.87	-S/. 35,854.87	-S/. 35,854.87	-S/. 35,854.87
Flujo de Efectivo Mensual	S/. 39,145.13	S/. 39,145.13	S/. 39,145.13	S/. 39,145.13	S/. 39,145.13	S/. 39,145.13	S/. 39,145.13	S/. 39,145.13	S/. 39,145.13	S/. 39,145.13	S/. 39,145.13	S/. 39,145.13
Flujo de Efectivo Mensual Acumulado	S/. 632,125.58	S/. 671,270.71	S/. 710,415.84	S/. 749,560.97	S/. 788,706.09	S/. 827,851.22	S/. 866,996.35	S/. 906,141.48	S/. 945,286.61	S/. 984,431.74	S/. 1,023,576.87	S/. 1,062,722.00

	Capital de Trabajo Resumen - Año 5											
Concepto	**Mes 49**	**Mes 50**	**Mes 51**	**Mes 52**	**Mes 53**	**Mes 54**	**Mes 55**	**Mes 56**	**Mes 57**	**Mes 58**	**Mes 59**	**Mes 60**
Ventas	S/. 90,000.00	S/. 90,000.00	S/. 90,000.00	S/. 90,000.00	S/. 90,000.00	S/. 90,000.00	S/. 90,000.00	S/. 90,000.00	S/. 90,000.00	S/. 90,000.00	S/. 90,000.00	S/. 90,000.00
Total Ingresos	S/. 90,000.00	S/. 90,000.00	S/. 90,000.00	S/. 90,000.00	S/. 90,000.00	S/. 90,000.00	S/. 90,000.00	S/. 90,000.00	S/. 90,000.00	S/. 90,000.00	S/. 90,000.00	S/. 90,000.00
Egresos	-S/. 39,440.36	-S/. 39,440.36	-S/. 39,440.36	-S/. 39,440.36	-S/. 39,440.36	-S/. 39,440.36	-S/. 39,440.36	-S/. 39,440.36	-S/. 39,440.36	-S/. 39,440.36	-S/. 39,440.36	-S/. 39,440.36
Total Egresos	-S/. 39,440.36	-S/. 39,440.36	-S/. 39,440.36	-S/. 39,440.36	-S/. 39,440.36	-S/. 39,440.36	-S/. 39,440.36	-S/. 39,440.36	-S/. 39,440.36	-S/. 39,440.36	-S/. 39,440.36	-S/. 39,440.36
Flujo de Efectivo Mensual	S/. 50,559.64	S/. 50,559.64	S/. 50,559.64	S/. 50,559.64	S/. 50,559.64	S/. 50,559.64	S/. 50,559.64	S/. 50,559.64	S/. 50,559.64	S/. 50,559.64	S/. 50,559.64	S/. 50,559.64
Flujo de Efectivo Mensual Acumulado	S/. 1,113,281.64	S/. 1,163,841.28	S/. 1,214,400.92	S/. 1,264,960.56	S/. 1,315,520.20	S/. 1,366,079.84	S/. 1,416,639.49	S/. 1,467,199.13	S/. 1,517,758.77	S/. 1,568,318.41	S/. 1,618,878.05	S/. 1,669,437.69

Fuente: Elaboración propia

8.1.5 Aportaciones de los socios

Para iniciar las operaciones, los tres socios tuvieron que aportar la cantidad de S/ 63,117.31 cada uno, lo que hizo un total de S/ 189,351.94 y para el segundo año y dar crecimiento a la empresa se reinvertirá la cantidad de S/ 52,110.00 el cual se tomará de las ganancias del primer año.

Cuadro 8.10: Aportaciones de los socios (capital social)

APORTACIONES PARA EL INICIO DE OPERACIONES (Expresado en S/. Nuevos Soles)	
Tipo de cambio referencial SUNAT:	**S/. 3.35**
Capital Social Año 1:	
Gerente General (Socio 1)	S/. 75,376.67
Jefe de Metodologías (Socio 2)	S/. 75,376.67
Jefe de Plataformas TI (Socio 3)	S/. 75,376.67
TOTAL del capital social para iniciar la empresa:	**S/. 226,130.00**

Fuente: Elaboración propia

8.1.6 Presupuesto mensual para el año 1 y años 2, 3, 4 y5 respectivamente

A continuación se mostrarán los cálculos realizados para dimensionar los gastos en los que incurriremos en la evaluación del proyecto.

Cuadro 8.11: Detalle del gasto mensual del año 1

Año 1	
Gastos Fijos	
Gastos Administrativos	S/. 5,500.00
Costo Ventas	S/. 8,000.00
Seguros (Equipos y Muebles)	S/. 1,000.00
Servicio de Telefonía Fija, Internet y Televisión	S/. 300.00
Servicio de Office 365	S/. 167.50
Alquiler de oficina	S/. 1,500.00
TOTAL:	**S/. 16,467.50**
Gastos Variables	
Servicio de Luz	300
Servicio de Agua	100
TOTAL:	**S/. 400.00**
TOTAL gastos fijos y variables:	**S/. 16,867.50**

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8.12: Detalle del gasto mensual de los años 2, 3, 4 y 5

Año 2, 3, 4 y 5	
Gastos Fijos	
Gastos Administrativos	S/. 5,500.00
Costo Ventas	S/. 19,000.00
Seguros (Equipos y Muebles)	S/. 1,000.00
Servicio de Telefonía Fija, Internet y Televisión por Cab	S/. 300.00
Servicio de Office 365	S/. 293.13
Alquiler de oficina	S/. 1,500.00
TOTAL:	**S/. 27,593.13**
Gastos Variables	
Servicio de Luz	300
Servicio de Agua	100
TOTAL:	**S/. 400.00**
TOTAL gastos fijos y variables:	**S/. 27,993.13**

Fuente: Elaboración propia

8.1.7 Estructura de inversión total

Luego de tener todos los costos, podemos hacer un resumen de todas las inversiones para mostrar el monto total que se necesita para dar inicio al proyecto y su incremento en el segundo año.

Cuadro 8.13: Inversión total

ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN Para los 5 años del análisis del proyecto (Expresado en S/. Nuevos Soles)			
AÑO 0 (AÑO 1)	**INVERSIÓN**	**SUB TOTAL**	**TOTAL**
Equipos de cómputo y comunicaciones (Activos Fijos)	S/. 80,700.00	S/. 132,555.00	S/. 226,130.00
Mobiliario (Activos Fijos)	S/. 31,300.00		
Software Especializado (Activos Intangibles)	S/. 11,055.00		
Constitución de empresa	S/. 9,500.00		
Capital de Trabajo	S/. 93,575.00	S/. 93,575.00	
REINVERSION AÑO 2	**INVERSIÓN**	**SUB TOTAL**	**TOTAL**
Equipos de cómputo (Activos Fijos)	S/ 18,000.00	S/ 52,110.00	S/ 52,110.00
Software Especializado (Activos Intangibles)	S/ 22,110.00		
Mobiliario (Activos Fijos)	S/ 12,000.00		

Fuente: Elaboración propia

8.1.8 Proyección de ingresos a 5 años de operaciones

Para poder llevar a cabo el análisis de los ingresos anuales, determinamos como un primer supuesto que se habrá obtenido el primer contrato en el mes 3 de iniciadas las operaciones con una venta de dos cursos, y que cada mes se conseguirá un nuevo contrato de igual forma, a lo largo de este periodo. Las ventas mensuales de dos cursos, darán un escenario conservador para calcular los ingresos anuales. A continuación, se presenta la proyección de los ingresos a los cinco primeros años. Cabe mencionar que al primer supuesto mencionado en este párrafo se une un segundo supuesto, por el que asumimos que los ingresos tendrán un

incremento del 18% para el segundo año y se mantendrá para los siguientes.

Cuadro 8.14: Proyección de ingresos para los cinco primeros años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	S/. 0.00	S/. 300,000.00	S/. 540,000.00	S/. 720,000.00	S/. 900,000.00	S/. 1,080,000.00
IGV	S/. 0.00	S/. 54,000.00	S/. 97,200.00	S/. 129,600.00	S/. 162,000.00	S/. 194,400.00
TOTAL VENTAS	S/. 0.00	S/. 246,000.00	S/. 442,800.00	S/. 590,400.00	S/. 738,000.00	S/. 885,600.00

Fuente: Elaboración propia

8.1.9 Cálculo de planilla de colaboradores

El cálculo de planilla ayudará a obtener los gastos mensuales para las proyecciones y, a la vez, a saber, las responsabilidades con los colaboradores. Cabe mencionar que la planilla calculada para el segundo año se mantendrá para los siguientes años.

Los salarios utilizados se establecieron a través de referencias estructuradas de empresas del sector. Ver el *Anexo 11*.

Cuadro 8.15: Planilla de Colaboradores

AÑO 1

		DESCUENTOS					APORTACIONES DEL EMPLEADOR				
	Ingreso Bruto	AFP	Comisión Variable AFP	Aporte S. Inval. Sobr. Sep.	Renta 5 Categoría	**Ingreso Neto**	ESSALUD	Aporte EPS	Vida Ley	**TOTAL PLANILLA**	**TOTAL PLANILLA US$**
		10.00%	1.60%	1.33%	10.300%		6.75%	2.25%	0.36%		
Gerente General (Socio 1)	S/. 4,000.00	S/.400.00	S/.64.00	S/.53.20	S/.412.000	**S/.3,070.80**	S/.270.00	S/.90.00	S/.14.40	**S/.3,445.20**	**$1,028.42**
Asistente Administrativa	S/. 1,500.00	S/.150.00	S/.24.00	S/.19.95	S/.154.500	**S/.1,151.55**	S/.101.25	S/.33.75	S/.5.40	**S/.1,291.95**	**$385.66**
Jefe de Metodologías (Socio 2)	S/. 4,000.00	S/.400.00	S/.64.00	S/.53.20	S/.412.000	**S/.3,070.80**	S/.270.00	S/.90.00	S/.14.40	**S/.3,445.20**	**$1,028.42**
Jefe de Plataformas TI (Socio 3)	S/. 4,000.00	S/.400.00	S/.64.00	S/.53.20	S/.412.000	**S/.3,070.80**	S/.270.00	S/.90.00	S/.14.40	**S/.3,445.20**	**$1,028.42**
									TOTAL AÑO 1	**S/.11,627.55**	

Gasto Administrativos	5,500.00	Gasto Administrativos	S/	4,737.15
Gasto de Ventas	8,000.00	Gasto de Ventas	S/	6,890.40

AÑO 2, 3, 4 Y 5

		DESCUENTOS					APORTACIONES DEL EMPLEADOR				
	Ingreso Bruto	AFP	Comisión Variable AFP	Aporte S. Inval. Sobr. Sep.	Renta 5 Categoría	**Ingreso Neto**	ESSALUD	Aporte EPS	Vida Ley	**TOTAL PLANILLA**	**TOTAL PLANILLA US$**
		10.00%	1.60%	1.33%	10.300%		6.75%	2.25%	0.36%		
Gerente General (Socio 1)	S/. 4,000.00	S/.400.00	S/.64.00	S/.53.20	S/.412.000	**S/.3,070.80**	S/.270.00	S/.90.00	S/.14.40	**S/.3,445.20**	**$1,028.42**
Asistente Administrativa	S/. 1,500.00	S/.150.00	S/.24.00	S/.19.95	S/.154.500	**S/.1,151.55**	S/.101.25	S/.33.75	S/.5.40	**S/.1,291.95**	**$385.66**
Jefe de Metodologías (Socio 2)	S/. 4,000.00	S/.400.00	S/.64.00	S/.53.20	S/.412.000	**S/.3,070.80**	S/.270.00	S/.90.00	S/.14.40	**S/.3,445.20**	**$1,028.42**
Jefe de Plataformas TI (Socio 3)	S/. 4,000.00	S/.400.00	S/.64.00	S/.53.20	S/.412.000	**S/.3,070.80**	S/.270.00	S/.90.00	S/.14.40	**S/.3,445.20**	**$1,028.42**
Diseñador Instruccional	S/. 4,000.00	S/.400.00	S/.64.00	S/.53.20	S/.412.000	**S/.3,070.80**	S/.270.00	S/.90.00	S/.14.40	**S/.3,445.20**	**$1,028.42**
Diseñador Gráfico	S/. 3,500.00	S/.350.00	S/.56.00	S/.46.55	S/.360.500	**S/.2,686.95**	S/.236.25	S/.78.75	S/.12.60	**S/.3,014.55**	**$899.87**
Diseñador Gráfico	S/. 3,500.00	S/.350.00	S/.56.00	S/.46.55	S/.360.500	**S/.2,686.95**	S/.236.25	S/.78.75	S/.12.60	**S/.3,014.55**	**$899.87**
									TOTAL AÑO 2	**S/.21,101.85**	

Gasto Administrativos	5,500.00	Gasto Administrativos	S/	4,737.15
Gasto de Ventas	S/. 19,000.00	Gasto de Ventas	S/	16,364.70

Fuente: Elaboración propia

8.1.10 Proyección de egresos a 5 años de operaciones

Para poder elaborar el flujo de caja necesitamos conocer la proyección de los egresos a 5 años. De esa manera podremos contar con información relevante para el proyecto. A continuación, se presentan los flujos de egresos. Ver detalle en el *Anexo 7*.

Cuadro 8.16: Proyección de egresos para los primeros 5 años

EGRESOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presu Mensual Año 1	S/. 0.00	S/ 202,410.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Presu Mensual Año 2	S/. 0.00	S/ -	S/ 335,917.50	S/ 369,509.25	S/ 406,460.18	S/ 447,106.19
Pagina Web	S/. 0.00	S/ 730.00	S/ 803.00	S/ 883.30	S/ 971.63	S/ 1,068.79
Revista especializada	S/. 0.00	S/ 2,000.00	S/ 2,200.00	S/ 2,420.00	S/ 2,662.00	S/ 2,928.20
Ferias Empresariales	S/. 0.00	S/ 12,000.00	S/ 13,200.00	S/ 14,520.00	S/ 15,972.00	S/ 17,569.20
Regalos publicitarios	S/. 0.00	S/ 1,200.00	S/ 1,320.00	S/ 1,452.00	S/ 1,597.20	S/ 1,756.92
Capacitación y entrenamiento	S/. 0.00	S/ 1,950.00	S/ 2,145.00	S/ 2,359.50	S/ 2,595.45	S/ 2,855.00
TOTAL	S/. 0.00	S/. 220,290.00	S/. 355,585.50	S/. 391,144.05	S/. 430,258.46	S/. 473,284.30

Fuente: Elaboración propia

8.1.12 Proyección de la depreciación de los activos fijos a 5 años

Es muy importante considerar la depreciación porque permite tener un escudo fiscal cuando elaboremos el estado de ganancias y pérdidas. A continuación, se muestra su proyección a 5 años. Ver detalle en el *Anexo 9*.

Cuadro 8.17: Proyección de depreciación de activos fijos para los primeros 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación Año 1	S/. 13,800.00	S/. 13,800.00	S/. 13,800.00	S/. 13,800.00	S/. 13,800.00
Depreciación Año 2	S/. 0.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00
TOTAL	S/. 13,800.00	S/. 17,400.00	S/. 17,400.00	S/. 17,400.00	S/. 17,400.00
Depreciación Acumulada	**S/ 13,800.00**	**S/ 31,200.00**	**S/ 48,600.00**	**S/ 66,000.00**	**S/ 83,400.00**

Fuente: Elaboración propia

8.1.13 Flujo de caja

Elaborar el flujo de caja mostrará cómo se comporta el proyecto a lo largo del tiempo. Para el caso será un análisis de 5 años y servirá como primer paso para el cálculo de la TIR y VAN, unido al cálculo de COK y WACC posteriormente. Ver detalle en el *Anexo 10*.

Cuadro 8.18: Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aportaciones	S/. 226,130.00					
Inversion año 1	-S/. 226,130.00					
Inversion año 2	S/. 0.00		-S/. 52,110.00			
Flujo de inversion total	-S/. 226,130.00	S/. 0.00	-S/. 52,110.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Ingresos	S/. 0.00	S/. 246,000.00	S/. 442,800.00	S/. 590,400.00	S/. 738,000.00	S/. 885,600.00
Egresos	S/. 0.00	-S/. 220,290.00	-S/. 355,585.50	-S/. 391,144.05	-S/. 430,258.46	-S/. 473,284.30
Capital de Trabajo						
Impuesto a la renta	S/. 0.00	-S/. 18,727.50	-S/. 20,944.35	-S/. 54,556.79	-S/. 87,102.46	-S/. 118,474.71
Impuesto IGV						
Flujo de caja	S/. 0.00	S/. 6,982.50	S/. 14,160.15	S/. 144,699.17	S/. 220,639.08	S/. 293,840.99
Flujo de caja acumulado	**S/. 0.00**	**S/. 6,982.50**	**S/. 21,142.65**	**S/. 165,841.82**	**S/. 386,480.90**	**S/. 680,321.89**

Fuente: Elaboración propia

8.1.14 Flujo de caja anual + Utilidad Neta obtenida anual

En el siguiente cuadro se calcula el flujo de caja anual a partir de la utilidad neta obtenida.

Cuadro 8.19: Flujo de caja a partir de la Utilidad Neta

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	S/. 246,000.00	S/. 442,800.00	S/. 590,400.00	S/. 738,000.00	S/. 885,600.00
Costo de Ventas (Costo de servicio)	-S/. 220,290.00	-S/. 355,585.50	-S/. 391,144.05	-S/. 430,258.46	-S/. 473,284.30
Utilidade Bruta	**S/. 25,710.00**	**S/. 87,214.50**	**S/. 199,255.95**	**S/. 307,741.55**	**S/. 412,315.70**
Gastos Administrativos	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Gastos de Ventas	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Gastos Operativos	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Depreciación	-S/. 13,800.00	-S/. 17,400.00	-S/. 17,400.00	-S/. 17,400.00	-S/. 17,400.00
Utilidad Operativa	**S/. 11,910.00**	**S/. 69,814.50**	**S/. 181,855.95**	**S/. 290,341.55**	**S/. 394,915.70**
Gastos Financieros	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Utilidad Antes de Impuestos	**S/. 0.00**	**S/. 69,814.50**	**S/. 181,855.95**	**S/. 290,341.55**	**S/. 394,915.70**
Impuesto a la renta (30%)	-S/. 18,727.50	-S/. 20,944.35	-S/. 54,556.79	-S/. 87,102.46	-S/. 118,474.71
Depreciación	S/. 13,800.00	S/. 17,400.00	S/. 17,400.00	S/. 17,400.00	S/. 17,400.00
Reinversión	S/. 0.00	-S/. 52,110.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Intangibles	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Capital de Trabajo	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	-S/. 93,575.00
Flujo de Caja	**-S/. 4,927.50**	**S/. 14,160.15**	**S/. 144,699.17**	**S/. 220,639.08**	**S/. 200,265.99**

Fuente: Elaboración propia

8.1.15 Cálculo de COK y WACC

Realizar el cálculo del *COK* y el *WACC* permitirá encontrar ese porcentaje de rentabilidad que busca el inversionista y el negocio, respectivamente.

Tengamos en cuenta que para hacer los cálculos se necesita información referencial, la cual permitirá realizar el análisis luego de obtener el resultado.

Para encontrar la tasa de libre riesgo utilizamos la información encontrada en el servicio de Finanzas de Yahoo[38].

Figura 8.1: Tasa libre de riesgo de referencia

Fuente: Tomado de: Yahoo Finance – Recuperado de: http://finance.yahoo.com

Con esta información se puede encontrar la variabilidad de la tasa a los años que se necesiten; para el caso son 5 años.

[38] Yahoo! Finances **Servicio de información Financiera**. [En línea]. EE. UU [Citado 19/03/2018]. Formato HTML. Disponible en: http://finance.yahoo.com/echarts?s=%5EFVX+Interactive#{"range":"10y","allowChartStacking":true}

Para encontrar el diferencial riesgo país utilizamos los datos brindados en el artículo: "Riesgo país de Perú subió dos puntos básicos y cerró en 0.90 puntos porcentuales" del diario Gestión[39].

Figura 8.2: Tasa libre de riesgo de referencia

Fuente: Tomado de: Diario Gestión – recuperado de: http://gestion.pe/economia

Para encontrar la beta desapalancada como indica Aswath Damoradan 2019 en la página web de la escuela de negocios NYU Stern[40]

En este caso, se utilizará el referido al sector de los servicios de *Computación (Computer Services)* que es el que se asemeja más al negocio.

---

39 Diario Gestión **Riesgo país de Perú subió dos puntos básicos y cerró en 0.90 puntos porcentuales**. [En línea]. Perú [Citado 10/08/2019]. Formato HTML. Disponible en: https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-subio-dos-puntos-basicos-cerro-0-90-puntos-porcentuales-273209-noticia/

40 Universidad de Nueva York, Escuela de Negocios Leonard N. Stern. **Betas por sector de Estados Unidos por Aswath Damodaran**. [En línea]. Estados Unidos, 2015. Formato de documento HTML. Disponible en: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html [Citado 10/08/2019].

Figura 8.3: Tasa Beta Desapalancada

Betas by Sector (US)

Data Used: Multiple data services

Date of Analysis: Data used is as of January 2018

Download as an excel file instead: http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls

For global datasets: http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html

Variable Definitions can be obtained by clicking here

Download Detail on which companies are included in each industry

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value
Advertising	40	1.15	73.87%	6.38%	0.74	5.80%
Aerospace/Defense	87	1.08	18.46%	11.59%	0.95	4.33%
Air Transport	17	1.01	71.00%	24.57%	0.66	2.67%
Apparel	51	1.02	34.18%	10.35%	0.81	5.16%
Auto & Truck	18	1.20	148.09%	8.15%	0.56	4.88%
Auto Parts	62	1.04	28.30%	7.71%	0.85	7.19%
Bank (Money Center)	11	0.64	157.26%	27.31%	0.29	9.94%
Banks (Regional)	612	0.50	58.68%	25.57%	0.35	10.04%
Beverage (Alcoholic)	28	1.33	26.14%	10.12%	1.11	1.20%
Beverage (Soft)	35	0.70	23.06%	6.41%	0.60	4.46%
Broadcasting	27	1.12	112.17%	17.18%	0.60	7.16%
Brokerage & Investment Banking	42	1.24	219.92%	14.56%	0.46	14.84%
Building Materials	39	1.11	21.46%	23.34%	0.95	3.30%
Business & Consumer Services	169	1.17	27.44%	11.09%	0.97	3.94%

Fuente: Tomado de Betas by sector – Recuperado de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Para poder calcular el COK falta el último dato, la tasa de riesgo, y este dato lo da el profesor Aswath Damoradan en la página Web de la Universidad de Nueva York[41]. Tomaremos la tasa a 10 años, que es la más representativa siendo de 5.92 %.

Figura 8.4: Tasa de riesgo de los últimos 10 años

Implied Equity Risk Premium Update

Implied ERP on November 1, 2015= 6.12% (Trailing 12 month cash yield); 5.92% (Average CF yield last 10 years); 5.50% (Net cash yield); 4.69% (Normalized Earnings & Payout)

Implied ERP in previous month =6.63% (Trailing 12 month cash yield); 6.42% (Average CF yield last 10 years); 5.96% (Net cash yield); 4.38% (Normalized Earnings & Payout)

Fuente: Tomado de Damodaran On-Line – recuperado de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page

[41] Universidad de Nueva York, Escuela de Negocios Leonard N. Stern. **Tasa de riesgo de los últimos 10 años por Aswath Damodaran**. [En línea]. Estados Unidos, 2015. Formato de documento HTML. Disponible en: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page [Citado 10/08/2019].

Una vez que ya sabemos todos los datos, realizamos el cálculo y obtenemos un COK del 8.49%, como se muestra en la siguiente imagen. Tengamos en cuenta que el COK es la tasa de rendimiento que le ofrecemos al inversionista para que subvencione el proyecto con su aporte.

Cuadro 8.20: COK USA

COK	**8.49%**
Tasa de Libre Riesgo (Rf)	2.75%
Diferencial Riesgo País (Rp)	0.00%
BL * (Rm-Rf)	5.74%
Beta apalancado	0.97
Beta desapalancado	0.97
Impuesto a la renta	30.00%
Deuda (Financiamiento)	S/. 0.00
Aportaciones (Capital Social)	S/. 95,524.70
(Rm-Rf) Prima de Riesgo	5.92%

Fuente: Elaboración propia

Luego de obtener el COK USA no podemos aplicarlo de manera directa, ya que hay que convertirlo al mercado local (peruano) para que ayude a evaluar el proyecto de manera correcta, para tal efecto realizamos los siguientes cálculos adicionales.

Fórmula para calcular el COK peruano

$$\text{COK Perú} = \left[(\text{COK USA} + \text{Riesgo País Perú}) \times \frac{\text{Inflación Perú}}{\text{Inflación USA}} \right] + \text{Riesgo del Negocio}$$

Cuadro 8.21: COK peruano

COK Peruano	13.62%
=	
COK USA	8.49%
+	
Riesgo Pais	1.20%
+	
Riesgo Negocio	3%
*	
Inflación Perú / Inflación USA	2.50%
Inflación USA	2.28%

Fuente: Elaboración propia

8.1.16 Cálculo de la TIR y el VAN

Para poder calcular la *TIR* y *VAN* necesitamos la tasa de descuento o *COK* peruano, que es la tasa de rendimiento que espera el inversionista por el dinero aportado en el proyecto de negocio. A continuación, presentaremos la evaluación y cálculo de la *TIR* y *VAN*, y analizaremos los resultados.

Cuadro 8.22: TIR y VAN resultado para el proyecto

CALCULO DE LA TIR Y VAN
(Expresado en Nuevos Soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Año 1	S/ -226,130.00					
Inversión Año 2	S/ -52,110.00					
Utilidad Neta		S/ -6,817.50	S/ 48,870.15	S/ 127,299.17	S/ 203,239.08	S/ 276,440.99
	S/ -278,240.00	S/ -6,817.50	S/ 48,870.15	S/ 127,299.17	S/ 203,239.08	S/ 276,440.99

TIR (5 años)	23%
VAN (5 años)	S/ 278,240.00

Cok calculado del proyecto	13.62%
VAN del proyecto	S/386,558.29

Fuente: Elaboración propia

La TIR del 23% muestra que el proyecto es viable de acuerdo con el análisis hecho a los 5 años de proyección de los flujos del negocio, lo cual demuestra que podemos mantener la continuidad del negocio en el tiempo.

Por otro lado, la tasa de rendimiento (tasa de descuento) del 13.62 %, calculada por intermedio de la fórmula del modelo CAPM, muestra que el VAN encontrado es positivo, lo cual confirma la viabilidad del proyecto en el tiempo.

Finalmente, se puede decir que el proyecto es atractivo para cualquier inversionista.

8.1.17 Estado de Resultados (estados financieros)

Presentamos el estado de ganancias y pérdidas para ver cómo se comporta el proyecto en los 5 años de análisis.

Cuadro 8.23: Estado de Resultados para el proyecto

ESTADO DE RESULTADOS (EEFF) **Expresado en Nuevos Soles)**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
	S/. 246,000.00	S/. 442,800.00	S/. 590,400.00	S/. 738,000.00	S/. 885,600.00
Costo de Ventas (Costo de servicio)	-S/. 220,290.00	-S/. 355,585.50	-S/. 391,144.05	-S/. 430,258.46	-S/. 473,284.30
Utilidade Bruta	**S/. 25,710.00**	**S/. 87,214.50**	**S/. 199,255.95**	**S/. 307,741.55**	**S/. 412,315.70**
Gastos Administrativos	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Gastos de Ventas	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Gastos Operativos	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Depreciación	-S/. 13,800.00	-S/. 17,400.00	-S/. 17,400.00	-S/. 17,400.00	-S/. 17,400.00
Utilidad Operativa	**S/. 11,910.00**	**S/. 69,814.50**	**S/. 181,855.95**	**S/. 290,341.55**	**S/. 394,915.70**
Gastos Financieros					
Utilidad Antes de Impuestos	**S/. 11,910.00**	**S/. 69,814.50**	**S/. 181,855.95**	**S/. 290,341.55**	**S/. 394,915.70**
Impuesto a la renta (30%)	-S/. 18,727.50	-S/. 20,944.35	-S/. 54,556.79	-S/. 87,102.46	-S/. 118,474.71
Utilidad Neta	**-6,817.500**	**48,870.150**	**127,299.165**	**203,239.082**	**276,440.990**

Fuente: Elaboración propia

8.1.18 Estado de Situación Financiera (estados financieros)

Así mismo, mostramos el balance general para ver el estado de la contabilidad al interior de la empresa. Igual que en los casos anteriores, el análisis se hará a 5 años.

Cuadro 8.24: Estado de Situación Financiera para el proyecto

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (EEFF) **(Expresado en Nuevos Soles)**					
Concepto	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Activo Corriente					
Caja	S/. 6,982.50	S/. 21,142.65	S/. 165,841.82	S/. 386,480.90	S/. 680,321.89
CxC					
Crédito Fiscal					
Activo Corriente TOTAL	**S/. 6,982.50**	**S/. 21,142.65**	**S/. 165,841.82**	**S/. 386,480.90**	**S/. 680,321.89**
Activo No Corriente					
Activo Fijo	S/. 226,130.00	S/. 278,240.00	S/. 278,240.00	S/. 278,240.00	S/. 278,240.00
Depreciación					
Activo No Corriente TOTAL	**S/. 226,130.00**	**S/. 278,240.00**	**S/. 278,240.00**	**S/. 278,240.00**	**S/. 278,240.00**
ACTIVO TOTAL	**233,112.50**	**299,382.65**	**444,081.82**	**664,720.90**	**958,561.89**
Pasivo Corriente					
CxP	-S/. 4,927.50	S/. 10,255.65	-S/. 5,956.78	-S/. 21,102.46	-S/. 35,074.71
Deuda financiera					
Impuesto a la Renta	S/. 18,727.50	S/. 20,944.35	S/. 54,556.79	S/. 87,102.46	S/. 118,474.71
Impuesto IGV					
Pasivo Corriente TOTAL	**S/. 13,800.00**	**S/. 31,200.00**	**S/. 48,600.01**	**S/. 66,000.00**	**S/. 83,400.00**
Pasivo No Corriente					
Pasivo No Corriente TOTAL					
PASIVO TOTAL					
Patrimonio					
Capital Social	S/. 226,130.00	S/. 219,312.50	S/. 268,182.65	S/. 395,481.82	S/. 598,720.90
Utilidad	-S/. 6,817.50	S/. 48,870.15	S/. 127,299.17	S/. 203,239.08	S/. 276,440.99
Patrimonio TOTAL	**S/. 219,312.50**	**S/. 268,182.65**	**S/. 395,481.82**	**S/. 598,720.90**	**S/. 875,161.89**
PASIVO Y PATRIMONIO TOTAL	**233,112.50**	**299,382.65**	**444,081.82**	**664,720.90**	**958,561.89**

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que el balance presentado muestra que es una *empresa viable*.

8.1.19 Presentación del ROE (Return of Equity)

De acuerdo con la fórmula de DuPont, podemos calcular el ROE, cuya fórmula para el caso sería ROE = Utilidad después de impuestos / Patrimonio. Esta fórmula ayudará a encontrar el porcentaje de retorno de la inversión hecha por parte de los inversionistas, es decir, cuánto dinero podemos generar con la inversión hecha. Mostraremos el ROE para los 5 años de análisis.

Figura 8.5: Fórmula ROE

Se pueden introducir en la expresión otras variables que afectan a la rentabilidad financiera: ventas y activos.

$$ROE = \frac{Beneficio\ neto}{Recursos\ propios} x \frac{Ventas}{Ventas} x \frac{Activo}{Activo}$$

Por la descomposición y ampliación de la expresión se obtiene:

$$ROE = \frac{Beneficio\ neto}{Ventas} x \frac{Ventas}{Activo} x \frac{Activo}{Recursos\ propio} = Margen \times Rotación \times Apalancamiento$$

Fuente: Tomado de https://www.ceupe.com/blog/la-rentabilidad-financiera.html

Cuadro 8.25: Cálculo de ROE resultado para el proyecto

Concepto		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5
UNDI (Utilidad Neta Después de Impuestos)	S/	-6,817.50	S/	48,870.15	S/	127,299.17	S/	203,239.08	S/	276,440.99
Patrimonio	S/	219,312.50	S/	268,182.65	S/	395,481.82	S/	598,720.90	S/	875,161.89
ROE		**-3%**		**18%**		**32%**		**34%**		**32%**

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IX

9. Evaluación Económica Financiera

9.1 Análisis de riesgo

9.1.1 Matriz de riesgos

Tabla 9.1: Matriz de Riesgo

Riesgo	Probalidad de ocurrencia	Impacto
Somos muy suceptibles a no alcanzar el mínimo de cursos a veder por mes durante el primer año, lo cual no nos daría sostenibilidad en el tiempo.	Es posible	Alto
Somos muy suceptibles en bajar nuestros precios ya que no alcanzaríamos a cubrir los costos y gastos operativos.	Es posible	Alto

Fuente: Elaboración propia

9.1.2 Análisis de punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio nos indicará la cantidad de cursos que debemos de proyectar vender como mínimo para que el proyecto nos permita sea sostenible en el tiempo.

Fórmula:	(P x U) – (Cvu x U) – CF = 0

P - Precio	S/	12,711.86
U - Unidades	???	
Cvu - Costo variable unitario	S/	2,967.50
CF - Costos Fijos	S/	18,357.50
Unidades		2

Luego de haber realizado el análisis, el resultado nos indica que con la venta de 2 cursos, el proyecto es sostenible en el tiempo.

9.1.3 Análisis de sensibilidad

En este punto analizaremos el comportamiento de las ventas basados en la cantidad de cursos vendidos mes a mes y cómo afectan sus variaciones en los ingresos anuales del proyecto y en la obtención final del VAN.

Para el análisis tomaremos los valores calculados en los puntos anteriores:

- Precio de lista por curso: S/ 15,000 soles (Menos el IGV)
- Asimismo, utilizaremos el COK peruano ya calculado para el ejercicio de sensibilidad: COK 13.62 %

Cuadro 9.1: Variación del VAN respecto a la producción de cursos

VARIACION X CANTIDAD DE CURSOS						
Precio	**S/ 12,711.86**					
		ESCENARIO OPTIMISTA (USANDO COK DEL PROYECTO)				
	AÑO 0	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
		3	4	5	6	7
Inversión Año 1	-S/. 226,130.00					
Inversión Año 2			-S/. 52,110.00			
Ingresos		S/. 375,254.24	S/. 500,338.98	S/. 625,423.73	S/. 750,508.47	S/. 875,593.22
Egresos		-S/. 220,290.00	-S/. 355,585.50	-S/. 391,144.05	-S/. 430,258.46	-S/. 473,284.30
TOTAL	-S/. 226,130.00	S/. 154,964.24	S/. 92,643.48	S/. 234,279.68	S/. 320,250.02	S/. 402,308.92
COK del Proyecto	13.62%					
VAN	**S/772,454.29**					
		ESCENARIO ESPERADO (USANDO COK DEL PROYECTO)				
	AÑO 0	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
		2	3	4	5	6
Inversión Año 1	-S/. 226,130.00					
Inversión Año 2			-S/. 52,110.00			
Ingresos		S/. 250,169.49	S/. 375,254.24	S/. 500,338.98	S/. 625,423.73	S/. 750,508.47
Egresos		-S/. 220,290.00	-S/. 355,585.50	-S/. 391,144.05	-S/. 430,258.46	-S/. 473,284.30
TOTAL	-S/. 226,130.00	S/. 29,879.49	-S/. 32,441.26	S/. 109,194.93	S/. 195,165.27	S/. 277,224.17
COK del Proyecto	13.62%					
VAN	**S/339,099.53**					
		ESCENARIO PESIMISTA (USANDO COK DEL PROYECTO)				
	AÑO 0	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
		1	2	3	4	5
Inversión Año 1	-S/. 226,130.00					
Inversión Año 2			-S/. 52,110.00			
Ingresos		S/. 125,084.75	S/. 250,169.49	S/. 375,254.24	S/. 500,338.98	S/. 625,423.73
Egresos		-S/. 220,290.00	-S/. 355,585.50	-S/. 391,144.05	-S/. 430,258.46	-S/. 473,284.30
TOTAL	-S/. 226,130.00	-S/. 95,205.25	-S/. 157,526.01	-S/. 15,889.81	S/. 70,080.53	S/. 152,139.43
COK del Proyecto	13.62%					
VAN	**-S/94,255.23**					

Fuente: Elaboración propia

Para tener un análisis más completo, tomaremos ahora como Precio de lista el menor valor del rango que obtuvimos en la encuesta cuantitativa sobre la

intensión de compra de los potenciales clientes, pero manteniendo el uso del COK Peruano para evaluar el VAN obtenido.

Para el análisis tomaremos los valores calculados en los puntos anteriores:

- Precio de lista por curso: S/ 13,000 soles (Menos el IGV)
- Asimismo, utilizaremos el COK peruano ya calculado para el ejercicio de sensibilidad: COK 13.62 %

Cuadro 9.2: Variación del VAN respecto a la producción de cursos

VARIACION X BAJA EN EL PRECIO DE LISTA						
Precio	**S/ 11,016.95**					
		ESCENARIO OPTIMISTA (USANDO COK DEL PROYECTO)				
	AÑO 0	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
		3	4	5	6	7
Inversión Año 1	-S/. 226,130.00					
Inversión Año 2			-S/. 52,110.00			
Ingresos		S/. 325,220.34	S/. 433,627.12	S/. 542,033.90	S/. 650,440.68	S/. 758,847.46
Egresos		-S/. 220,290.00	-S/. 355,585.50	-S/. 391,144.05	-S/. 430,258.46	-S/. 473,284.30
TOTAL	-S/. 226,130.00	S/. 104,930.34	S/. 25,931.62	S/. 150,889.85	S/. 220,182.22	S/. 285,563.16
COK del Proyecto	13.62%					
VAN	**S/498,205.95**					
		ESCENARIO ESPERADO (USANDO COK DEL PROYECTO)				
	AÑO 0	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
		2	3	4	5	6
Inversión Año 1	-S/. 226,130.00					
Inversión Año 2			-S/. 52,110.00			
Ingresos		S/. 216,813.56	S/. 325,220.34	S/. 433,627.12	S/. 542,033.90	S/. 650,440.68
Egresos		-S/. 220,290.00	-S/. 355,585.50	-S/. 391,144.05	-S/. 430,258.46	-S/. 473,284.30
TOTAL	-S/. 226,130.00	-S/. 3,476.44	-S/. 82,475.16	S/. 42,483.07	S/. 111,775.44	S/. 177,156.38
COK del Proyecto	13.62%					
VAN	**S/122,631.83**					
		ESCENARIO ESPERADO (USANDO COK DEL PROYECTO)				
	AÑO 0	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
		1	2	3	4	5
Inversión Año 1	-S/. 226,130.00					
Inversión Año 2			-S/. 52,110.00			
Ingresos		S/. 108,406.78	S/. 216,813.56	S/. 325,220.34	S/. 433,627.12	S/. 542,033.90
Egresos		-S/. 220,290.00	-S/. 355,585.50	-S/. 391,144.05	-S/. 430,258.46	-S/. 473,284.30
TOTAL	-S/. 226,130.00	-S/. 111,883.22	-S/. 190,881.94	-S/. 65,923.71	S/. 3,368.66	S/. 68,749.60
COK del Proyecto	13.62%					
VAN	**-S/252,942.30**					

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en el análisis realizado, una pequeña variación en la producción de cursos, significaría que somos muy sensibles con respecto a no alcanzar la producción de curso mínima para que el proyecto sea sustentable en el tiempo, siendo 2 cursos como mínimos a producir en forma mensual para mantenerlos sostenibles en el tiempo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Podemos concluir que después de realizados los diferentes análisis y estudios de mercado, el proyecto permite su implementación en empresas pequeñas, medianas y grandes debido a que la industria del e-Learning en el Perú está en crecimiento.

Los principales competidores locales y extranjeros son Atypax, Cognosonline, CompanyGame, EleGroup y son fuertes, pero nuestra propuesta de valor tiene como principal pilar al soporte post-venta al cliente, el cual incluye: el servicio de soporte online, soporte técnico, acompañamiento en el dictado de los curso, análisis de los resultados, y revisión de logros objetivos.

Los aspectos críticos de éxito del plan de negocio a implementar son los siguientes:

- Servicio de soporte online, soporte técnico, acompañamiento en el dictado de los curso, análisis de los resultados, y revisión de logros objetivos.
- Desarrollar campañas de publicidad agresivas para ser conocidos.
- Desarrollar un diseño de página Web de alto impacto.

El enfoque en los clientes que están dispuestos a pagar por el servicio del concepto de negocio permite ser rentables a mediano plazo, a partir del segundo año.

Con las aportaciones de los 3 socios se puede iniciar la implementación del proyecto, ya que las variables del análisis financiero permiten ser solventes a lo largo del tiempo.

Recomendaciones:

Basado en el análisis de las estrategias a implementar para maximizar su aplicación se recomienda monitorear el ciclo de vida de la industria para observar el crecimiento del mercado objetivo.

Alcanzar un alto nivel de calidad de servicio local hacia el cliente y a su vez mantener precios competitivos.

Intentar no incrementar los costos a corto y mediano plazo para mantener la rentabilidad.

Concretar los ingresos indicados en el flujo de caja para encontrar la estabilidad deseada.

INDICE DE CUADROS

Cuadro 7.2: Costos de publicaciones 138

Cuadro 8.1: Inversión inicial realizada 143

Cuadro 8.2: Inversión realizada en el segundo año de operaciones 144

Cuadro 8.3: Inversión en activos intangibles – Año 1 144

Cuadro 8.4: Inversión en activos intangibles – Año 2 145

Cuadro 8.5: Presupuesto del año 1 145

Cuadro 8.6: Detalle del presupuesto del año 1 146

Cuadro 8.7: Presupuesto de los años 2, 3, 4 y 5 146

Cuadro 8.8: Detalle de presupuestos de los años 2, 3, 4 y 5 147

Cuadro 8.9: Flujo de capital de trabajo en los primeros cinco años 148

Cuadro 8.10: Aportaciones de los socios (capital social) 150

Cuadro 8.11: Detalle del gasto mensual del año 1 151

Cuadro 8.12: Detalle del gasto mensual de los años 2, 3, 4 y 5 151

Cuadro 8.13: Inversión total 152

Cuadro 8.14: Proyección de ingresos para los cinco primeros años 153

Cuadro 8.15: Planilla de Colaboradores 154

Cuadro 8.16: Proyección de egresos para los primeros 5 años 155

Cuadro 8.17: Proyección de depreciación de activos fijos para los primeros 5 años 156

Cuadro 8.18: Flujo de caja 157

Cuadro 8.19: Flujo de caja a partir de la Utilidad Neta 158

Cuadro 8.20: COK USA 162

Cuadro 8.21: COK peruano 163

Cuadro 8.22: TIR y VAN resultado para el proyecto 164

Cuadro 8.23: Estado de Resultados para el proyecto 166

Cuadro 8.24: Estado de Situación Financiera para el proyecto 167

Cuadro 8.25: Cálculo de ROE resultado para el proyecto 168

Cuadro 9.1: Variación del VAN respecto a la producción de cursos 170

Cuadro 9.2: Variación del VAN respecto a la producción de cursos 172

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 2.1: Principales empresas del sector e-Learning.....35

Gráfico 2.2: Crecimiento anual del sector e-Learning en Latinoamérica 2013-2018.....37

Gráfico 3.1: Inversión anual en capacitación.....70

Gráfico 3.2: Inversión anual en capacitación por sector.....70

Gráfico 3.3: Inversión anual en capacitación por tamaño de empresa 71

Gráfico 3.4: Cantidad de cursos comprados anualmente.....72

Gráfico 3.5: Cantidad de cursos comprados anualmente por sector.....72

Gráfico 3.6: Cantidad de cursos comprados anualmente por tamaño de empresa 72

Gráfico 3.7: Duración en horas para los cursos contratados.....74

Gráfico 3.8: Duración en horas para los cursos contratados por sector.....74

Gráfico 3.9: Duración en horas para los cursos contratados por tamaño de empresa 75

Gráfico 3.10: Preferencias de cursos contratados.....76

Gráfico 3.11: Preferencias de cursos contratados por sector.....76

Gráfico 3.12: Preferencias de cursos contratados por tamaño de empresa.....77

Gráfico 3.13: Tipo de empresa contratada.....78

Gráfico 3.14: Tipo de empresa contratada por sector.....78

Gráfico 3.15: Tipo de empresa contratada por tamaño.....79

Gráfico 3.16: Frecuencia de contratación de cursos.....79

Gráfico 3.17: Modalidad de dictado preferida por curso.....80

Gráfico 3.18: Contratación de cursos virtuales 100% 81

Gráfico 3.19: Criterios de Valoración antes de contratar una empresa que ofrezca cursos 100% virtuales.....82

Gráfico 3.20: Valoración de los atributos de un curso 100% virtual.....83

Gráfico 3.21: Necesidad de contratar el servicio con la nueva propuesta 83

Gráfico 3.22: Paquetes de cursos 100% virtuales que se ajustan a las necesidades de la empresa 84

Gráfico 3.23: Intención de compra 85

Gráfico 3.24: Intención de compra anual de paquetes de cursos.....86

Gráfico 4.2: Pregunta Nº 35: Paquete elegido después de haber tomado conocimiento del concepto y evaluado los precios. 92

Gráfico 4.2: Participación de mercado, competidores actuales 94

Gráfico 4.3: Intención de contratar anualmente paquetes de cursos.....94

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Fuerzas de Porter.....39

Figura 3.1: Paquetes de cursos 54

Figura 5.1: Proceso de creación de un curso para modalidad virtual 100%.....97

Figura 5.2: Cadena de valor.....98

Figura 5.3: Layout - Ambientes.....105

Figura 5.4: Layout – Distribución de ambientes 106

Figura 5.5: Reporte del mercado inmobiliario de alquileres en el distrito de San Isidro ..107

Figura 5.6: Reporte del mercado inmobiliario de alquileres en los distritos de Lince y Jesús María. 107

Figura 6.1: Organigrama general propuesto 125

Figura 6.2: Organigrama con los puestos que lo conforman.....126

Figura 6.3: Organigrama inicial propuesto.....126

Figura 7.1: Características y tipos de paquetes.....133

Figura 8.1: Tasa libre de riesgo de referencia 159

Figura 8.2: Tasa libre de riesgo de referencia 160

Figura 8.3: Tasa Beta Desapalancada.....161

Figura 8.4: Tasa de riesgo de los últimos 10 años.....161

Figura 8.5: Fórmula ROE 168

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Tabla de usuarios de Internet para la educación formal 2015-2017 33

Tabla 2.2: Segmento por tamaño de empresa 34

Tabla 2.3: Matriz de atractividad consolidada.....40

Tabla 2.4: Empresas proveedoras de servicios e-Learning.....41

Tabla 2.5: Cobertura de principales empresas proveedores de servicios e-Learning 42

Tabla 2.6: Matriz de Perfil Competitivo 44

Tabla 3.1: Tabla con variables de estudio Cualitativo y Cuantitativo 52

Tabla 3.2: Segmentación empresarial para establecer el tamaño 55

Tabla 3.3: Estructura Empresarial de Lima 55

Tabla 3.4: Segmentación Empresarial – Empresas de la provincia de Lima.....56

Tabla 3.5: Ficha técnica Estudio cualitativo.....58

Tabla 3.6: Estudio cualitativo - Relación de personas entrevistadas.....59

Tabla 3.7: Resumen cumplimiento de objetivos del estudio cualitativo 59

Tabla 3.8: Ficha técnica Estudio cuantitativo.....66

Tabla 3.9: Distribución muestral del estudio cuantitativo 66

Tabla 3.10: Resumen cumplimiento de objetivos del estudio cuantitativo 67

Tabla 4.1: Empresas pequeñas, medianas y grandes de la provincia de Lima 89

Tabla 4.1: Tamaño de empresas Vs Presupuesto anual de capacitación 91

Tabla 4.2: Intención de compra de paquete básico 93

Tabla 5.2: Costeo del curso (Del año 1 al año 5).....101

Tabla 5.3: Equipamiento técnico para desarrollo de los procesos 102

Tabla 5.4: Factores de determinación de la localización óptima 104

Tabla 5.5: Tabla de Recursos Humanos 111

Tabla 5.6: Tabla de recursos humanos (Proyección 2do año) 111

Tabla 5.7: Tabla de Recursos Materiales 112

Tabla 5.8: Tabla de Recursos Tecnológicos 113

Tabla 6.1: Consolidado de Oportunidades y Amenazas 123

Tabla 5.1: Análisis VRIO para ventajas competitivas 124

Tabla 7.1: Precio de la competencia 134

Tabla 9.1: Matriz de Riesgo 169

ANEXOS

ANEXO 1: Empresas de la industria del E-Learning en Lima Metropolitana

RUC	EMPRESA	DIRECCION WEB	DISTRITO	ORIGEN	TAMAÑO	NRO EMPLEADOS	NRO SERVICIOS PRESTADOS
20406378692	AMERICAN LEARNING CENTER E.I.R.L.		SURCO	EXTRANJERA	PEQUEÑA	2	0
20545981654	ATYPAX S.A.C.	http://atypax.com	LA VICTORIA	NACIONAL	PEQUEÑA	2	16
20601242185	AULA VIRTUAL		SAN MARTIN DE PORRES	NACIONAL	PEQUEÑA	0	0
20600259696	CAMBRIDGE LEARNING S.A.C.		LOS OLIVOS	EXTRANJERA	MEDIANA	0	0
20555885629	CAPTURA E-LEARNING	http://www.captura.pe	SURCO	NACIONAL	PEQUEÑA	1	27
	CCL - Capacitación	http://www.capacitacionccl.edu.pe	JESUS MARIA	NACIONAL	MEDIANA	230	0
	CENGAGE LEARNING	http://www.cengage.com.mx	MAGDALENA	EXTRANJERA	MEDIANA	0	0
20601357071	CENTRO DE ESPECIALIZACIONES VIRTUALES E.I.R.L.		LA VICTORIA	NACIONAL	PEQUEÑA	0	0
20546951015	CENTROS VIRTUALES DEL PERU E.I.R.L.		MIRAFLORES	NACIONAL	PEQUEÑA	8	39
20556085120	COGNOSONLINE S.A.C.	http://www.cognosonline.com	MIRAFLORES	EXTRANJERA	MEDIANA	4	78
20565788974	CORPORACION MACMINING LEARNING E.I.R.L		LOS OLIVOS	EXTRANJERA	PEQUEÑA	1	1
20499580305	CREACIONES VIRTUALES S.A.C.		SURCO	EXTRANJERA	MEDIANA	0	109
20601568391	CREATIVE LEARNING PERÚ SAC		MIRAFLORES	EXTRANJERA	MEDIANA	0	0
20504141081	CREATIVIDAD VIRTUAL PRODUCCIONES DIGITALES S.A.C.		SAN JUAN DE LURIGANCHO	NACIONAL	PEQUEÑA	1	0
20522218201	D&S LEARNING S.A.C.		LA MOLINA	NACIONAL	PEQUEÑA	2	19
20387867504	DISENO VIRTUAL S.A.		SAN BORJA	NACIONAL	PEQUEÑA	0	0
20557080610	E - INNOVA TEC ELEARNING INNOVACION Y TECNOLOGIA E.I.R.L.- E-INNOVA TEC		LIMA	NACIONAL	PEQUEÑA	0	0
20422529641	EDITORA VIRTUAL S.A.		LIMA	NACIONAL	PEQUEÑA	4	0
20562662830	ELEARNING ADVANCE S.A.C.		SAN BORJA	NACIONAL	PEQUEÑA	1	0
20600678214	ELEARNING BUSINESS SCHOOL GRUPO CASUARINAS S.A.C		SURCO	NACIONAL	PEQUEÑA	0	0
20554486712	E-LEARNING SOLUCIONES S.A.C.		SURCO	NACIONAL	PEQUEÑA	0	25
20601278317	ELEARNING SOLUTION SAC		MIRAFLORES	NACIONAL	PEQUEÑA	0	0

RUC	EMPRESA	DIRECCION WEB	DISTRITO	ORIGEN	TAMAÑO	NRO EMPLEADOS	NRO SERVICIOS PRESTADOS
20512986758	E-LEARNING SOLUTIONS E.I.R.L.		SAN MARTIN DE PORRES	NACIONAL	PEQUEÑA	0	0
20544752848	ESCUELA CAPACITACION PRESENCIAL Y VIRTUAL S.A.C.		LINCE	NACIONAL	PEQUEÑA	5	0
20548342920	ESPACIO VIRTUAL S.A.C.		SAN MIGUEL	NACIONAL	PEQUEÑA	0	0
20601556422	FORMACION VIRTUAL Y CONSULTORES SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - FORMACION VIRTUAL Y CONSULTORES S.A.C.		SAN MIGUEL	NACIONAL	PEQUEÑA	0	0
20600708474	FUTURA LEARNING S.A.C.		SAN ISIDRO	NACIONAL	PEQUEÑA	0	0
20525198457	GAIA THE ART OF LEARNING EIRL		LA MOLINA	EXTRANJERA	MEDIANA	0	0
20555514566	GO DIGITAL PERU	http://godigital.pe	MIRAFLORES	NACIONAL	PEQUEÑA	7	45
20601621712	GRUPO EDUCATIVO VALOR S.A.C.	http://www.gvalor.co	SAN ISIDRO	EXTRANJERA	MEDIANA	0	0
20470706199	INGENIA PERU S.A.	http://www.ingeniaperu.com.pe	MIRAFLORES	EXTRANJERA	MEDIANA	0	0
20548537429	INSPIRACION VIRTUAL E.I.R.L.		LIMA	EXTRANJERA	MEDIANA	0	0
20522404412	IO GROUP PERU CANADA S.A.C	http://www.iogroup.com.pe	BARRANCO	EXTRANJERA	MEDIANA	18	109
20506900752	JC VIRTUAL NET S.A.C		LIMA	NACIONAL	PEQUEÑA	5	12
20601146623	LANGUAGE LEARNING SHOT E.I.R.L. - LLSHOT E.I.R.L.		RIMAC	NACIONAL	PEQUEÑA	0	11
20601295921	LEARNING ADVANCED CENTER S.A.C.		SAN ISIDRO	NACIONAL	PEQUEÑA	0	0
20556145041	LEARNING GOAL		LA MOLINA	NACIONAL	PEQUEÑA	0	0
20524984734	LEARNING HOUSE S.A.C		LA MOLINA	NACIONAL	PEQUEÑA	6	0
20601184380	LEARNING INNOVATION PERU S.A.C.		SAN MIGUEL	NACIONAL	PEQUEÑA	0	0
20600847792	LEARNING LAB S.A.C.		SURQUILLO	EXTRANJERA	MEDIANA	1	130
20601059542	LEARNING ON THE GO S.A.C.		RIMAC	EXTRANJERA	MEDIANA	1	37
20493087011	LEARNING RESOURCES, INC.		MIRAFLORES	EXTRANJERA	MEDIANA	0	10
20257877575	LEARNING S.R.LTDA.		JESUS MARIA	NACIONAL	PEQUEÑA	36	61
20550177359	MAGIC ENGLISH LEARNING EDITORES E.I.R.L. - MELED E.I.R.L.	http://magicenglish.com.pe	SAN ISIDRO	EXTRANJERA	MEDIANA	65	0
20550225931	MUNDO VIRTUAL PERU-INFORMATICA TOTAL S.A.C.		SURCO	NACIONAL	PEQUEÑA	0	0
20515104373	NEXUS VIRTUAL E.I.R.L.		SURCO	NACIONAL	PEQUEÑA	3	0

RUC	EMPRESA	DIRECCION WEB	DISTRITO	ORIGEN	TAMAÑO	NRO EMPLEADOS	NRO SERVICIOS PRESTADOS
20507598146	NIVEL 7 S.A.C.	http://www.nivel7.net/	SAN ISIDRO	EXTRANJERA	MEDIANA	0	0
20556798436	OPENGLOBAL VIRTUAL EDUCATION & DEGREES SAC		LA VICTORIA	EXTRANJERA	PEQUEÑA	2	0
20382669852	ORGANIZATIONAL LEARNING CENTER S.A.C.	http://www.olcperu.org	SAN ISIDRO	EXTRANJERA	MEDIANA	36	26
20502875648	PEARSON EDUCACION DE PERU S.A	http://www.pearson educacion.net	SURCO	EXTRANJERA	GRANDE	40	134
20557821997	PROGRAMAS FORMATIVOS VIRTUALES S.A.C.		SURCO	NACIONAL	PEQUEÑA	0	0
20548278491	PROTACTICA S.A.C.	http://www.protactica .com.pe	SAN ISIDRO	NACIONAL	MEDIANA	23	82
20600138864	PROYECTOS VIRTUALES Y SERVICIOS M & L SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		VILLA EL SALVADOR	NACIONAL	PEQUEÑA	0	0
20600279891	Q LEARNING S.A.C.		SAN ISIDRO	NACIONAL	PEQUEÑA	0	0
20547140681	QUICK LEARNING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		SAN ISIDRO	NACIONAL	PEQUEÑA	0	0
20601140218	RECURSOS DE PLANIFICACION VIRTUAL S.A.C - RP VIRTUAL S.A.C.		SAN MARTIN DE PORRES	NACIONAL	PEQUEÑA	1	1
20601554667	RECURSOS VIRTUALES S.A.C.		MIRAFLORES	NACIONAL	PEQUEÑA	0	0
20600680502	TEC LEARNING E.I.R.L.		SAN BORJA	NACIONAL	PEQUEÑA	0	0
20492581357	TECNOLOGIAS DEL CONOCIMIENTO S.A.C.	http://www.tdcla.com	MIRAFLORES	EXTRANJERA	MEDIANA	15	72
20555165375	TELEFONICA LEARNING SERVICES PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	http://www.telefonica educaciondigital.com	SAN ISIDRO	EXTRANJERA	GRANDE	25	115
20549667687	THE LEARNING FACTORY S.A.C.		JESUS MARIA	EXTRANJERA	PEQUEÑA	0	0
20601425409	TOTAL SMART LEARNING E.I.R.L.		SAN MARTIN DE PORRES	NACIONAL	PEQUEÑA	0	0
20601416230	VIP LEARNING CORPORACION DE DESARROLLO INTEGRAL S.A.C.		SAN BORJA	NACIONAL	PEQUEÑA	8	0
20600605268	VIRTUAL EXPERIENCE TECHNOLOGY S.A.C.		PUEBLO LIBRE	NACIONAL	PEQUEÑA	1	34
20552476337	VIRTUAL INNOVA PERU S.A.C.		CHORRILLOS	NACIONAL	PEQUEÑA	0	0
20451716124	VIRTUAL INTERNET SOLUTIONS S.A.C.		SURQUILLO	NACIONAL	PEQUEÑA	3	70
20601499941	VIRTUAL TRAINING S.A.C.		MAGDALENA	NACIONAL	PEQUEÑA	0	0
20406378692	WORLD LEARNING INC		MAGDALENA	EXTRANJERA	MEDIANA	12	224

Fuente: Elaboración Propia. Búsqueda de empresas en base de datos de SUNAT (http://www.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias)

ANEXO 2: Guía de pautas – Entrevistas en profundidad

I. FASE DE CALENTAMIENTO

- Presentación del entrevistador
- Explicación del desarrollo de la reunión:

Les agradecemos su participación. Lo más valioso para nosotros es su opinión. Necesitamos saber qué piensa y cómo actúa con relación a los temas que vamos a tratar. No existen buenas ni malas respuestas, todas las opiniones son igualmente respetables y deben ser auténticas y sinceras. ¡Gracias!

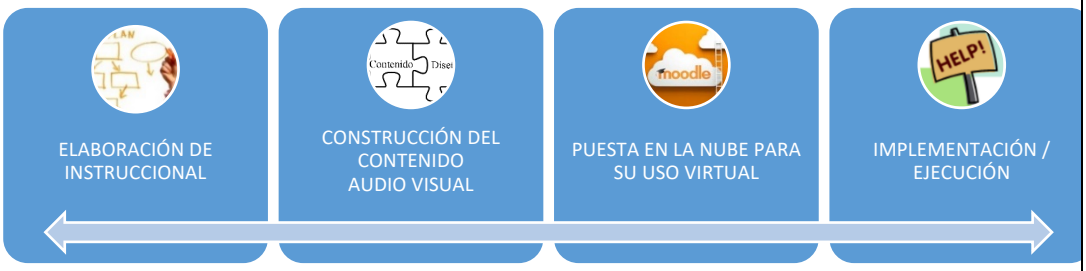
Sobre la empresa

• ¿Qué cantidad de trabajadores tiene? ¿Tiene un programa de capacitación? ¿Por qué?
<u>SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA</u>
• ¿En qué temas suele capacitarlos? ¿Con qué frecuencia se hace una capacitación? ¿Cuánto dura?
• ¿En qué lugar los capacita? In-house/Externo
• ¿Quién la organiza? ¿Quién la dicta? ¿Cuál es el tipo de capacitación que emplea? ¿Quién asume el costo de esa capacitación? ¿Es exigencia de la empresa que el personal se capacite? ¿Por qué?
  • ¿Bajo qué modalidad los capacita? presencial/a distancia/blended (semi-presencial)
  • ¿Cómo es el contenido de estos cursos de capacitación: Diseño de los cursos: a medida/elegidos de un catálogo?
  • ¿Cuál es la inversión promedio en capacitación por trabajador? ¿Y eso responde a las necesidades de la empresa? ¿Quién decide/aprueba/toma la decisión de las capacitaciones?
  • ¿Cómo encuentran a los proveedores?
  • ¿Han tenido experiencia en capacitaciones virtuales? ¿Y del sistema e-Learning para los entrenamientos? ¿Por qué?

SI LA RESPUESTA ES NEGATIVA • ¿Por qué? ¿Han recibido asesoría, charlas sobre cómo realizar capacitaciones?
Sobre la percepción de la capacitación a trabajadores
• ¿Qué ventajas/desventajas encuentra en la capacitación en general para sus colaboradores? • ¿En qué temas debe capacitarse principalmente un colaborador?
Sobre la competencia
• ¿Qué empresas proveedoras de capacitación o formación especializada conocen? • ¿Qué ventajas ofrece cada una de ellas? ¿Y qué desventajas? ¿Por qué? • ¿Con qué empresas proveedoras de capacitación trabajan? ¿Por qué? • ¿Qué criterios toma en cuenta para evaluar a un proveedor de capacitación? ¿Por qué? • ¿Cuál es la empresa de capacitación que más valora? ¿Por qué? • ¿Cuál es la empresa de capacitación que rechaza? ¿Por qué? • ¿Siempre contrata a la misma empresa? ¿Por qué?
Sobre las características ideales de un servicio e-Learning
• ¿Qué características ideales debería tener un curso de capacitación en cuanto a: ➢ Capacidad de monitoreo de personal en línea ➢ Cursos a medida / adaptable en la estructura ➢ Aprendizaje personalizado ➢ Duración flexible para el curso ➢ Desarrollo con el experto seleccionado por la empresa ➢ Plataforma virtual amigable y funcional
Sobre el nuevo concepto de servicio de e-Learning
EXPLICAR EL CONCEPTO DE NEGOCIO:

“Se trata del ofrecimiento de transformar la información proporcionada por los clientes, para diseñar, desarrollar e implementar un curso virtual a medida, que en adelante denominaremos CURSO, y que será ofrecido a las empresas de los rubros de servicios, industria y comercio, en Lima Metropolitana, bajo la modalidad 100% virtual”.

Este servicio consiste en diseñar, construir, lanzar y acompañar la ejecución de los cursos virtuales en cuatro etapas:



Aquí, el cliente o la empresa (si lo requiere) proporcionarán el equipo de profesionales expertos en la materia que trabajarán con el equipo de instruccionales, prepara un esquema temático/guion que contenga la estructura de contenido, metodología y la propuesta de materiales y actividades a utilizar.	Aquí, el equipo de comunicadores, luego de la aprobación del contenido por parte de la empresa, elaborará los materiales visuales digitales, siguiendo un diseño especial que permitirá su fácil comprensión y manejo para el alumno-colaborador.	Aquí, el curso y los contenidos construidos se publican, subiéndolos a la plataforma de la empresa/intranet o se ofrecen colgados en una plataforma propia de la empresa diseñadora del programa de capacitación.	Aquí, la empresa realiza el acompañamiento al cliente durante la puesta en marcha o ejecución del curso, proporcionando el soporte técnico a los colaboradores y la información de monitoreo al área de recursos humanos.

- ¿Qué le pareció?
- ¿Cuáles son los aspectos positivos de la idea de negocio? ¿Y los aspectos negativos?
- ¿Qué le parece que la modalidad de capacitación sea e-Learning (ventajas y desventajas)? ¿Por qué?
- ¿Cree que puede ser una alternativa necesaria para sus colaboradores? ¿Por qué?
- Evaluación de la plataforma virtual que se va a usar, ventajas y desventajas
- Evaluación del software por adquirir (licencias)
- Evaluación del modelo de diseño de los cursos
- Evaluación del diseño de los contenidos de los cursos
- Evaluación de los colaboradores clave y expertos que construyen los cursos
- Evaluación del posicionamiento de la empresa (nombre, logo, slogan)
- ¿Contrataría personal que se preparó con un estudio virtual?

¡Gracias!

ANEXO 3: Análisis de los resultados de la investigación cualitativa

1. Datos sobre las empresas

1.1 Hábitos de efectuar programas de capacitación para sus trabajadores

La mayoría de los gerentes generales y gerentes de recursos humanos entrevistados mencionaron que existe un programa de capacitación que se realiza con el personal de su organización, con más de 1000 trabajadores las empresas grandes, mientras que las medianas entre 200 y 500.

Cabe señalar, según se pudo observar, que estos programas de capacitación están delimitados por las políticas internas y prioridad que le puedan dar al entrenamiento del personal:

A partir de ello se podrían agrupar de la siguiente manera:

a) Empresas que tienen delimitados sus entrenamientos luego de la evaluación anual al personal y las necesidades de las áreas por el tipo de capacitación, como empresas Seguridad 111, ISIL y PETREX, los cuales clasifican las formas de entrenamiento por el tipo de puesto y el tema prioritario de capacitación.

"Nosotros tenemos programas creados para nuestros docentes como la Certificación docente ISIL".

Gerente de Recursos Humanos ISIL

"Nosotros levantamos las necesidades del personal a nivel nacional para un aproximado de 5000 trabajadores y luego se hace una programación anual".

Jefe de Capacitación Backus

"Nosotros tenemos divididos a los entrenadores en entrenadores operativos, HSE y ahora de gestión de Recursos Humanos, todos internos".

Gerente RRHH Petrex

"Hacemos principalmente capacitación para el personal de seguridad en temas duros como manejo de armas, seguridad y de forma rápida por la disponibilidad del personal".

Gerente General Seguridad 111

b) Empresas que tienen la denominada Universidad Corporativa o área de capacitación, que programa entrenamientos obligatorios para el personal dado que han identificado requerimientos particulares por puestos y para el total del personal.

"Con 80 % de rotación tenemos dos programas, uno de entrenamiento "on the job" que busca perfeccionar el trabajo diario del personal y, por otro lado, programas de capacitación en temas específicos como ventas".

Jefe de Capacitación de Cineplanet

"Para el personal técnico y mecánico, Ferreyros tiene un área de desarrollo técnico la cual se enfoca en desarrollar las habilidades técnicas de todos los que operan y reparan las máquinas y certificas para Caterpillar".

Gerente RRHH Ferreyros Corp

"Es un equipo de capacitadores distribuidos en diferentes departamentos y que construyen programas para nosotros".

Gerente de RRHH Petrex

c) Empresas que programan capacitaciones de forma eventual y considerando las oportunidades que se presenten para el personal, sin mayor estructura de temas, tiempos o frecuencia.

"Aún no tenemos programada la capacitación, excepto al personal de tienda que hay que capacitarlo, aunque sea tercerizada la contratación".

Gerente de RRHH Bata

1.2 Frecuencia con que hacen capacitación

Para las empresas grandes, que ya tienen estructurado un Gantt de capacitaciones anuales, las capacitaciones se hacen de forma mensual, sobre todo a puestos clave de la organización: médicos en una clínica, mecánicos en una empresa de venta de maquinarias, ingenieros en una petrolera, etc.

"El entrenamiento para el personal se estructura anualmente y es obligatorio que todos pasen por determinados programas".

Jefe de Capacitación de Cineplanet

Y para otro grupo de empresas grandes, las capacitaciones se dan a todo nivel de acuerdo con las necesidades, dando prioridad a las áreas relacionadas al del negocio: mecánicos si es una empresa de venta de vehículos, fuerza de venta si es una fábrica de bebidas, etc.

Por el contrario, para las empresas medianas, con menos personal, si bien se hacen anualmente, no tienen meses específicos ni frecuencia.

> *"Nosotros tenemos una sede que se encarga de desarrollar un programa de entrenamiento especial para los mecánicos de Ferreyros, con una certificación que les permite ascender dentro de nuestra organización".*
>
> *Gerente RRHH Ferreyros Corp*
>
> *"Nosotros hacemos las capacitaciones a todo nivel, dependiendo de las necesidades detectadas en las evaluaciones".*
>
> *Jefe de Capacitación Backus*

Y un grupo reducido aún no tiene determinado el plazo ni tema de capacitación, o si lo tiene no lo ejecuta de forma constante. Esto debido a que considera que el personal ya está entrenado en los temas duros, que son los de su mayor interés.

"Nuestro personal aprovecha nuestros entrenamientos que hacemos a las empresas o las invitaciones de mis amigos que hacen entrenamientos para enviarlos".

Gerente General Forex Consultores

1.3 Duración de las capacitaciones

La duración de las capacitaciones está en función de la disponibilidad que considera que el trabajador tiene para dicho entrenamiento, siendo las empresas más grandes las que valoran un tiempo mayor y constante.

"En el centro de entrenamiento la capacitación es constante pues les permite ascender por los programas cursados".

Gerente RRHH Ferreyros Corp

"Nosotros podemos capacitar a los trabajadores como máximo 45 minutos porque, como trabajan 12 horas, en turnos diferentes y muchas veces están fuera de Lima, resulta difícil reuniros a todos".

Gerente General Seguridad 111

1.4 Lugar donde realizan las capacitaciones

La mayoría de empresas, sobre todo las grandes, tienen asignada la capacitación en lo que denominan "in house", es decir, dentro de la organización, para reducir costos. A ello se suma que es realizado por

personal interno de la empresa dado que consideran que tiene mayor experiencia en el tema y en el tipo de personal para el entrenamiento.

> *"El entrenamiento es "in house" por entrenadores internos de Cineplanet".*
>
> *Especialista en Capacitación de Cineplanet*

> *"Tenemos la posibilidad de hacerlos de forma interna porque tenemos al capacitador contratado de forma permanente".*
>
> *Gerente de RRHH de Petrex*

Sin embargo, muchos refieren que aun adolecen de falta de conocimiento en metodología para la transmisión de conocimiento.

Empresas como Aceros Arequipa considera que es importante dedicar tiempo a entrenar en metodología de enseñanza a dichos expertos.

1.5 Tipo de capacitación que realizan y forma como la organizan

Los tipos o temas de capacitación, según refieren las empresas, están en función de las necesidades de sus colaboradores, del tiempo disponible de los asistentes y de los recursos, dando prioridad a las habilidades duras, dado que permiten el buen desenvolvimiento en el core de su negocio.

"Se les capacita en temas de seguridad desde el momento que ingresan".

Gerente General Seguridad 111

"Entrenamos por ejemplo en el uso de las poperas (máquinas para hacer pop corn)".

Jefe de Capacitación de Cineplanet

La organización está a cargo del Área de Recursos Humanos junto con el jefe o gerente del área requerida, y en empresas medianas incluso con la intervención del gerente general.

1.6 Estructura del programa de capacitación

Para casi la totalidad de las empresas, los programas de capacitación que imparten a sus colaboradores están diseñados a su medida y de acuerdo con las necesidades de entrenamiento y el tiempo disponible del personal.

La estructura y modalidad del entrenamiento puede ser presencial, virtual o blended (semi-presencial), dependiendo de lo que se necesite desarrollar, del tiempo con que cuente y dónde se ubique.

Es el área de capacitación, específicamente el jefe o gerente de capacitación, quien se involucra en el proceso de construcción de los cursos,

sea cual fuera la modalidad, como el caso de Cineplanet y Backus, por ejemplo. Y luego será validada por el área de RRHH o el área solicitante.

> *"En el centro de entrenamiento la capacitación es constante pues les permite ascender por los programas cursados".*
>
> *Especialista en capacitación de Backus*

> *"Nosotros diseñamos con la universidad corporativa especialmente lo que necesitamos".*
>
> *Jefe de Capacitación de Cineplanet*

> *"Los capacitadores tienen el conocimiento y experiencia para diseñar los cursos especialmente para nuestro personal".*
>
> *Gerente de RRHH de Petrex*

La *construcción* de la temática ha llevado al responsable del área a tener que entrenarse a través del tiempo, en los temas de interés y también en tecnología.

> *"Yo mismo elaboro los programas virtuales en coordinación con el área requerida, la verdad me encanta la tecnología".*
>
> *Jefe de Capacitación de Cineplanet*

"Nosotros lo trabajamos con el business partner y lo validamos con el gerente de recursos humanos, desde la estructura hasta la puesta en marcha en el SAP".

Jefe de Capacitación Backus

Sólo para el caso de programas como un idioma, computación, certificaciones o posgrados se alinean a lo que el mercado ofrece en tiempo y estructura.

1.7 Inversión que tienen para la capacitación: Agente decisor.

La mayoría no tiene un monto establecido por colaborador o un presupuesto asignado, dado que este se ha visto reducido en los últimos años, según agregaron.

Empresas grandes han mencionado una reducción de 800,00 a 250,000 este año, además de reducción de personal, mientras que otros no proporcionaron cifras.

"Nosotros hemos sufrido de una reducción del presupuesto, así que no tengo un costo por persona, es el ítem que primero reducen, de 800,000 en el 2013 a 250,000 que nos han dado este año, por más que saben que la capacitación es importante para el personal".

Gerente RRHH Aceros Arequipa

1.8 Empresas de capacitación que conocen y usan. Forma como los contactan

La mayoría no recuerda nombres de empresas dedicadas a la capacitación. Sin embargo, hacen referencia a su experiencia en el manejo de los temas de interés. Las contactan porque presentan su propuesta personalmente o por experiencias en anteriores trabajos.

Caso particular es la búsqueda de empresas que entrenen para la certificación, ya que es requisito para la condición de su empresa, como las universidades.

> *"Por la certificación, tenemos que acudir a empresas que capaciten y tengan la certificación; en esos casos, las hacemos fuera".*
>
> *Gerente de RRHH Petrex*

> *"Mis amigos tienen empresas de capacitación donde envío a mi gente, pero no recuerdo los nombres".*
>
> *Gerente General Force Consultores*

> *"Si bien nosotros elegimos por concurso a través de un TdR, convocamos a universidades como ESAN, UPC y católica".*
>
> *Gerente de RRHH Congreso de la República*

1.9 Experiencia con capacitaciones virtuales

Las empresas entrevistadas, casi en su totalidad, no han tenido experiencia en programas de capacitación virtuales, debido a que consideran que mayor provecho obtienen con el sistema presencial. A ello se suma que perciben que su personal no está preparado para un sistema de enseñanza de esas características.

> *"Nosotros lo hacemos de manera presencial porque nuestro personal no está preparado para lo virtual".*
>
> *Gerente General Seguridad 111*

> *"Nuestras capacitaciones son todas presenciales".*
>
> *Gerente RRHH Fereyros Corp*

> *"Por la idiosincrasia de nuestro personal todavía nuestras capacitaciones son presenciales".*
>
> *Gerente RRHH Aceros Arequipa*

El grupo reducido que ya viene utilizándolo en su empresa muestra conocimiento de su funcionamiento e intención constante de que su personal se familiarice poco a poco con la modalidad.

"Nosotros venimos realizando programas virtuales para los alumnos y tenemos programada la certificación docente".

Gerente RRHH ISIL

Cabe agregar que existe un grupo significativo de entrevistados que han tenido la experiencia personal de construir y más aún cursar un programa de capacitación virtual.

"Yo particularmente he llevado un MBA virtual en una Universidad de España".

Gerente de RRHH Congreso de la República

2. Percepción de la capacitación a los colaboradores de una empresa

2.1 Ventajas y desventajas de capacitación

VENTAJAS	DESVENTAJAS
✓ Perfeccionamiento de su desempeño ✓ Muestra de agradecimiento por el trabajo realizado para la empresa ✓ Posibilidades de promoverlos	✗ Ninguna (mayoría) ✗ No pueden dársela a todos por los tiempos disponibles y lo dispersos que pueden estar dentro del país.

2.2 Temas de mayor interés de capacitación

Los temas de mayor interés son aquellos que se relacionan directamente con sus funciones, dejando en segunda instancia a las habilidades blandas para un programa anual y general.

"Lo principal es en temas de seguridad porque en el proceso de selección nos preocupamos de que vengan con las habilidades blandas que requerimos".

Gerente General Seguridad 111

3. Sobre la competencia

3.1 Empresas de capacitación e-Learning que conocen

Casi la totalidad de empresas refirió espontáneamente la existencia de sistemas de capacitación virtuales, sobre todo porque han sido participantes en algún momento de su experiencia laboral.

Sin embargo, no mencionaron nombres de empresas dedicadas al dictado ni construcción de dicha metodología.

"Vino una vez una empresa chilena a ofrecer programas de capacitación virtuales y quería mi cartera de clientes…no me interesó".

Gerente General Force Consultores

3.2 Ventajas y desventajas que ofrece la capacitación e-Learning

VENTAJAS	DESVENTAJAS
✓ Posibilidad de llegar a más trabajadores y aprovechar tiempos "muertos"	✗ Ninguna (mayoría) ✗ Solo se puede hacer para cursos de no más de media hora.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
✓ Entrenamiento "24 x7": es decir la posibilidad de hacerlo en cualquier momento, sin restricción de horario ✓ Es más barato que el presencial. ✓ Se puede combinar con la presencial.	× No se puede aplicar en temas complejos. × Si la plataforma es SAP tiene limitaciones porque no se puede usar en celulares y no se puede bajar el archivo sin dispositivo especial.

3.3 Empresas de capacitación e-Learning que más valora/rechaza

No mencionaron empresas conocidas, preferidas ni rechazaron ninguna, principalmente, por desconocimiento.

Solo Cineplanet mencionó a la empresa "Tecnología de Conocimiento" como proveedora para la construcción de programas virtuales, y la calificó positivamente, sobre todo por su experiencia en el tema.

3.4 Experiencia en la contratación de empresas de capacitación

La mayoría no ha tenido experiencia en la contratación directa de este sistema de construcción de cursos porque no solo buscan reducir costos sino también valorar los recursos que tienen y sacarles provecho.

> *"Nosotros contratamos a una empresa que nos ayudó a construir cuando el diseño que necesitamos es más complejo".*
>
> *Jefe de Capacitación de Cineplanet*

Un grupo reducido cree que la necesidad de diseños más impactantes e incluso cursos más complejos haría que contraten empresas especializadas.

> *"Con la compra no sabemos qué va a pasar, estamos en incertidumbre, pero hoy estamos necesitando construir un curso con un diseño más interactivo, que me ayude a medir resultados, visualmente atractivo".*
>
> *Especialista en capacitación de Backus*

3.5 Características ideales de una capacitación e-Learning

La mayoría mencionó dentro de las características ideales las siguientes:

- Diseños llamativos, impactantes visualmente, atractivos.
- Soporte de consultas en temas técnicos y relacionados con la temática para los participantes.
- Acceso a profesionales expertos en el tema, con didáctica y experiencia en docencia.
- Que se pueda aplicar en el SAP, que es la plataforma que tienen disponible.
- Que sea un curso que pueda verse en todo momento por los trabajadores y que la plataforma no sea una limitación, como

ocurre con SAP que no permite ver la información en determinados días y horas porque se congestiona.

- Que puedan tener programas con una estructura estándar para que los usuarios se familiaricen con la metodología.

4. Sobre el nuevo concepto de negocio

4.1 Opinión espontánea

La gran mayoría refirió que se trataba de una propuesta interesante para sus colaboradores.

"Sería buena para mi personal, sobre todo si no están en Lima".

Gerente General Seguridad 111

"Me parece interesante, claro que es lo que se viene en términos de entrenamiento".

Gerente RRHH Fereeyros Corp

4.2 Aspectos positivos y negativos

VENTAJAS	DESVENTAJAS
✓ Acceso a personal que está fuera de Lima ✓ No requiere reunirlos físicamente.	✗ Ninguna (Mayoría) ✗ Minoría: o Requiere una plataforma con la que no cuentan aún en su empresa

VENTAJAS	DESVENTAJAS
	o La plataforma Moodle tiene problemas porque no soporta formatos flash.

4.3 Ventaja diferencial

La ventaja diferencial que valoran es la *duración* de las *capacitaciones*, la cual estaría en función a la *disponibilidad* del trabajador para dicho entrenamiento, por lo que muestra *flexibilidad*, siendo las empresas más grandes las que valoran un tiempo mayor y constante.

> *"Nosotros podemos capacitar a los trabajadores máximo 45 minutos porque como trabajan 12 horas, en turnos diferentes y muchas veces están fuera de Lima, resulta difícil reuniros a todos".*
>
> *Gerente General Seguridad 111*

> *"Es una metodología como te dije 24 x 7, eso es bueno".*
>
> *Jefe de Capacitación Backus*

Ello permitiría, según agregaron, construir además desde un brochure con mayores oportunidades de entrenamiento hasta la organización de "universidades corporativas". Sin embargo, muchos aún están en la fase de promover el uso de Internet para la capacitación de sus trabajadores.

"Podríamos con eso armar un histórico de lo que se ha hecho y un catálogo de lo que se ofrecerá el otro año, incluso SAP nos ofrece cursos abiertos y hay links como cursera que dan cursos a cero costo".

Jefe de Capacitación Backus

4.4 Opinión de la estructura de la propuesta

Plataforma virtual	Creen que requieren una plataforma y soporte tecnológico que no tienen ni están previstos en muchos casos.
Modelo de diseño	Lo dejarían a criterio de la empresa constructora. Sin embargo, consideran que debe ser amigable, llamativo y motivador.
Diseño de contenidos	Consideran que debe ser producto de una revisión entre la empresa constructora y el contratando.
Colaboradores claves	Si se trata de temas técnicos refieren que los tienen internamente en la mayoría de los casos. Y aquellos que proponga la empresa constructora deben garantizar *expertise* en metodología de enseñanza, no solo en el tema de interés.
Posicionamiento de la empresa	Para lograrlo requiere mostrar experiencia en logros.
Que sean para programas como diplomados o pos grados	Para las empresas grandes no es una alternativa de formación interna, a diferencia de programas modulares para el área comercial.
Propuesta adicional	• Módulos de temas generales de consulta • Glosarios • Soporte docente para consultas

5. Sobre el precio

5.1 Opinión del precio

Existe una percepción general de precio elevado, sobre todo porque creen que se trata de una construcción con mucha tecnología, por lo que podría elevarse en comparación con otra modalidad de curso.

> *"Nosotros podemos capacitar a los trabajadores como máximo 45 minutos porque como trabajan 12 horas, en turnos diferentes y muchas veces están fuera de Lima, resulta difícil reuniros a todos"*
>
> *Gerente General Seguridad 111*

5.2 Intención de contratación del servicio de construcción

Existe una intención espontánea de saber e informarse más al respecto para considerarla una opción viable en su empresa.

5.3 Intención de contratar personal que se ha capacitado de forma virtual

Las opiniones estuvieron divididas, ya que en muchos casos requieren mostrar expertise en una modalidad de enseñanza tradicional. Para el caso de operativos, demostrar su experiencia sería suficiente.

Para el desarrollo de habilidades, sobre todo para el área comercial, sí se les valoraría por parte de las empresas grandes. A ello se suma que un grupo significativo de entrevistados ya han realizado o están en proceso de realizar maestrías virtuales.

ANEXO 4: Cuestionario de investigación cuantitativa

CAPACITACION E-LEARNING PARA EL SECTOR CORPORATIVO PUBLICO: GERENTES DE RRHH / JEFES DE PERSONAL / CAPACITACION / RECLUTADORES

Somos estudiantes de postgrado del programa de Maestría en Ciencias Empresariales de USIL, y estamos realizando una investigación de mercado cuantitativa para determinar la modalidad de capacitación que ofrecen las empresas a sus colaboradores. La encuesta tendrá una duración aproximada de 10 minutos. Toda la información brindada tendrá carácter privado y no se empleará con fines diferentes al académico, como tampoco será distribuido a terceros. ¡MUCHAS GRACIAS!

DATOS DE CONTROL

1) ¿En su organización realizan capacitaciones a sus colaboradores contratando a terceros?

Descripción:	Aquí el entrevistado confirmará si en la organización donde trabaja realizan capacitaciones contratando los servicios de terceros.
Opción:	Respuesta dicotómica entre SI o NO.
	a) SI b) NO

Flujo:

Si responde SI, pasa continúa a la siguiente pregunta

Si responde NO, termina la encuesta y agradecemos.

2) ¿Usted es quien toma la decisión de contratar los servicios de capacitación para el personal en su organización?

Descripción:	Aquí el entrevistado colocará si es responsable del programa de capacitación para la organización donde trabaja.
Opción:	Respuesta dicotómica entre SI o NO.
	c) SI d) NO

Flujo:

Si responde SI, pasa continúa en la siguiente sección **"ACERCA DEL DECISOR Y LA ORGANIZACION"**

Si responde NO, termina la encuesta y agradecemos.

ACERCA DEL DECISOR Y LA ORGANIZACIÓN

3) Nombre de su organización

Instrucción: Indique el nombre de su empresa

4) ¿En qué distrito se ubica su organización?

Instrucción: Si tiene más de una sede, incluir solo el distrito donde funcionan las oficinas administrativas

Descripción:	Aquí el entrevistado colocará el distrito de Lima Metropolitana en donde está la organización en la que trabaja.
Opción:	Combo Box donde se listan los distritos de Lima Metropolitana.
	Ancón Ate Barranco Breña Carabayllo Cieneguilla Chaclacayo Chorrillos Comas El Agustino Independencia Jesús María La Molina La Victoria Lince Los Olivos Lurigancho Lurín Magdalena del Mar Miraflores Pachacámac Pucusana

	Pueblo Libre Puente Piedra Punta Hermosa Punta Negra Rímac San Bartolo San Borja San Isidro San Juan de Lurigancho San Juan de Miraflores San Luis San Martín de Porres San Miguel Santa Anita Santa María del Mar Santa Rosa Santiago de Surco Surquillo Villa El Salvador Villa María del Triunfo

5) ¿A qué sector económico pertenece su organización?

Instrucción: Seleccione una opción de la lista

Descripción:	Aquí el entrevistado colocará el sector al que pertenece la organización donde trabaja.
Opción:	Combo Box donde se listan los sectores a evaluar.
	Administración Industrial Agricultura y ganadería Banca Comercio Construcción Educación Energía Inmobiliaria Manufactura Minería e hidrocarburos Otras actividades de servicios sociales Pesca

	Servicios Servicios sociales y salud Transporte

6) ¿Qué cargo ocupa en su organización?

Si selecciona "Otros", especifique el cargo

a) Gerente
b) Sub-Gerente
c) Jefe
d) Otras

7) ¿Cuántos años tiene en el cargo?
   a) Menos de un año
   b) 1 año
   c) De 2 a 5 años
   d) De 6 a 10 años
   e) Más de 10 años

8) ¿Cuál es su edad?
   a) Menos de 28 años
   b) De 28 a 33 años
   c) De 34 a 39 años
   d) De 40 a más

9) Según la cantidad de colaboradores de su organización, considera que está entre:

Descripción:	Aquí el entrevistado indicará la cantidad de personas de la organización donde trabaja.
Opción:	Se muestran los rangos de cantidad de personas a seleccionar, de donde podremos identificar el tamaño de la empresa.
Rangos:	a) Entre 1 y menos de 10 colaboradores b) Entre 10 y menos de 50 colaboradores c) Entre 50 y menos de 250 colaboradores d) De 250 colaboradores a más
https://visaempresarial.com/pe/noticias/la-pyme-y-mypes-en-el-peru_126	

10) Según el volumen de facturación anual de su organización, considera que es:
    Una UIT en 2019 equivale a S/ 4,200:

Descripción:	Aquí el entrevistado indicará el nivel de facturación de la organización donde trabaja.
Opción:	Se muestran los rangos de dinero, de donde podremos identificar el tamaño de la organización.
Rangos:	a) Entre 1 y menos de 150 UITs b) Entre 150 y menos de 1700 UITs c) Entre 1700 y menos 2300 UITs d) Más de 2300 UITs

ACERCA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

11) ¿A cuánto asciende el presupuesto anual para capacitación de los colaboradores su organización?
Instrucción: Tome en cuenta el presupuesto asignado para el año 2019

Descripción:	Aquí el entrevistado indicará de cuanto dispone de dinero para el programa de capacitación en la organización donde trabaja.
Opción:	Se muestran los rangos de dinero, de donde podremos identificar el presupuesto de la organización.
Rangos:	a) Menos de S/ 50,000 b) Entre S/ 50,000 y menos de S/ 100,000 c) Entre S/ 100,000 y menos de S/ 150,000 d) De S/ 150,000 a más

12) ¿Cuántos cursos/programas (ya sean propios o por terceros) contrata anualmente para capacitar a sus colaboradores?

Descripción:	Aquí el entrevistado indicará la cantidad de cursos que han contratado en la organización donde trabaja.
Opción:	Se muestran las opciones a seleccionar.
Rangos:	a) 1 curso al año b) 2 cursos al año c) 3 cursos al año d) 4 cursos al año e) Más de 4 cursos al año

13) ¿Cuántos colaboradores (en promedio) se inscriben en cada curso/programa de capacitación contratado?

a) Entre 1 y menos de 10 colaboradores
b) Entre 10 y menos de 50 colaboradores

c) Entre 50 y menos de 250 colaboradores
d) De 250 colaboradores a más

14) ¿A cuántas horas asciende (en promedio) cada curso/programa de capacitación contratado?
Instrucción: Considerar el curso o programa desde el inicio hasta el final del mismo

a) Menos de 5 horas
b) Entre 5 y menos 10 horas
c) Entre 10 y menos de 20 horas
d) Entre 20 y menos de 30 horas
e) Entre 30 y menos de 40 horas
f) Más de 40 horas

15) ¿Con qué frecuencia realiza usted capacitaciones a sus colaboradores CONTRATADOS A TERCEROS para su organización?

a) Mensual
b) Bimensual
c) Trimestral
d) Cuatrimestral
e) Semestral
f) Anual

16) ¿Qué tipo de cursos/programas han contratado en su organización?
Instrucción: Puede marcar más de una opción. Si selecciona "Otras", por favor especifique.

Descripción:	Aquí el entrevistado indicará el o los tipos cursos que han contratado en la organización donde trabaja.
Opción:	Se muestran las opciones a seleccionar.
Rangos:	a) Habilidades blandas (Liderazgo, Gestión estratégica, Motivación, Desarrollo de personas, Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Relaciones Intrapersonales) b) Ventas c) Compras d) Seguridad (dentro y fuera de la empresa) e) Cursos corporativos/ Compliance (Ética, Lavado de activos, Anti fraudes) f) Otros: Especifique el tema

17) Pensando en las últimas capacitaciones realizadas por terceros en su organización ¿cuál fue el rango de inversión promedio por curso/programa contratado? Precios en soles incluyendo IGV.

a) Menos de S/ 10,000
b) Entre S/ 10,000 y menos de S/ 20,000
c) Entre S/ 20,000 y menos de S/ 30,0000
d) Entre S/ 30,000 y menos de S/ 40,000
e) Más de S/ 40,000

18) ¿Quién paga los cursos/programas contratados a terceros?

Instrucción: Puede marcar más de una alternativa

a) La organización
b) El colaborador

19) ¿En qué lugar se dictan los cursos/programas contratados a terceros?

Instrucción: Puede marcar más de una alternativa

Descripción:	Aquí el entrevistado indicará si los cursos son tomados dentro o fuera de la organización..
Opción:	Se muestran las opciones
Rangos:	a) En la organización b) Fuera de la organización

20) ¿En qué horario se dictan los cursos/programas contratados a terceros? *

Instrucción: Puede marcar más de una alternativa

a) Dentro de su horario de trabajo
b) Fuera de su horario de trabajo

21) En una escala ascendente siendo 1 como menos influyente y 5 como el más influyente, ¿cuáles son los factores que influyen al momento de contratar a una empresa / organización/ institución para capacitar a los colaboradores de su organización?

	1	2	3	4	5
Precio					
Experiencia en el rubro (sector)					
Prestigio de la institución					
Facilidades de infraestructura, equipos, locación, etc.					
Personalización de cursos (adaptados a las					

necesidades de la empresa, hecho a la medida)					
Flexibilidad (virtual / presencial, etc.)					
Variedad de la propuesta					
Metodología empleada					

22) A continuación, se listan una serie de temas de capacitaciones (nombrados en la pregunta 16). Favor marcar ¿qué tipo de empresa/consultora ha elegido para capacitar a los colaboradores de su organización, teniendo en cuenta las últimas capacitaciones realizadas por terceros:

Instrucción: Puede marcar más de una opción.

	Empresa consultora especializada	Universidad	Instituto	Consultor independiente
Habilidades blandas (Liderazgo, Gestión estratégica, Motivación, Desarrollo de personas, Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Relaciones Intrapersonales)				
Ventas				
Compras				
Seguridad (dentro y fuera de la empresa)				
Cursos corporativos/ Compliance (Ética, Lavado de activos, Anti fraudes)				

Otros (referido a la pregunta 16)				

23) ¿Qué institución/empresa contrató para capacitar a los colaboradores de su organización?
Instrucción: Escriba el nombre de las empresas en líneas diferentes. Puede presionar [ENTER] para añadir una línea

Descripción:	Aquí el entrevistado indicará los nombres de o las empresas.
Opción:	Se muestran las opciones
Rangos:	Respuesta abierta

24) ¿Cuál es su nivel de satisfacción de los cursos contratados?

	Nada Satisfecho	Algo satisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho
Habilidades blandas (Liderazgo, Gestión estratégica, Motivación, Desarrollo de personas, Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Relaciones Intrapersonales)					
Ventas					
Compras					
Seguridad (dentro y fuera de la empresa)					
Cursos corporativos/ Compliance (Ética, Lavado de					

activos, Anti fraudes)					
Otros (referido a la pregunta 16)					

25) ¿Cuál fue la modalidad impartida para los cursos contratados?

	Presencial	Virtual 100%	Semi-presencial
Habilidades blandas (Liderazgo, Gestión estratégica, Motivación, Desarrollo de personas, Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Relaciones Intrapersonales)			
Ventas			
Compras			
Seguridad (dentro y fuera de la empresa)			
Cursos corporativos/ Compliance (Ética, Lavado de activos, Anti fraudes)			
Otros (referido a la pregunta 16)			

26) ¿Qué fue lo que más le gustó y menos le gustó respecto al CURSO contratado a terceros? Especificar.
Instrucción: Respuesta abierta (opcional). Puede presionar [ENTER] para añadir una línea

27) ¿Qué fue lo que más le gustó y menos le gustó respecto a la EMPRESA CONSULTORA? Especificar.
Instrucción: Respuesta abierta (opcional). Puede presionar [ENTER] para añadir una línea

28) ¿Qué fuente de información valoró usted como el más importante para elegir a la empresa que los capacitó?

Instrucción: Puede marcar más de una opción. Si selecciona "Otros" por favor especifique

a) Recomendación de colegas
b) Ferias empresariales de RRHH
c) Referencias de internet (Web, Redes sociales)
d) Revistas especializadas
e) Otros: Especificar

29) ¿Su empresa contrata cursos 100% virtuales?

a) Sí
b) No

Flujo:

Si responde SI, pasa continúa en la sección de **"ACERCA DE LOS CURSOS VIRTUALES"**

Si responde NO, pasa a la sección de **"EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA - PROYECTO CURSOS VIRTUALES"**

ACERCA DE LOS CURSOS VIRTUALES

30) En una escala ascendente siendo 1 como menos influyente y 5 como el más influyente ¿cómo influyen los criterios de valoración para contratar a la empresa que impartirá un curso bajo la modalidad virtual? *

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Precio					
Experiencia en el rubro (sector)					
Prestigio de la institución					
Facilidades de infraestructura, equipos, locación, etc.					
Personalización de cursos (adaptados a las necesidades de la empresa, hecho a la medida)					
Flexibilidad (virtual / presencial, etc.)					
Variedad de la propuesta					
Metodología empleada					

31) ¿Cuánto valora su organización los siguientes atributos de un curso virtual a medida? *

	Nada importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Animación en 2D (con audio y vídeo)					
Interacción (acciones sobre botones que activan ventanas y animaciones)					
Material didáctico (PDF, PPTs, Word)					
Gamificación (Actividades con juegos y retos)					
Cantidad de horas del curso					

32) ¿Qué ventajas esperaría de la capacitación virtual 100% versus la tradicional?
Instrucción: Puede seleccionar más de una opción. Si elige "Otros", favor de especificar.

a) Reducción de costos
b) Flexibilidad (horaria, geográfica)
c) Facilidad de acceso (cualquier dispositivo)
d) Seguimiento del proceso de aprendizaje
e) Otras: Especificar

EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA - PROYECTO CURSOS VIRTUALES

Existe la intención de una empresa especializada en diseñar, producir e implementar cursos para capacitar a sus colaboradores. Cada curso está diseñado para una determinada cantidad de horas, dependiendo de la complejidad del contenido a construir para el curso, y de las opciones que deseen incluir, para ser llevado bajo la MODALIDAD 100% VIRTUAL, diseñada a medida, CON CONTENIDOS PROPORCIONADOS POR SU EMPRESA. El curso está ESTRUCTURADO EN SESIONES que contienen pantallas interactivas (animadas), con personajes en 2D, con locución profesional, juegos, y actividades de evaluación con retos para medir el aprendizaje y logro de competencias.

33) ¿Qué le parece una empresa que ofrezca esta modalidad de servicios de capacitación?

a) Nada Necesario

b) Algo Necesario

c) Indiferente

d) Necesario

e) Muy necesario

34) ¿Cuál de estos paquetes se adecua a tus necesidades de su organización?

Instrucción: Puede marcar más de una opción.

	BASICO Entre S/ 13,000 y menos de S/ 15,000	ESTÁNDAR Entre S/ 15,000 y menos de S/ 20,000	PREMIUM Entre S/ 20,000 y menos de S/ 25,000
INTERACCIÓN BAJA - Texto e imágenes estáticas (PDF, PPT) - Cuestionarios - Envío de archivos - Vídeos sin post-producción - Contenido en aula virtual o LMS	●		
INTERACCIÓN MEDIA - Cinco vídeos aproximadamente PowToon o VideoScribe - Escenarios de Articulate Storyline	●	●	
INTERACCIÓN ALTA - Producción de vídeo profesional - Locución profesional - Escenarios con casos de estudios detallados - Contenido SCORM o HTML5 en LMS	●	●	●

a) Paquete Básico (entre S/ 13,000 y menos de S/ 15,000)
b) Paquete Normal (entre S/ 15,000 y menos de S/ 20,0000)
c) Paquete Premium (entre S/ 20,000 y menos de S/ 25,000)

35) Después de haber tomado conocimiento del concepto y evaluado los paquetes de los cursos/programas con sus respectivos precios usted:
¿Cuánto valora su organización los siguientes atributos de un curso virtual a medida?

	Definitivamente no lo compraría	Posiblemente no lo compraría	Me seria indiferente comprarlo o no	Posiblemente si lo compraría	Definitivamente si lo compraría
Paquete Básico					
Paquete Estándar					
Paquete Premium					

36) ¿Cuántas veces al año estaría dispuesto a contratar el paquete elegido anteriormente?

	1 al año	2 al año	3 al año	4 al año	Más de 4 al año
Paquete Básico					
Paquete Estándar					
Paquete Premium					

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO 5: Perfiles de puestos

PERFIL DE PUESTO – GERENCIA GENERAL

Puesto de trabajo:	Gerencia General
Fecha:	dd/mm/aa
Centro de costo:	xxxxxx-yyyyyy-zzzzzz
Código interno:	GG0001-PGG
Reporta a:	Directorio
A cargo de:	Jefe de Metodologías Jefe de Producción de Contenidos Jefe de Plataformas TI Jefe de Administración

Objetivos:

- Controlar el presupuesto de la empresa, no excediéndose en un 10 % al finalizar el periodo fiscal.
- Buscar el crecimiento de la empresa en un 10 % al finalizar el periodo fiscal.

Funciones:

- Mantener de manera adecuada la relación entre las áreas de la empresa
- Velar por la continuidad operativa de la empresa
- Velar por la calidad de servicio que se les brinda a los clientes
- Revisar y aprobar las políticas de la empresa
- Hacer cumplir las políticas, directrices y procedimientos de la empresa
- Celebrar y autorizar los contratos de la empresa
- Aprobar la contratación o desvinculación de los colaboradores de la empresa
- Analizar y definir las estrategias comerciales de la empresa

Competencias:

- Gestión de la motivación del personal: para alcanzar los objetivos y metas de la empresa.
- Trabajo en equipo: conducir a los colaboradores de la empresa alentándolos a realizar la sinergia necesaria para la obtención de los objetivos y metas de la empresa con responsabilidad.
- Liderazgo: conducir de manera adecuada a los colaboradores de la empresa, demostrando justicia, equidad y reconocimiento.
- Comunicación eficaz: capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.
- Dirección del personal: busca mejorar la formación y desarrollo de todos, analizando las necesidades de los colaboradores y la empresa.
- Gestión del cambio: administrar el cambio para asegurar la continuidad, competitividad de la empresa a lo largo del tiempo.
- Desarrollo Organizacional: velar por el desarrollo de las buenas relaciones entre las distintas áreas de la empresa para alcanzar los objetivos trazados.
- Inteligencia emocional: permite asumir con altos niveles de responsabilidad las tareas y objetivos de la empresa.

Formación académica:

- Profesional universitario en administración, ingeniería o afines.
- Maestría en Administración de Empresas (MBA deseable)

Experiencia laboral:

- Cargos gerenciales por un tiempo no menor a 5 años
- Cargos gerenciales en el sector de servicios educativos por un tiempo no menor a 3 años
- Cargos gerenciales en el sector de servicios tecnológicos por un tiempo no menor a 3 años
- Cargos gerenciales en el sector de eLearning por un tiempo no menor a los 3 años (deseable).

Revisión:
Vigencia:

PERFIL DE PUESTO – JEFE DE METODOLOGÍAS

Puesto de trabajo:	Jefe de Metodologías
Fecha:	dd/mm/aa
Centro de costo:	xxxxxx-yyyyyy-zzzzzz
Reporta a:	Gerencia General
A cargo de:	Diseñador instruccional

Objetivos:
- Aplicar los conceptos de la mejora continua para reducir los tiempos en un 20 % en el desarrollo de los cursos en el segundo año de operaciones.
- Obtener la conformidad en un 100 % por parte de los clientes sobre el diseño de los cursos.
- Terminar al 100 % con el desarrollo de los cursos en los tiempos acordados.

Funciones:
- Mejora continua de la calidad a través de las metodologías utilizadas.
- Validar los estándares de calidad de la empresa.
- Interpretar los conocimientos y experiencia del experto de contenido asignado por los clientes para realizar una planificación anticipada de las actividades a desarrollar.
- Coordinar un equipo de trabajo que diseñe las actividades de aprendizaje y la evaluación de los cursos.
- Orientar, coordinar y hacer seguimiento a la labor de los diseñadores instruccionales.
- Proponer diferentes maneras de representación visual para la implementación del curso, dosificando, graduando y generando una motivación constante en los participantes por parte de los clientes.
- Terminar el desarrollo de contenidos de curso según calendario y en coordinación con el equipo bajo su cargo y los equipos bajo su dirección.
- Hacer seguimiento a los cursos desarrollados, registrar los logros y plantear mejoras sobre la metodología aplicada en cada curso.

Competencias:
- Gestión de la motivación del personal: para alcanzar los objetivos y metas de la empresa.
- Trabajo en equipo: conducir a los colaboradores de la empresa alentándolos a realizar la sinergia necesaria para la obtención de los objetivos y metas de la empresa con responsabilidad.
- Liderazgo: conducir de manera adecuada a los colaboradores de la empresa, demostrando justicia, equidad y reconocimiento.
- Comunicación eficaz: capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.
- Gestión del cambio: administrar el cambio para asegurar la continuidad, competitividad de la empresa a lo largo del tiempo.

Formación académica:

- Profesional universitario en administración, ingeniería o a fines.
- Maestría en Administración de Empresas (MBA deseable).

Experiencia laboral:
- No menor de 5 años de experiencia en docencia en educación superior, evaluación y actualización de contenidos curriculares, gestión en educación, procesos metodológicos, investigación docente, diseño instruccional, TIC, OVAs y entornos de aprendizaje virtual.

Revisión:
Vigencia:

PERFIL DE PUESTO – DISEÑADOR INSTRUCCIONAL

Puesto de trabajo:	Diseñador instruccional
Fecha:	dd/mm/aa
Centro de costo:	xxxxxx-yyyyyy-zzzzzz
Reporta a:	Gerencia General Jefe de Metodologías
A cargo de:	

Objetivos:
- Obtener la conformidad en un 100 % por parte de los clientes sobre el diseño de los cursos.
- Terminar al 100 % con el desarrollo de los cursos en los tiempos acordados.

Funciones:
- Interpretar los conocimientos y experiencia del experto de contenido asignado por los clientes para realizar una planificación anticipada de las actividades a desarrollar.
- Proponer diferentes maneras de representación visual para la implementación del curso, dosificando, graduando y generando una motivación constante en los participantes por parte de los clientes.
- Terminar el desarrollo de contenidos de curso según calendario y en coordinación con el equipo bajo su cargo y los equipos bajo su dirección.
- Elaborar los reportes de avances necesarios para la revisión con los clientes y la gerencia.

Competencias:
- Trabajo en equipo: conducir a los colaboradores de la empresa alentándolos a realizar la sinergia necesaria para la obtención de los objetivos y metas de la empresa con responsabilidad.
- Comunicación eficaz: capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.

Formación académica:
- Profesional universitario en administración, ingeniería o a fines (deseado).
- Profesional técnico en administración.
- Profesional técnico en Tecnologías de la información.
- Cursos de especialización en tecnologías virtuales.
- Cursos de especialización en tecnologías de Cloud Computing.

Experiencia laboral:

- No menor de 3 años de experiencia en evaluación y actualización de contenidos curriculares, gestión en educación, procesos metodológicos, investigación docente, diseño instruccional, TIC, OVAs y entornos de aprendizaje virtual.

Revisión:
Vigencia:

PERFIL DE PUESTO – JEFE DE PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS

Puesto de trabajo:	Jefe de Producción de Contenidos
Fecha:	dd/mm/aa
Centro de costo:	xxxxxx-yyyyyy-zzzzzz
Reporta a:	Gerencia General
A cargo de:	Diseñador gráfico Productor visual Corrector de estilo

Objetivos:
- Completar al 100 % todos los cursos solicitados por los clientes en los plazos acordados.
- Obtener la conformidad de los diseños de los clientes al 100 % dentro de los plazos establecidos.
- Obtener la conformidad de los audiovisuales de los clientes al 100 % dentro de los plazos establecidos.
- Obtener la conformidad de los formatos de estilos de los clientes al 100 % dentro de los plazos establecidos.

Funciones:
- Reportar al área de Metodología el Desarrollo de Contenidos acordados con los clientes.
- Coordina la célula / equipo de trabajo integrada por el productor visual, diseñador gráfico y el corrector de estilo.
- Coordina con el jefe del área de Plataformas de TI para la implementación de los cursos desarrollados.
- Coordina con el diseñador gráfico todos los componentes de los cursos a desarrollar.
- Coordina con el productor visual todos los componentes de los cursos a desarrollar.
- Coordina con el corrector de estilo todos los componentes de los cursos a desarrollar.

Competencias:
- Gestión de la motivación del personal: para alcanzar los objetivos y metas de la empresa.
- Trabajo en equipo: conducir a los colaboradores de la empresa alentándolos a realizar la sinergia necesaria para la obtención de los objetivos y metas de la empresa con responsabilidad.
- Liderazgo: conducir de manera adecuada a los colaboradores de la empresa, demostrando justicia, equidad y reconocimiento.
- Comunicación eficaz: capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.
- Gestión del cambio: administrar el cambio para asegurar la continuidad, competitividad de la empresa a lo largo del tiempo.

Formación académica:
- Profesional universitario en administración, ingeniería o a fines.
- Maestría en Administración de Empresas (MBA deseable).

Experiencia laboral:

Revisión:
Vigencia:

PERFIL DE PUESTO – DISEÑADOR GRÁFICO

Puesto de trabajo:	Diseñador gráfico
Fecha:	dd/mm/aa
Centro de costo:	xxxxxx-yyyyyy-zzzzzz
Reporta a:	Gerencia General Jefe de Producción de Contenidos
A cargo de:	

Objetivos:
- Elaborar los diseños solicitados por los clientes en los plazos acordados.
- Obtener la conformidad de los diseños de los clientes al 100 % dentro de los plazos establecidos.

Funciones:
- Elaborar los diseños de acuerdo a las solicitudes de los clientes.
- Coordinar con el productor visual y el corrector de estilo la buena implementación de los diseños solicitados.
- Mantener la información actualizada de los avances de los diseños.

Competencias:
- Trabajo en equipo: conducir a los colaboradores de la empresa alentándolos a realizar la sinergia necesaria para la obtención de los objetivos y metas de la empresa con responsabilidad.
- Comunicación eficaz: capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.
- Gestión del cambio: administrar el cambio para asegurar la continuidad, competitividad de la empresa a lo largo del tiempo.

Formación académica:
- Profesional universitario en diseño gráfico (deseable)
- Profesional técnico en diseño gráfico
- Cursos de especialización en manejo de imágenes
- Conocimiento de programas de diseño (Photoshop, Ilustrator)

Experiencia laboral:
- No menor a 3 años en el diseño de imágenes.

Revisión:
Vigencia:

PERFIL DE PUESTO – PRODUCTOR VISUAL

Puesto de trabajo: Productor visual
Fecha: dd/mm/aa
Centro de costo: xxxxxx-yyyyyy-zzzzzz
Reporta a: Gerencia General
Jefe de Producción de Contenidos
A cargo de:

Objetivos:
- Elaborar los archivos audiovisuales solicitados por los clientes en los plazos acordados.
- Obtener la conformidad de los audiovisuales de los clientes al 100 % dentro de los plazos establecidos.

Funciones:
- Elaborar los archivos audiovisuales de acuerdo con las solicitudes de los clientes.
- Coordinar con el diseñador gráfico y el corrector de estilo la buena implementación de los audiovisuales solicitados.
- Mantener la información actualizada de los avances de los audiovisuales.

Competencias:
- Trabajo en equipo: conducir a los colaboradores de la empresa alentándolos a realizar la sinergia necesaria para la obtención de los objetivos y metas de la empresa con responsabilidad.
- Comunicación eficaz: capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.
- Gestión del cambio: administrar el cambio para asegurar la continuidad, competitividad de la empresa a lo largo del tiempo.

Formación académica:
- Profesional universitario en diseño gráfico (deseable)
- Profesional técnico en diseño gráfico
- Profesional técnico en audiovisuales
- Cursos de especialización en edición de video

Experiencia laboral:
- No menor a 3 años de experiencia en puestos similares.

Revisión:
Vigencia:

PERFIL DE PUESTO – CORRECTOR DE ESTILO

Puesto de trabajo: Corrector de estilo
Fecha: dd/mm/aa
Centro de costo: xxxxxx-yyyyyy-zzzzzz
Reporta a: Gerencia General
Jefe de Producción de Contenidos
A cargo de:

Objetivos:
- Obtener la conformidad de los formatos de estilos de los clientes al 100 % dentro de los plazos establecidos.

Funciones:
- Coordinar con el diseñador gráfico y el productor visual la buena implementación de los formatos solicitados.
- Diseñar las hojas de estilo y definir según el grupo objetivo, cuál es el tono para utilizar en la comunicación.
- Redactar el estilo, revisar formatos de bibliografía.

Competencias:
- Trabajo en equipo: conducir a los colaboradores de la empresa alentándolos a realizar la sinergia necesaria para la obtención de los objetivos y metas de la empresa con responsabilidad.
- Comunicación eficaz: capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.
- Gestión del cambio: administrar el cambio para asegurar la continuidad, competitividad de la empresa a lo largo del tiempo.

Formación académica:
- Profesional universitario en Ciencias de la Comunicación (deseable)
- Profesional técnico en Ciencias de la Comunicación

Experiencia laboral:
- No menor a 3 años de experiencia en puestos similares.

Revisión:
Vigencia:

PERFIL DE PUESTO – JEFE DE PLATAFORMAS TI

Puesto de trabajo:	Jefe de Plataformas TI
Fecha:	dd/mm/aa
Centro de costo:	xxxxxx-yyyyyy-zzzzzz
Reporta a:	Gerencia General
A cargo de:	Coordinador de Implementación Capacitador Asistente de Soporte

Objetivos:
- Coordinar de manera efectiva en un 100 % las implementaciones a los clientes.
- Culminar las implementaciones en un 100 % en los tiempos acordados con los clientes.
- Coordinar de manera efectiva en un 100 % las capacitaciones a los clientes.
- Mantener actualizados a los miembros de la empresa en un 100 % con el software utilizado en la empresa.
- Velar que todos los sistemas tecnológicos estén por encima al 99.98 % de alta disponibilidad.

Funciones:
- Coordinar los cronogramas de implementación a los clientes.
- Presentar y buscar la conformidad de los clientes de los cronogramas de implementación elaborados.
- Coordinar los cronogramas de capacitaciones a los clientes.
- Presentar y buscar la conformidad de los clientes de los cronogramas de capacitación elaborados.
- Realizar presentaciones de los avances de las implementaciones a la gerencia.
- Coordinar el buen funcionamiento de los sistemas tecnológicos de la empresa.

Competencias:
- Trabajo en equipo: conducir a los colaboradores de la empresa alentándolos a realizar la sinergia necesaria para la obtención de los objetivos y metas de la empresa con responsabilidad.
- Gestión del cambio: administrar el cambio para asegurar la continuidad, competitividad de la empresa a lo largo del tiempo.
- Comunicación eficaz: capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.

Formación académica:
- Profesional universitario en Tecnologías de Información
- Profesional universitario en Ingeniería Industrial
- Cursos de especialización en metodologías o técnicas de capacitación
- Cursos de especialización en tecnologías de Cloud Computing
- Cursos de especialización en redes (deseable)
- Cursos de especialización en gestión de servidores (deseable)

Experiencia laboral:
- Haberse desempeñado puestos similares al puesto requerido.
- Haber dirigido o participado en implementaciones virtuales (deseable).
- Haber dirigido o participado en implementaciones de Cloud Computing (deseable).

Revisión:
Vigencia:

PERFIL DE PUESTO – COORDINADOR DE IMPLEMENTACIÓN

Puesto de trabajo: Coordinador de Implementación
Fecha: dd/mm/aa
Centro de costo: xxxxxx-yyyyyy-zzzzzz
Reporta a: Gerencia General
Jefe de Plataformas TI
A cargo de:

Objetivos:
- Coordinar de manera efectiva en un 100 % las implementaciones a los clientes.
- Culminar las implementaciones en un 100 % en los tiempos acordados con los clientes.
- Elaborar los reportes de gestión sobre los progresos de las implementaciones una vez a la semana.

Funciones:
- Coordinar los cronogramas de implementación a los clientes.
- Elaborar los cronogramas de implementación a los clientes.
- Presentar y buscar la conformidad de los clientes de los cronogramas de implementación elaborados.
- Realizar presentaciones de los avances de las implementaciones a la gerencia.

Competencias:
- Trabajo en equipo: conducir a los colaboradores de la empresa alentándolos a realizar la sinergia necesaria para la obtención de los objetivos y metas de la empresa con responsabilidad.
- Gestión del cambio: administrar el cambio para asegurar la continuidad, competitividad de la empresa a lo largo del tiempo.
- Comunicación eficaz: capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.
- Interacción y participación: conocer metodologías de enseñanza para tener la mejor llegada a los capacitados, buscando su participación, de esa manera se obtiene el compromiso y dedicación del capacitado.

Formación académica:
- Profesional universitario en Tecnologías de Información (deseable)
- Profesional universitario en Ingeniería Industrial (deseable)
- Profesional técnico en Tecnologías de la información
- Cursos de especialización en metodologías o técnicas de capacitación
- Cursos de especialización en tecnologías de Cloud Computing
- Cursos de especialización en redes (deseable)
- Cursos de especialización en gestión de servidores (deseable)

Experiencia laboral:
- Haberse desempeñado labores de implementaciones de sistemas en un tiempo no menor de 3 años.
- Haber dirigido o participado en implementaciones virtuales (deseable).
- Haber dirigido o participado en implementaciones de Cloud Computing (deseable).

Revisión:
Vigencia:

PERFIL DE PUESTO – CAPACITADOR

Puesto de trabajo: Capacitador
Fecha: dd/mm/aa
Centro de costo: xxxxxx-yyyyyy-zzzzzz
Reporta a: Gerencia General
Jefe de Plataformas TI
A cargo de:
Objetivos:

- Coordinar de manera efectiva en un 100 % las capacitaciones a los clientes.
- Culminar las capacitaciones en un 100 % en los tiempos acordados con los clientes.
- Mantener actualizados a los miembros de la empresa en un 100% con el software utilizados en la empresa.
- Elaborar los reportes de gestión sobre los progresos de las implementaciones una vez a la semana.

Funciones:

- Coordinar los cronogramas de capacitaciones a los clientes.
- Elaborar los cronogramas de capacitaciones a los clientes.
- Presentar y buscar la conformidad de los clientes de los cronogramas de capacitación elaborados.
- Realizar capacitaciones permanentes a los miembros de la empresa para mantenerlos actualizados.

Competencias:

- Trabajo en equipo: conducir a los colaboradores de la empresa alentándolos a realizar la sinergia necesaria para la obtención de los objetivos y metas de la empresa con responsabilidad.
- Gestión del cambio: administrar el cambio para asegurar la continuidad, competitividad de la empresa a lo largo del tiempo.
- Comunicación eficaz: capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.
- Interacción y participación: conocer metodologías de enseñanza para tener la mejor llegada a los capacitados, buscando su participación, de esa manera se obtiene el compromiso y dedicación del capacitado.

Formación académica:

- Profesional universitario en Tecnologías de Información (deseable)
- Profesional universitario en Ingeniería Industrial (deseable)
- Profesional técnico en Tecnologías de la información
- Cursos de especialización en metodologías o técnicas de capacitación
- Cursos de especialización en tecnologías de Cloud Computing
- Cursos de especialización en redes (deseable)
- Cursos de especialización en gestión de servidores (deseable)

Experiencia laboral:

- Haberse desempeñado como capacitador o entrenador en un tiempo no menor de 3 años.
- Haber dirigido o participado en implementaciones virtuales (deseable).
- Haber dirigido o participado en implementaciones de Cloud Computing (deseable).

Revisión:
Vigencia:

PERFIL DE PUESTO – ASISTENTE DE SOPORTE

Puesto de trabajo: Asistente de Soporte
Fecha: dd/mm/aa
Centro de costo: xxxxxx-yyyyyy-zzzzzz
Reporta a: Gerencia General
Jefe de Plataformas TI
A cargo de:

Objetivos:
- Velar que todos los sistemas tecnológicos estén por encima al 99.98 % de alta disponibilidad.

Funciones:
- Validar el buen funcionamiento de los servidores de datos.
- Validar el buen funcionamiento de los equipos de comunicación.
- Validar y mantener el buen funcionamiento de las plataformas de eLearning activas.
- Dar soporte tecnológico a los clientes de la empresa sobre el ambiente eLearning.
- Dar soporte tecnológico a los sistemas de la empresa.

Competencias:
- Trabajo en equipo: conducir a los colaboradores de la empresa alentándolos a realizar la sinergia necesaria para la obtención de los objetivos y metas de la empresa con responsabilidad.
- Comunicación eficaz: capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.

Formación académica:
- Profesional universitario en Tecnologías de Información (deseable)
- Profesional técnico en Tecnologías de la información
- Cursos de especialización en tecnologías virtuales
- Cursos de especialización en tecnologías de Cloud Computing
- Cursos de especialización en redes
- Cursos de especialización en gestión de servidores

Experiencia laboral:
- Haberse desempeñado como gestor de soporte técnico en un tiempo no menor de 3 años.
- Haber dirigido o participado en implementaciones virtuales.
- Haber dirigido o participado en implementaciones de Cloud Computing.

Revisión:
Vigencia:

PERFIL DE PUESTO – JEFE DE ADMINISTRACIÓN

Puesto de trabajo:	Jefe de Administración
Fecha:	dd/mm/aa
Centro de costo:	xxxxxx-yyyyyy-zzzzzz
Reporta a:	Gerencia General
A cargo de:	Coordinador de Negocios Vendedor Abogado Coordinador de RRHH Analista Contable

Objetivos:
- Gestionar los contratos vigentes de la empresa y velar por su cumplimiento al 100 %.
- Incrementar las ventas en un 20 % para el segundo año de operaciones.
- Evitar la rotación del personal de la empresa, no siendo mayor a un 5 % al finalizar el primer año de operaciones.
- Entregar los estados financieros al final del periodo fiscal vigente.

Funciones:
- Revisar los contratos vigentes y su cumplimiento.
- Elaborar las estrategias de ventas para cumplir con el objetivo propuesto.
- Desarrollar plan para la retención del talento.
- Analizar y presentar los estados financieros a la gerencia general.

Competencias:
- Trabajo en equipo: conducir a los colaboradores de la empresa alentándolos a realizar la sinergia necesaria para la obtención de los objetivos y metas de la empresa con responsabilidad.
- Comunicación eficaz: capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.
- Capacidad de relación y negociación: lo que permite llegar a obtener un Ganar-Ganar para todos.
- Gestión del cambio: administrar el cambio para asegurar la continuidad, competitividad de la empresa a lo largo del tiempo.

Formación académica:
- Profesional universitario en Administración de Empresas
- Profesional universitario en Ingeniería Industrial
- Maestría en Administración de Empresas (MBA deseable)

Experiencia laboral:
- No menor de 5 años de experiencia en puestos similares.

Revisión:
Vigencia:

PERFIL DE PUESTO – COORDINADOR DE NEGOCIOS

Puesto de trabajo: Coordinador de Negocios
Fecha: dd/mm/aa
Centro de costo: xxxxxx-yyyyyy-zzzzzz
Reporta a: Gerencia General
Jefe de Administración
A cargo de:

Objetivos:
- Concretar al 90 % los procesos de ventas del primer año de operaciones.
- Incrementar las ventas en un 20 % para el segundo año de operaciones.
- Organizar 3 eventos informativos en el primer año de operaciones.

Funciones:
- Coordinar las presentaciones para concretar las ventas.
- Coordinar los eventos informativos hacia los clientes potenciales.
- Analizar y reportar las ventas realizadas.
- Investigar el comportamiento de la competencia en el mercado local.
- Investigar a la competencia en el mercado extranjero.

Competencias:
- Trabajo en equipo: conducir a los colaboradores de la empresa alentándolos a realizar la sinergia necesaria para la obtención de los objetivos y metas de la empresa con responsabilidad.
- Comunicación eficaz: capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.
- Capacidad de relación y negociación: lo que permite llegar a obtener un Ganar-Ganar para todos.
- Gestión del cambio: administrar el cambio para asegurar la continuidad, competitividad de la empresa a lo largo del tiempo.

Formación académica:
- Profesional universitario en Administración de Empresas
- Profesional universitario en Ingeniería Industrial
- Maestría en Administración de Empresas (deseable)

Experiencia laboral:
- No menor de 3 años de experiencia en puestos de gestión comercial

Revisión:
Vigencia:

PERFIL DE PUESTO – VENDEDOR

Puesto de trabajo: Vendedor
Fecha: dd/mm/aa
Centro de costo: xxxxxx-yyyyyy-zzzzzz
Reporta a: Gerencia General
Jefe de Administración
A cargo de:

Objetivos:
- Incrementar las ventas en un 20 % para el segundo año de operaciones.
- Concretar al 90 % los procesos de ventas del primer año de operaciones.

Funciones:
- Elaborar las estrategias de ventas para cumplir con el objetivo propuesto.
- Coordinar las presentaciones para concretar las ventas.
- Coordinar los eventos informativos hacia los clientes potenciales.
- Analizar y reportar las ventas realizadas.

Competencias:
- Trabajo en equipo: conducir a los colaboradores de la empresa alentándolos a realizar la sinergia necesaria para la obtención de los objetivos y metas de la empresa con responsabilidad.
- Comunicación eficaz: capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.
- Capacidad de relación y negociación: lo que permite llegar a obtener un Ganar-Ganar para todos.
- Gestión del cambio: administrar el cambio para asegurar la continuidad, competitividad de la empresa a lo largo del tiempo.

Formación académica:
- Profesional universitario en Administración de Empresas (deseable)
- Profesional técnico en Tecnologías de la información
- Cursos de especialización en técnicas de ventas
- Cursos de especialización en tecnologías virtuales
- Cursos de especialización en tecnologías de Cloud Computing

Experiencia laboral:
- No menor de 3 años de experiencia en puestos de gestión ventas

Revisión:
Vigencia:

PERFIL DE PUESTO – ABOGADO

Puesto de trabajo: Abogado
Fecha: dd/mm/aa
Centro de costo: xxxxxx-yyyyyy-zzzzzz
Reporta a: Gerencia General
Jefe de Administración
A cargo de:

Objetivos:
- Gestionar los contratos vigentes de la empresa y velar por su cumplimiento al 100 %.

Funciones:
- Revisar los contratos vigentes.
- Mantener actualizados los conocimientos de las normas legales a fines de la empresa.
- Gestionar la parte legal ante cualquier acción de demanda por parte de alguno de nuestros clientes.

Competencias:
- Trabajo en equipo: conducir a los colaboradores de la empresa alentándolos a realizar la sinergia necesaria para la obtención de los objetivos y metas de la empresa con responsabilidad.
- Comunicación eficaz: capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.
- Capacidad de relación y negociación: lo que permite llegar a obtener un Ganar-Ganar para todos.

Formación académica:
- Profesional universitario en leyes

Experiencia laboral:
- Experiencia como gestor de contratos no menor a 3 años
- Experiencia en gestión de demandas no menor a 3 años (deseable)

Revisión:
Vigencia:

PERFIL DE PUESTO – COORDINADOR DE RRHH

Puesto de trabajo: Coordinador de RRHH
Fecha: dd/mm/aa
Centro de costo: xxxxxx-yyyyyy-zzzzzz
Reporta a: Gerencia General
Jefe de Administración
A cargo de:

Objetivos:
- Evitar la rotación del personal de la empresa, no siendo mayor a un 5 % al finalizar el primer año de operaciones.
- Elaborar las políticas de RRHH que se necesitan al 80 % en el primer año de operaciones.
- Realizar el proceso de selección de personal al 80 % en el primer año de operaciones.

Funciones:
- Desarrollar plan para la retención del talento.
- Desarrollar los procedimientos para la selección del personal.
- Desarrollar las políticas para la empresa.
- Elaborar los reportes de avances de las contrataciones y políticas.

Competencias:
- Trabajo en equipo: conducir a los colaboradores de la empresa alentándolos a realizar la sinergia necesaria para la obtención de los objetivos y metas de la empresa con responsabilidad.
- Comunicación eficaz: capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.
- Capacidad de relación y negociación: lo que permite llegar a obtener un Ganar-Ganar para todos.
- Gestión del cambio: administrar el cambio para asegurar la continuidad, competitividad de la empresa a lo largo del tiempo.

Formación académica:
- Profesional universitario en Ingeniería Industrial
- Profesional universitario en Psicología
- Cursos de especialización en gestión del talento
- Cursos de especialización en coaching (deseable)

Experiencia laboral:
- No menor a 3 años desempeñando puestos similares.

Revisión:
Vigencia:

PERFIL DE PUESTO – ANALISTA CONTABLE

Puesto de trabajo: Analista Contable
Fecha: dd/mm/aa
Centro de costo: xxxxxx-yyyyyy-zzzzzz
Reporta a: Gerencia General
Jefe de Administración
A cargo de:

Objetivos:
- Entregar los estados financieros al final del periodo fiscal vigente.
- Entregar el análisis contable al 100 % al final del periodo fiscal.

Funciones:
- Registrar todas las transacciones contables de la empresa.
- Mantener actualizados todos los libros contables requeridos para la empresa.
- Realizar el pago de los impuestos de la empresa de acuerdo al cronograma de la entidad recaudadora.
- Elaborar los reportes de los estados financieros.
- Elaborar el análisis contable de la situación de la empresa.

Competencias:
- Trabajo en equipo: conducir a los colaboradores de la empresa alentándolos a realizar la sinergia necesaria para la obtención de los objetivos y metas de la empresa con responsabilidad.
- Comunicación eficaz: capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.

Formación académica:
- Profesional universitario en Contabilidad
- Cursos de especialización de tributos (deseable)
- Cursos de especialización de análisis contables (deseable)

Experiencia laboral:
- No menor a 3 años en puestos similares.

Revisión:
Vigencia:

ANEXO 6: Remuneraciones, compensaciones e incentivos

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PLANILLAS

ADMINISTRACIÓN DE PLANILLAS		
	Página 1 de 2	Versión: 01

1. **OBJETIVO**
   Establecer los lineamientos generales para gestionar la Administración de Planillas en sus diferentes procedimientos, asegurando la correcta comunicación, registro y pago oportuno de la planilla.

2. **ALCANCE**
   Comprende los procedimientos de solicitud de vacaciones, permisos y licencias, horas extras hasta el pago de haberes y pago de CTS.

3. **DEFINICIONES**
   No aplica.

4. **RESPONSABLES**
   Es responsabilidad de la gestión de RR. HH. hacer cumplir, divulgar y coordinar la actualización del presente procedimiento.

5. **POLÍTICAS O LINEAMIENTOS**
   Las políticas que se aplican al presente procedimiento están detalladas en la política de gestión de RR. HH.

6. **DOCUMENTOS DE REFERENCIA**
   - Proceso de pago de haberes
   - Proceso de pago de bono de desempeño
   - Proceso de pago de CTS

7. **PUNTOS DE CONTROL**
   Realizar el registro oportuno en las novedades de la planilla previo a los pagos que se realicen.

8. **CONSIDERACIONES MEDIO AMBIENTALES**
   No aplica

9. **CONSIDERACIONES DE SEGURIDAD INDUSTRIAL**
   No aplica

10. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N°	Actividad a realizar	Responsable
10.1	**Vacaciones** Comprende desde la presentación de la solicitud del colaborador hasta el goce efectivo de las vacaciones por parte del colaborador. Se toma en cuenta el récord vacacional y la oportunidad o momento en que se hará efectivo el descanso vacacional.	Gestión de RR. HH.
10.2	**Permisos y licencias** Alcanza a los permisos en donde los colaboradores solicitan ausentarse momentáneamente del trabajo en el curso de un día laborable y las licencias con goce de haber brindadas a criterio de la empresa y aquellas normadas según ley.	Gestión de RRHH
10.3	**Horas extras** Comprende desde la solicitud hasta el registro de horas extras del colaborador sujeto a fiscalización. Se toma en cuenta el control de asistencia y el registro de horas extras.	Gestión de RRHH
10.4	**Pago de haberes** Con la finalidad de realizar el pago de haberes y entrega de boletas oportunamente, se ejecuta un cronograma de actividades referentes al cálculo de planilla.	Gestión de RRHH
10.5	**Pago de compensación por tiempo de servicios (CTS)** Alcanza a la verificación, confirmación de cuenta CTS, el cálculo del pago hasta el pago oportuno del semestre en curso. El pago respectivo se realizará en los meses de marzo y setiembre de acuerdo a Ley.	Gestión de RRHH

11. FORMATOS ASOCIADOS

No aplica

12. ANEXOS

No aplica

13. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha	Numeral modificado	Descripción del cambio
01		NA	Documento nuevo

PROCESO DE PAGO DE HABERES

PAGO DE HABERES		
	Página 1 de 2	Versión: 01

1. OBJETIVO
Establecer los lineamientos para realizar el pago de haberes de los colaboradores, con el fin de mantener y reforzar la contribución personal sobre el logro de los objetivos.

2. ALCANCE
El presente procedimiento representa el cálculo del pago de las remuneraciones mensuales a los colaboradores de la empresa para mantener su compromiso con los objetivos corporativos.

3. DEFINICIONES
Pago de haberes: Compensación económica mensual que se brinda a los colaboradores de la empresa en contribución por el logro de objetivos personales y corporativos.

4. RESPONSABLES
- Es responsabilidad de la Gestión de RR. HH., hacer cumplir, divulgar y coordinar la actualización del presente procedimiento.
- Es responsabilidad de los todos los cargos descritos en el numeral diez (10) ejecutar las actividades asignadas en el presente procedimiento.

5. POLITICAS O LINEAMIENTOS
Las políticas que se aplican al presente procedimiento están detalladas en la política de gestión de RR. HH.
- **Pago de haberes:** Compensación económica mensual que se brinda a los colaboradores de la empresa en contribución por el logro de objetivos personales y corporativos.
- **Fecha de pago:** El pago de los haberes se realiza en forma mensual y sin excepciones todos los días 20 del mes en curso.
- Requisitos para el pago de haberes al colaborador:
  - Ser colaborador de la empresa, desde el primer día de labores.
  - El pago de haberes se encuentra afecto a los descuentos de ley, según legislación peruana vigente, tales como AFP u ONP y Renta de Quinta Categoría.

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA
No aplica.

7. PUNTOS DE CONTROL
Aprobación de la planilla de haberes por parte del gerente general.

8. CONSIDERACIONES MEDIO AMBIENTALES
No Aplica

9. CONSIDERACIONES DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

No Aplica

10. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N°	Actividad a realizar	Responsable
10.1	**Cálculo de pago de haberes** Realiza el cálculo de los haberes de los colaboradores de la empresa.	Gestión de RR. HH.
10.2	**Validación de la planilla de pago de haberes** ¿Aprueba la planilla? **SÍ:** Pasar a 10.3 **NO:** Retornar a 10.1	Gerente general
10.3	**Novedades de planilla** Envía la planilla de cálculo del pago de haberes al área de Gestión Contable para su respectivo registro.	Gestión de RR. HH.
10.4	**Pago bono de desempeño** Realizar pago de haberes mensual.	Gestión Contable

11. FORMATOS ASOCIADOS

Planilla de cálculo de haberes.

12. ANEXOS

No aplica.

13. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha	Numeral modificado	Descripción del cambio
01		NA	Documento Nuevo

PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
	Página 1 de 3	Versión: 01

1. **OBJETIVO**
   Establecer los lineamientos y actividades para evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa.

2. **ALCANCE**
   El presente procedimiento comprende desde el establecimiento de los objetivos hasta la entrega de resultados y retroalimentación al colaborador sobre su desempeño.

3. **DEFINICIONES**
   - **Objetivos corporativos:** Son aquellos que permiten definir los propósitos de la organización a nivel estratégico con el fin de contribuir al cumplimiento de la misión de la compañía.
   - **Objetivos personales:** Son aquellas metas propuestas en un corto plazo con la finalidad de colaborar con el cumplimiento de los objetivos corporativos.
   - **Competencia:** Característica (conocimiento, habilidad, comportamiento y actitud) de cada persona que está relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación.

4. **RESPONSABLES**
   - Es responsabilidad del área de Gestión de RR. HH., hacer cumplir, divulgar y coordinar la actualización del presente procedimiento.
   - Es responsabilidad de los todos los cargos descritos en el numeral diez (10) ejecutar las actividades asignadas en el presente procedimiento

5. **POLÍTICAS O LINEAMIENTOS**
   Las políticas que se aplican al presente procedimiento están detalladas en la política de gestión de RR. HH.
   - La evaluación de desempeño de cada año se realiza siempre que el colaborador tenga más de 03 meses de servicio en la empresa al 31 de diciembre del año vigente.
   - Para la evaluación de desempeño del año en curso, el jefe inmediato evalúa el nivel de desarrollo de las competencias demostradas, así como el logro de objetivos personales del colaborador. Para los objetivos corporativos, la gerencia general indicará los resultados del año.
   - Es importante que todo documento de evaluación de desempeño cuente con la firma del colaborador, jefe inmediato y supervisor del jefe inmediato en señal de haber participado en la revisión respectiva.

6. **DOCUMENTOS DE REFERENCIA**
   Pago de bono de desempeño

7. PUNTOS DE CONTROL

- Monitorear el cumplimiento en la entrega y plazos del documento para la evaluación los objetivos en forma oportuna.
- Aprobación de los objetivos estratégicos (inicio y final) por parte del gerente general.

8. CONSIDERACIONES MEDIO AMBIENTALES

No aplica

9. CONSIDERACIONES DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

No aplica

10. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N°	Actividad a realizar	Responsable
10.1	**Establecer objetivos estratégicos** El gerente general establece los objetivos estratégicos del año en curso e indica los pesos porcentuales de acuerdo con el nivel del puesto que ocupa el colaborador.	Gerente general
10.2	**Divulgar de objetivos estratégicos** Realiza la divulgación a todos los colaboradores sobre los objetivos estratégicos para el presente año, así como los lineamientos para la evaluación del desempeño, siguiendo la metodología SMART.	Gestión de RR.HH.
10.3	**Proponer objetivos personales** Todo colaborador propone sus objetivos personales y los pesos porcentuales de los mismos en el formato indicado por el área de Gestión de RR. HH.	Colaborador
10.4	**Establecer objetivos personales** Establece objetivos personales del colaborador considerando la propuesta del colaborador, las competencias organizacionales y técnicas definidas en el formato indicado por el área de Gestión de RR. HH.	Jefe Inmediato
10.5	**Acuerdo de objetivos personales** Acuerdan los objetivos definidos y firman el documento, para luego enviarlo al área de Gestión de RR. HH.	Jefe Inmediato y Colaborador
10.6	**Convoca a evaluación de avance de objetivos** Al final del año, envía un email a los colaboradores convocando al inicio de la evaluación de sus objetivos y competencias.	Gestión de RRHH

N°	Actividad a realizar	Responsable
10.7	**Realizar autoevaluación final** Propone la evaluación final sobre sus objetivos y competencias, la cual es enviada al jefe inmediato.	Colaborador
10.8	**Valida la evaluación y envía resultados** Realiza la evaluación de objetivos y competencias del colaborador.	Jefe inmediato
10.9	**Acuerdo de revisión de objetivos personales** El jefe inmediato, en conjunto con el colaborador, revisa los objetivos y acuerdan los valores de la evaluación de desempeño, para luego firmar el documento dando la conformidad respectiva. Finalmente, se envía el documento al área de Gestión de RR. HH.	Jefe inmediato y colaborador
10.10	**Consolidación de evaluaciones de desempeño** El área de Gestión de RR. HH. consolida todos los documentos de evaluación de desempeño y elabora la planilla de revisión para ser enviada a Gerencia General.	Gestión de RRHH
10.11	**Evaluación final de evaluación de desempeño** Gerencia General revisa y determina los valores finales de las evaluaciones de desempeño de todos los colaboradores de le empresa y envía sus resultados al área de Gestión de RR. HH. para su respectiva ejecución de pago.	Gerencia General

11. FORMATOS ASOCIADOS

Formato de evaluación de desempeño

12. ANEXOS

Proceso de pago de bono de desempeño

13. CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	NUMERAL MODIFICADO	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO

PROCESO DE PAGO DE BONO DE DESEMPEÑO

PAGO DE BONO DE DESEMPEÑO	Página 1 de 4	Versión: 01

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para realizar el pago de bono de desempeño de los colaboradores, con el fin de promover y reforzar la contribución personal sobre el logro de los objetivos.

2. ALCANCE

El presente procedimiento comprende desde la entrega de resultados y retroalimentación al colaborador sobre su evaluación de desempeño hasta el pago de bono de desempeño.

3. DEFINICIONES

- **Bono de desempeño:** Compensación económica que brinda la empresa al colaborador en relación con el desempeño y contribución en el logro de objetivos personales y corporativos.
- **Porcentaje bono target:** Porcentaje de bono posible que el colaborador puede obtener en caso cumpla al 100 % sus objetivos. Los porcentajes varían según nivel de puesto (ver numeral 5.3).
- **Porcentaje bono real:** Porcentaje de bono alcanzado por el colaborador en función de los resultados de la evaluación de desempeño.

4. RESPONSABLES

- Es responsabilidad de la Gestión de RR. HH. hacer cumplir, divulgar y coordinar la actualización del presente procedimiento.
- Es responsabilidad de los todos los cargos descritos en el numeral diez (10) ejecutar las actividades asignadas en el presente procedimiento

5. POLÍTICAS O LINEAMIENTOS

Las políticas que se aplican al presente procedimiento están detalladas en la política de gestión de RRHH.

- **Bono de desempeño:** El bono de desempeño puede variar de año en año, pudiendo no darse dependiendo de las utilidades de la empresa.
- **Fecha de pago:** El pago de bono de desempeño se realiza en el primer trimestre del año, en el mes que determine la empresa.
- Requisitos para el pago de bono al colaborador:
  - El colaborador debe tener como mínimo 03 meses de servicio en la empresa al 31 de diciembre del año en que se realiza la evaluación de desempeño. El monto del pago es directamente proporcional al tiempo trabajado durante el periodo evaluado para el bono.
  - El colaborador debe estar laborando cuando se realice el pago. En caso de que renuncie antes del mes en que se pague el bono, pierde el acceso al pago.

- El pago de bono de desempeño se encuentra afecto a los descuentos de ley, según legislación peruana vigente, tales como AFP u ONP y Renta de Quinta Categoría.

- **Porcentaje del bono target**: Se determina de acuerdo con el grado de responsabilidad del puesto.

Nivel de puesto	Bono target
Gerencias de Área (con reporte directo a Gerencia General)	35 % del salario anual (considerando 14 salarios)
Jefaturas Jefes, Supervisores y Gerencias asignadas al proyecto	25 % del salario anual (considerando 14 salarios)
Staff (Coordinador, Analista, Asistente, Técnico y otros)	15 % del salario anual (considerando 14 salarios)

- **Cálculo del bono de desempeño:** se calcula según dos factores:
  - Cantidad de meses trabajados del colaborador
  - Porcentaje de bono real del colaborador.
- Fórmula para el cálculo de bono de desempeño:

((Cantidad Meses/12) 14*Remuneración Mensual)*%Bono Real

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Evaluación de desempeño

7. PUNTOS DE CONTROL

Aprobación del cálculo de bono de desempeño por parte del gerente general.

8. CONSIDERACIONES MEDIO AMBIENTALES

No aplica

9. CONSIDERACIONES DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

No aplica

10. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N°	Actividad a realizar	Responsable
10.1	**Cálculo de bono de desempeño** Realiza el cálculo de bono de desempeño de acuerdo con la fórmula indicada en el presente documento, teniendo en cuenta la cantidad de meses trabajados, así como el porcentaje de bono real correspondiente.	Gestión de RR.HH.
10.2	**Validación de cálculo de bono de desempeño** ¿Aprueba el cálculo de bono de desempeño? **SÍ:** Pasar a 10.3 **NO:** Retornar a 10.1	Gerente General
10.3	**Novedades de planilla**	Gestión de RRHH

	Envía la planilla de cálculo del bono de desempeño al área de Gestión Contable para su respectivo registro.	
10.4	**Pago bono de desempeño** El pago de bono de desempeño se incluye en el cálculo de la planilla del mes.	Gestión Contable

11. FORMATOS ASOCIADOS

Planilla de cálculo de bono de desempeño

12. ANEXOS

Porcentaje de bono real del colaborador

13. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha	Numeral modificado	Descripción del cambio

PROCESO DE PAGO DE CTS

PAGO DE CTS	Página 1 de 2	Versión: 01

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para realizar el pago de CTS, con el fin de mantener y reforzar la contribución personal sobre el logro de los objetivos.

2. ALCANCE

El presente procedimiento representa el cálculo del pago de la CTS anual a los colaboradores de la empresa para mantener su compromiso con los objetivos corporativos.

3. DEFINICIONES

Pago de CTS: Compensación económica anual que se brinda a los colaboradores de la empresa por su tiempo de servicio en contribución por el logro de objetivos personales y corporativos.

4. RESPONSABLES

- Es responsabilidad de la Gestión de RR. HH. hacer cumplir, divulgar y coordinar la actualización del presente procedimiento.
- Es responsabilidad de los todos los cargos descritos en el numeral diez (10), ejecutar las actividades asignadas en el presente procedimiento

5. POLÍTICAS O LINEAMIENTOS

Las políticas que se aplican al presente procedimiento están detalladas en la política de gestión de RR. HH.

- **Pago de CTS:** Compensación económica anual que se brinda a los colaboradores de la empresa por su tiempo de servicio en contribución por el logro de objetivos personales y corporativos.
- **Fecha de pago:** El pago de la CTS se realiza en forma anual y sin excepciones, pero en dos fechas predeterminadas por la ley laboral vigente, que son en los meses de marzo y setiembre del año en curso.
- Requisitos para el pago de la CTS al colaborador:
  - Ser colaborador de la empresa, desde el primer día de labores.

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

No aplica.

7. PUNTOS DE CONTROL

Aprobación de la planilla de CTS por parte del Gerente General.

8. CONSIDERACIONES MEDIO AMBIENTALES

No aplica

9. CONSIDERACIONES DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

No aplica

10. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N°	Actividad a realizar	Responsable
10.1	**Cálculo del pago de CTS** Realiza el cálculo de la planilla de CTS de los colaboradores de la empresa.	Gestión de RR.HH.
10.2	**Validación de la planilla de pago de haberes** ¿Aprueba la planilla? **SÍ:** Pasar a 10.3 **NO:** Retornar a 10.1	Gerente General
10.3	**Novedades de planilla** Envía la planilla de cálculo de la CTS al área de Gestión Contable para su respectivo registro.	Gestión de RR.HH.
10.4	**Pago de CTS** Realizar pago de la CTS.	Gestión Contable

11. FORMATOS ASOCIADOS

Planilla de cálculo de CTS

12. ANEXOS

No aplica.

13. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha	Numeral modificado	Descripción del cambio

ANEXO 7: Detalle de proyección de egresos a 5 años de operaciones

	Año 1											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Costo del servicio	S/ 10,368.90	S/ 10,368.90	S/ 10,368.90	S/ 10,368.90	S/ 10,368.90	S/ 10,368.90	S/ 10,368.90	S/ 10,368.90	S/ 10,368.90	S/ 10,368.90	S/ 10,368.90	S/ 10,368.90
Gastos Administrativos	S/. 3,000.00	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90
Gastos de Ventas	S/. 4,000.00	S/. 3,445.20	S/. 3,445.20	S/. 3,445.20	S/. 3,445.20	S/. 3,445.20	S/. 3,445.20	S/. 3,445.20	S/. 3,445.20	S/. 3,445.20	S/. 3,445.20	S/. 3,445.20
Gastos Operativos												
Año 1	S/. 3,368.90	S/. 3,368.90	S/. 3,368.90	S/. 3,368.90	S/. 3,368.90	S/. 3,368.90	S/. 3,368.90	S/. 3,368.90	S/. 3,368.90	S/. 3,368.90	S/. 3,368.90	S/. 3,368.90
Año 2												
Publicidad y WEB	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 3,531.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99
TOTAL	S/. 20,869.79	S/. 19,798.89	S/. 19,898.89	S/. 23,298.89	S/. 19,898.89	S/. 19,798.89	S/. 19,898.89	S/. 19,798.89	S/. 19,898.89	S/. 19,798.89	S/. 19,898.89	S/. 19,798.89

	Año 2											
	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Costo del servicio	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58
Gastos Administrativos	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90
Gastos de Ventas	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22
Gastos Operativos												
Año 1												
Año 2	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58
Publicidad y WEB	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 3,531.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99
TOTAL	S/. 30,203.26	S/. 30,103.26	S/. 30,203.26	S/. 33,603.26	S/. 30,203.26	S/. 30,103.26	S/. 30,203.26	S/. 30,103.26	S/. 30,203.26	S/. 30,103.26	S/. 30,203.26	S/. 30,103.26

	Año 3											
	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Costo del servicio	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58
Gastos Administrativos	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90
Gastos de Ventas	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22
Gastos Operativos												
Año 1												
Año 2	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58
Publicidad y WEB	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 3,531.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99
TOTAL	S/. 30,203.26	S/. 30,103.26	S/. 30,203.26	S/. 33,603.26	S/. 30,203.26	S/. 30,103.26	S/. 30,203.26	S/. 30,103.26	S/. 30,203.26	S/. 30,103.26	S/. 30,203.26	S/. 30,103.26

	Año 4											
	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48
Costo del servicio	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58
Gastos Administrativos	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90
Gastos de Ventas	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22
Gastos Operativos												
Año 1												
Año 2	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58
Publicidad y WEB	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 3,531.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99
TOTAL	S/. 30,203.26	S/. 30,103.26	S/. 30,203.26	S/. 33,603.26	S/. 30,203.26	S/. 30,103.26	S/. 30,203.26	S/. 30,103.26	S/. 30,203.26	S/. 30,103.26	S/. 30,203.26	S/. 30,103.26

	Año 5											
	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60
Costo del servicio	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58	S/ 15,895.58
Gastos Administrativos	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90	S/. 2,583.90
Gastos de Ventas	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22	S/. 8,096.22
Gastos Operativos												
Año 1												
Año 2	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58	S/. 3,495.58
Publicidad y WEB	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 3,531.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99
TOTAL	S/. 30,203.26	S/. 30,103.26	S/. 30,203.26	S/. 33,603.26	S/. 30,203.26	S/. 30,103.26	S/. 30,203.26	S/. 30,103.26	S/. 30,203.26	S/. 30,103.26	S/. 30,203.26	S/. 30,103.26

ANEXO 8: Detalle de la proyección de publicidad a 5 años de operaciones

	Año 1											
Concepto	**Mes 1**	**Mes 2**	**Mes 3**	**Mes 4**	**Mes 5**	**Mes 6**	**Mes 7**	**Mes 8**	**Mes 9**	**Mes 10**	**Mes 11**	**Mes 12**
Página Web	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99
Ferias Empresariales				S/. 3,500.00								
Regalos Publicitarios	S/. 100.00		S/. 100.00		S/. 100.00		S/. 100.00		S/. 100.00		S/. 100.00	
Total Publicidad	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 3,531.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99

	Año 2											
Concepto	**Mes 13**	**Mes 14**	**Mes 15**	**Mes 16**	**Mes 17**	**Mes 18**	**Mes 19**	**Mes 20**	**Mes 21**	**Mes 22**	**Mes 23**	**Mes 24**
Página Web	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99
Ferias Empresariales				S/. 3,500.00								
Regalos Publicitarios	S/. 100.00		S/. 100.00		S/. 100.00		S/. 100.00		S/. 100.00		S/. 100.00	
Total Publicidad	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 3,531.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99

	Año 3											
Concepto	**Mes 25**	**Mes 26**	**Mes 27**	**Mes 28**	**Mes 29**	**Mes 30**	**Mes 31**	**Mes 32**	**Mes 33**	**Mes 34**	**Mes 35**	**Mes 36**
Página Web	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99
Ferias Empresariales				S/. 3,500.00								
Regalos Publicitarios	S/. 100.00		S/. 100.00		S/. 100.00		S/. 100.00		S/. 100.00		S/. 100.00	
Total Publicidad	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 3,531.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99

	Año 4											
Concepto	**Mes 37**	**Mes 38**	**Mes 39**	**Mes 40**	**Mes 41**	**Mes 42**	**Mes 43**	**Mes 44**	**Mes 45**	**Mes 46**	**Mes 47**	**Mes 48**
Página Web	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99
Ferias Empresariales				S/. 3,500.00								
Regalos Publicitarios	S/. 100.00		S/. 100.00		S/. 100.00		S/. 100.00		S/. 100.00		S/. 100.00	
Total Publicidad	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 3,531.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99

	Año 5											
Concepto	**Mes 49**	**Mes 50**	**Mes 51**	**Mes 52**	**Mes 53**	**Mes 54**	**Mes 55**	**Mes 56**	**Mes 57**	**Mes 58**	**Mes 59**	**Mes 60**
Página Web	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99	S/. 31.99
Ferias Empresariales				S/. 3,500.00								
Regalos Publicitarios	S/. 100.00		S/. 100.00		S/. 100.00		S/. 100.00		S/. 100.00		S/. 100.00	
Total Publicidad	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 3,531.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99	S/. 131.99	S/. 31.99

ANEXO 9: Detalle de la proyección de depreciación de los activos fijos a 5 años

	Año 1											
Concepto	**Mes 1**	**Mes 2**	**Mes 3**	**Mes 4**	**Mes 5**	**Mes 6**	**Mes 7**	**Mes 8**	**Mes 9**	**Mes 10**	**Mes 11**	**Mes 12**
Depreciación Año 1	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00
Depreciación Año 2												
Total Depreciación	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00

	Año 2											
Concepto	**Mes 13**	**Mes 14**	**Mes 15**	**Mes 16**	**Mes 17**	**Mes 18**	**Mes 19**	**Mes 20**	**Mes 21**	**Mes 22**	**Mes 23**	**Mes 24**
Depreciación Año 1	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00
Depreciación Año 2	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00
Total Depreciación	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00

	Año 3											
Concepto	**Mes 25**	**Mes 26**	**Mes 27**	**Mes 28**	**Mes 29**	**Mes 30**	**Mes 31**	**Mes 32**	**Mes 33**	**Mes 34**	**Mes 35**	**Mes 36**
Depreciación Año 1	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00
Depreciación Año 2	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00
Total Depreciación	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00

	Año 4											
Concepto	**Mes 37**	**Mes 38**	**Mes 39**	**Mes 40**	**Mes 41**	**Mes 42**	**Mes 43**	**Mes 44**	**Mes 45**	**Mes 46**	**Mes 47**	**Mes 48**
Depreciación Año 1	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00
Depreciación Año 2	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00
Total Depreciación	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00

	Año 5											
Concepto	**Mes 49**	**Mes 50**	**Mes 51**	**Mes 52**	**Mes 53**	**Mes 54**	**Mes 55**	**Mes 56**	**Mes 57**	**Mes 58**	**Mes 59**	**Mes 60**
Depreciación Año 1	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00	S/. 475.00
Depreciación Año 2	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00
Total Depreciación	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00	S/. 625.00

ANEXO 10: Detalle del Flujo de Caja

		Año 1											
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Aportaciones	S/. 95,524.70												
Inversion año 1	-S/. 95,524.70												
Inversion año 2	S/. 0.00												
Flujo de inversion total	-S/. 95,524.70	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Ingresos	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 35,000.00	S/. 35,000.00	S/. 35,000.00	S/. 35,000.00	S/. 35,000.00	S/. 35,000.00	S/. 35,000.00	S/. 35,000.00	S/. 35,000.00	S/. 35,000.00
Egresos	S/. 0.00	-S/. 20,869.79	-S/. 19,798.89	-S/. 19,898.89	-S/. 23,298.89	-S/. 19,898.89	-S/. 19,798.89	-S/. 19,898.89	-S/. 19,798.89	-S/. 19,898.89	-S/. 19,798.89	-S/. 19,898.89	-S/. 19,798.89
Impuesto a la renta	S/. 0.00												-S/. 19,992.73
Flujo de caja	S/. 0.00	**-S/. 20,869.79**	**-S/. 19,798.89**	**S/. 15,101.11**	**S/. 11,701.11**	**S/. 15,101.11**	**S/. 15,201.11**	**S/. 15,101.11**	**S/. 15,201.11**	**S/. 15,101.11**	**S/. 15,201.11**	**S/. 15,101.11**	**-S/. 4,791.62**
Flujo de caja acumulado	S/. 0.00	**-S/. 20,869.79**	**-S/. 40,668.68**	**-S/. 25,567.57**	**-S/. 13,866.46**	**S/. 1,234.65**	**S/. 16,435.76**	**S/. 31,536.87**	**S/. 46,737.98**	**S/. 61,839.09**	**S/. 77,040.20**	**S/. 92,141.31**	**S/. 87,349.69**

	Año 2											
	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Aportaciones												
Inversion año 1												
Inversion año 2	-S/. 23,512.04											
Flujo de inversion total	-S/. 23,512.04	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Ingresos	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00
Egresos	-S/. 30,203.26	-S/. 30,103.26	-S/. 30,203.26	-S/. 33,603.26	-S/. 30,203.26	-S/. 30,103.26	-S/. 30,203.26	-S/. 30,103.26	-S/. 30,203.26	-S/. 30,103.26	-S/. 30,203.26	-S/. 30,103.26
Impuesto a la renta												-S/. 26,748.26
Flujo de caja	**-S/. 11,715.30**	**S/. 11,896.74**	**S/. 11,796.74**	**S/. 8,396.74**	**S/. 11,796.74**	**S/. 11,896.74**	**S/. 11,796.74**	**S/. 11,896.74**	**S/. 11,796.74**	**S/. 11,896.74**	**S/. 11,796.74**	**-S/. 14,851.52**
Flujo de caja acumulado	**S/. 75,634.39**	**S/. 87,531.13**	**S/. 99,327.87**	**S/. 107,724.61**	**S/. 119,521.35**	**S/. 131,418.09**	**S/. 143,214.83**	**S/. 155,111.57**	**S/. 166,908.31**	**S/. 178,805.05**	**S/. 190,601.79**	**S/. 175,750.27**

	Año 3											
	Mes 25	**Mes 26**	**Mes 27**	**Mes 28**	**Mes 29**	**Mes 30**	**Mes 31**	**Mes 32**	**Mes 33**	**Mes 34**	**Mes 35**	**Mes 36**
Aportaciones												
Inversion año 1												
Inversion año 2												
Flujo de inversion total	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Ingresos	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00
Egresos	-S/. 30,203.26	-S/. 30,103.26	-S/. 30,203.26	-S/. 33,603.26	-S/. 30,203.26	-S/. 30,103.26	-S/. 30,203.26	-S/. 30,103.26	-S/. 30,203.26	-S/. 30,103.26	-S/. 30,203.26	-S/. 30,103.26
Impuesto a la renta												-S/. 26,748.26
Flujo de caja	**S/. 11,796.74**	**S/. 11,896.74**	**S/. 11,796.74**	**S/. 8,396.74**	**S/. 11,796.74**	**S/. 11,896.74**	**S/. 11,796.74**	**S/. 11,896.74**	**S/. 11,796.74**	**S/. 11,896.74**	**S/. 11,796.74**	**-S/. 14,851.52**
Flujo de caja acumulado	**S/. 187,547.01**	**S/. 199,443.75**	**S/. 211,240.49**	**S/. 219,637.23**	**S/. 231,433.97**	**S/. 243,330.71**	**S/. 255,127.45**	**S/. 267,024.19**	**S/. 278,820.93**	**S/. 290,717.67**	**S/. 302,514.41**	**S/. 287,662.88**

	Año 4											
	Mes 37	**Mes 38**	**Mes 39**	**Mes 40**	**Mes 41**	**Mes 42**	**Mes 43**	**Mes 44**	**Mes 45**	**Mes 46**	**Mes 47**	**Mes 48**
Aportaciones												
Inversion año 1												
Inversion año 2												
Flujo de inversion total	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Ingresos	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00
Egresos	-S/. 30,203.26	-S/. 30,103.26	-S/. 30,203.26	-S/. 33,603.26	-S/. 30,203.26	-S/. 30,103.26	-S/. 30,203.26	-S/. 30,103.26	-S/. 30,203.26	-S/. 30,103.26	-S/. 30,203.26	-S/. 30,103.26
Impuesto a la renta												-S/. 26,748.26
Flujo de caja	**S/. 11,796.74**	**S/. 11,896.74**	**S/. 11,796.74**	**S/. 8,396.74**	**S/. 11,796.74**	**S/. 11,896.74**	**S/. 11,796.74**	**S/. 11,896.74**	**S/. 11,796.74**	**S/. 11,896.74**	**S/. 11,796.74**	**-S/. 14,851.52**
Flujo de caja acumulado	**S/. 299,459.62**	**S/. 311,356.36**	**S/. 323,153.10**	**S/. 331,549.84**	**S/. 343,346.58**	**S/. 355,243.32**	**S/. 367,040.06**	**S/. 378,936.80**	**S/. 390,733.54**	**S/. 402,630.28**	**S/. 414,427.02**	**S/. 399,575.50**

	Año 5											
	Mes 49	**Mes 50**	**Mes 51**	**Mes 52**	**Mes 53**	**Mes 54**	**Mes 55**	**Mes 56**	**Mes 57**	**Mes 58**	**Mes 59**	**Mes 60**
Aportaciones												
Inversion año 1												
Inversion año 2												
Flujo de inversion total	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Ingresos	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00
Egresos	-S/. 30,203.26	-S/. 30,103.26	-S/. 30,203.26	-S/. 33,603.26	-S/. 30,203.26	-S/. 30,103.26	-S/. 30,203.26	-S/. 30,103.26	-S/. 30,203.26	-S/. 30,103.26	-S/. 30,203.26	-S/. 30,103.26
Impuesto a la renta												-S/. 26,748.26
Flujo de caja	**S/. 11,796.74**	**S/. 11,896.74**	**S/. 11,796.74**	**S/. 8,396.74**	**S/. 11,796.74**	**S/. 11,896.74**	**S/. 11,796.74**	**S/. 11,896.74**	**S/. 11,796.74**	**S/. 11,896.74**	**S/. 11,796.74**	**-S/. 14,851.52**
Flujo de caja acumulado	**S/. 411,372.24**	**S/. 423,268.98**	**S/. 435,065.72**	**S/. 443,462.46**	**S/. 455,259.20**	**S/. 467,155.94**	**S/. 478,952.68**	**S/. 490,849.42**	**S/. 502,646.16**	**S/. 514,542.90**	**S/. 526,339.64**	**S/. 511,488.11**

ANEXO 11: Referencias salariales

ISIL APRENDE HACIENDO

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre de puesto:	Asistente de Comunicación Gráfica	
Gerencia:	Gerencia de Gestión Académica	
Área	Innovación Educativa	
Nivel Organizacional:	1er Nivel Organizacional	
Código del puesto:		
N° de posiciones del puesto:	2	
Jefe Inmediato (Puesto) :	Sub Director	Comunicación Gráfica

II. MISIÓN DEL PUESTO

Asistir en la elaboracion de diversos materiales gráficos de los diversos cursos para cumplir con los requirimientos del área en base a los estandares de calidad de los cursos.

III. FUNCIONES DEL PUESTO

1	Asistir en la elaboración de los diversos materiales gráficos para el área de innovación educativa.
2	Realizar las diversas piezas gráficas de manera creativa e innovadora para la mejora continua de los cursos.
3	Elaborar el material gráfico de las sub areas de Innovación Educativa para cumplir con los requerimientos a tiempo y de manera efectiva.
4	Entregar los diversos materiales gráficos del área para cumplir con los requerimientos en los tiempo establecidos.
5	Otras funciones relacionadas al puesto asignadas por su jefe inmediato.
6	
7	
8	

IV. RESPONSABILIDADES

Responsabilidad por supervisión : indicar el número total de personas supervisadas (Marcar con X) y el tipo de puesto a supervisar.

Ninguna	1 a 2	3 a 5	6 a 10	11 a 20	21 a 30	Mas de 30
x						
Puesto:				Nro. de Subordinados:		
Puesto:				Nro. de Subordinados:		
Puesto:				Nro. de Subordinados:		
Puesto:				Nro. de Subordinados:		
Puesto:				Nro. de Subordinados:		

Decisiones que se toman en el puesto: especificar aquellas que no necesita la aprobación de su reporte directo (total autonomía)

Recomendaciones que se emiten en el puesto: especificar aquellas que si necesitan la aprobación de su reporte directo (requiere autorización)

Proponer mejoras en la línea gráfica	Eventual

Responsabilidad por información: especificar la información , indicando el tipo de acción y frecuencia.		
Informe o reporte	**Acción**	**Frecuencia**

Responsabilidad por Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente:	**Marcar (X)**
A. *Cumplir* con las normas, políticas, procedimientos, lineamientos, Reglamento Interno de Seguridad y ST, normativa legal vigente de Seguridad en el Trabajo y otras disposiciones relacionadas a dicha materia, así como, la relacionada a la Conservación del Medio Ambiente.	x
B. *Cumplir y hacer cumplir* las normas, políticas, procedimientos, lineamientos, Reglamento Interno de Seguridad y ST, normativa legal vigente de Seguridad en el Trabajo y otras disposiciones relacionadas a dicha materia, así como, la relacionada a la Conservación del Medio Ambiente.	
C. *Cumplir, hacer cumplir y dar directivas o cambios* a las normas, políticas, procedimientos, lineamientos, Reglamento Interno de Seguridad y ST, normativa legal vigente de Seguridad en el Trabajo y otras disposiciones relacionadas a dicha materia, así como, la relacionada a la Conservación del Medio Ambiente.	

V. COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas que mantiene el puesto : Indicar si se relaciona con gerencias, áreas, puestos especificar el motivo y la frecuencia		
Área / Puesto	Motivo	Frecuencia

Coordinaciones Externas (empresas, clientes, proveedores, etc.) que mantiene el puesto.		
Organización	Motivo	Frecuencia

VI. RIESGOS

Actividades consideradas para la identificación de peligros y riesgos: marque con una X la actividad que el puesto realiza

[x] Administrativo	[ ] Trabajos operativos	[ ] Supervisión de trabajos operativos	[ ] Viajes
[ ] Atención al cliente	[ ] Traslado entre sedes	[ ] Trabajo en aulas	[ ] Visitas a clientes

VII. PERFIL DEL PUESTO

A. Formación Académica	Incom-pleta	Comple-ta	**B. Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto**		**C. ¿Se requiere Colegiatura?**
[ ] Secundaria	[ ]	[ ]	[x] Egresado(a)	Diseño Gráfico	[ ] Sí [x] No
[ ] Técnica Básica (1 ó 2 años)	[ ]	[ ]	[ ] Bachiller		**¿Requiere habilitación profesional?**
[x] Técnica Superior (3 ó 4 años)	[ ]	[x]	[ ] Título/ Licenciatura		[ ] Sí [x] No
[ ] Universitario	[ ]	[ ]	[ ] Maestría		**Experiencia Equivalente**
			[ ] Egresado [ ] Titulado		[ ] 3-5 años
			[ ] Doctorado		[ ] 6-10 años
			[ ] Egresado [ ] Titulado		[ ] 10 a más

D. Conocimientos técnicos principales para el puesto: (cursos, talleres, diplomados y/u otros requeridos para el puesto)
Software de diseño gráfico

E. Conocimientos de Software e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos (Word, etc.)		x		
Hojas de cálculo (Excel; etc.)			x	
Gestor de presenta-ciones (Power Point; Prezi, etc.)				x
Otros programas: Photoshop, Ilustration, Indesign, Animated				

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés			x	
.....				
.....				
Otros idiomas:				

F. Experiencia general (Indique la cantidad de años de experiencia previa y en qué puesto)

G. COMPETENCIAS	
Competencias Generales	**Nivel**
Trabajo en Equipo	1
Innovación	1
Orientación a Resultados	1
Orientación al Servicio	1
Competencias Específicas	**Nivel**
Planificación y Organización	1
Mejora Continua	2
Orientación a la Calidad	3
Visión de Negocio	
Gestión de Tendencias	
Capacidad Analítica	
Trabajo bajo Presión	
Comunicación Efectiva	

VIII. RECURSOS ASIGNADOS				
Campo	Si	No	Detalle	
Uniforme		x		
TI-Hardware	x		Desktop configuración especial	
TI-Software	x		Microsoft Office	
Otros			Adobe	
Equipos	Si	No	Características: Gama	Características: Plan
Anexo		x		
Celular		x		

IX. BANDA SALARIAL DE REFERENCIA	
Entre S/ 1500 y S/ 2500	Al 30 de junio del 2018

ELABORADO POR:	VALIDADO Y APROBADO POR:
Sandra Laura Martínez	Ariana Cánepa

ISIL APRENDE HACIENDO

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre de puesto:	Coodinador de Comunicación Gráfica	
Gerencia:	Gerencia de Gestión Académica	
Área	Innovación Educativa	
Nivel Organizacional:	3er Nivel Organizacional	
Código del puesto:		
N° de posiciones del puesto:	1	
Jefe Inmediato (Puesto) :	Sub Director	Comunicación Gráfica

II. MISIÓN DEL PUESTO

Coordinar y monitorear los resultados y cumplimientos de los materiales gráficos de acuerdo a la línea gráfica establecida para brindarle funcionalidad y atractividad visual a los contenidos educativos .

III. FUNCIONES DEL PUESTO

1	Coordinar en equipo el desarrollo de la producción de los materiales gráficos para poroporcionarles una forma creativa e innovadora de presentación de los cursos
2	Supervisar el avance y cumplimiento de la producción de los materiales gráficos para que cumplan con los lieneamientos de la linea grafica
3	Verificar los resultados de la producción de materiales gráficos para garantizar que cumplan de manera óptica y satisfacctoria los lieneamientos establecidos
4	Atender otros requerimientos de las diversas sub areas de innovacion educativa para el correcto desarrollo del material gráfico
5	Atender otros requerimientos de las diversas sub areas de innovacion educativa para el correcto desarrollo del material gráfico
6	Otras funciones relacionadas al puesto asignadas por su jefe inmediato.
7	
8	

IV. RESPONSABILIDADES

Responsabilidad por supervisión : indicar el número total de personas supervisadas (Marcar con X) y el tipo de puesto a supervisar.						
Ninguna	1 a 2	3 a 5	6 a 10	11 a 20	21 a 30	Mas de 30
x	x					
Puesto:				Nro. de Subordinados:		
Puesto:				Nro. de Subordinados:		
Puesto:				Nro. de Subordinados:		
Puesto:				Nro. de Subordinados:		
Puesto:				Nro. de Subordinados:		

Decisiones que se toman en el puesto: especificar aquellas que no necesita la aprobación de su reporte directo (total autonomía)	

Recomendaciones que se emiten en el puesto: especificar aquellas que si necesitan la aprobación de su reporte directo (requiere autorización)	
Materiales gráficos creativos e innovadores para cursos	Frecuente

Responsabilidad por información: especificar la información , indicando el tipo de acción y frecuencia.		
Informe o reporte	**Acción**	**Frecuencia**

Responsabilidad por Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente:	**Marcar (X)**
A. *Cumplir* con las normas, políticas, procedimientos, lineamientos, Reglamento Interno de Seguridad y ST, normativa legal vigente de Seguridad en el Trabajo y otras disposiciones relacionadas a dicha materia, así como, la relacionada a la Conservación del Medio Ambiente.	
B. *Cumplir y hacer cumplir* las normas, políticas, procedimientos, lineamientos, Reglamento Interno de Seguridad y ST, normativa legal vigente de Seguridad en el Trabajo y otras disposiciones relacionadas a dicha materia, así como, la relacionada a la Conservación del Medio Ambiente.	x
C. *Cumplir, hacer cumplir y dar directivas o cambios* a las normas, políticas, procedimientos, lineamientos, Reglamento Interno de Seguridad y ST, normativa legal vigente de Seguridad en el Trabajo y otras disposiciones relacionadas a dicha materia, así como, la relacionada a la Conservación del Medio Ambiente.	

V. COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas que mantiene el puesto : Indicar si se relaciona con gerencias, áreas, puestos especificar el motivo y la frecuencia		
Área / Puesto	Motivo	Frecuencia

Coordinaciones Externas (empresas, clientes, proveedores, etc.) que mantiene el puesto.		
Organización	Motivo	Frecuencia

VI. RIESGOS

Actividades consideradas para la identificación de peligros y riesgos: marque con una X la actividad que el puesto realiza

[x] Administrativo	[ ] Trabajos operativos	[ ] Supervisión de trabajos operativos	[ ] Viajes
[ ] Atención al cliente	[ ] Traslado entre sedes	[ ] Trabajo en aulas	[ ] Visitas a clientes

VII. PERFIL DEL PUESTO

A. Formación Académica

	Incom-pleta	Comple-ta
[ ] Secundaria	[ ]	[ ]
[ ] Técnica Básica (1 ó 2 años)	[ ]	[ ]
[ ] Técnica Superior (3 ó 4 años)	[ ]	[ ]
[x] Universitario	[ ]	[x]

B. Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

[ ] Egresado(a)		Diseño Gráfico
[x] Bachiller		
[ ] Título/ Licenciatura		
[ ] Maestría		
[ ] Egresado	[ ] Titulado	
[ ] Doctorado		
[ ] Egresado	[ ] Titulado	

C. ¿Se requiere Colegiatura?

[ ] Sí [x] No

¿Requiere habilitación profesional?

[ ] Sí [x] No

Experiencia Equivalente

[ ] 3-5 años

[ ] 6-10 años

[ ] 10 a más

D. Conocimientos técnicos principales para el puesto: (cursos, talleres, diplomados y/u otros requeridos para el puesto)

Manejo de softwares especiales de diseño gráfico

E. Conocimientos de Software e Idiomas.

	Nivel de dominio			
OFIMÁTICA	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos (Word, etc.)			x	
Hojas de cálculo (Excel; etc.)			x	
Gestor de presenta-ciones (Power Point; Prezi, etc.)				x
Otros programas: Photoshop, Ilustrator, Animated, Storyline,				

	Nivel de dominio			
IDIOMAS	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés			x	
.....				
.....				
Otros idiomas:				

F. Experiencia general (Indique la cantidad de años de experiencia previa y en qué puesto)

3 a 5 años	Coordinador de Comunicación Gráfica

G. COMPETENCIAS

Competencias Generales	**Nivel**
Trabajo en Equipo	2
Innovación	2
Orientación a Resultados	2
Orientación al Servicio	2
Competencias Específicas	**Nivel**
Planificación y Organización	2
Mejora Continua	2
Orientación a la Calidad	2
Visión de Negocio	
Gestión de Tendencias	
Capacidad Analítica	
Trabajo bajo Presión	
Comunicación Efectiva	

VIII. RECURSOS ASIGNADOS

Campo	**Si**	**No**	**Detalle**	
Uniforme		x		
TI-Hardware	x		Desktop configuración especial	
TI-Software	x		Microsoft Office	
Otros			**ADOBE**	
Equipos	**Si**		**Características: Gama**	**Características: Plan**
Anexo	x		Gama Baja	Solo red interna
Celular				

IX. BANDA SALARIAL DE REFERENCIA

Entre S/ 1500 y S/ 3500	**Al 30 de junio del 2018**

ELABORADO POR:	**VALIDADO Y APROBADO POR:**
Sandra Juana Laura Martínez	**Ariana Cánepa**

ISIL APRENDE HACIENDO

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre de puesto:	Coordinador de Contenidos	
Gerencia:	Gerencia de Gestión Académica	
Área	Innovación Educativa	
Nivel Organizacional:	3er Nivel Organizacional	
Código del puesto:		
N° de posiciones del puesto:	2	
Jefe Inmediato (Puesto) :	Sub Director	Metodologia y calidad

II. MISIÓN DEL PUESTO

Desarrollar los contenidos de los cursos de acuerdo con el modelo ISIL para asegurar la coherencia y la uniformidad en el dictado de los cursos.

III. FUNCIONES DEL PUESTO

1	Analizar los contenidos tematicos para asegurar la coherencia y consistencia
2	Plantear el diseño didactico de los cursos para estandarizar el dictado de los profesores
3	Atender las consultas y sugerencias de los tutores para apoyarlos en el dictado de los cursos
4	Supervisar a los consultores de los cursos para garantizar la entrega del expediente de actualización de los cursos
5	Comunicar las actualizaciones de los cursos a los documentos para uniformizar el dictado
6	Otras funciones relacionadas al puesto asignadas por su jefe inmediato.
7	
8	

IV. RESPONSABILIDADES

Responsabilidad por supervisión : indicar el número total de personas supervisadas (Marcar con X) y el tipo de puesto a supervisar.						
Ninguna	1 a 2	3 a 5	6 a 10	11 a 20	21 a 30	Mas de 30
X						
Puesto:				Nro. de Subordinados:		
Puesto:				Nro. de Subordinados:		
Puesto:				Nro. de Subordinados:		
Puesto:				Nro. de Subordinados:		
Puesto:				Nro. de Subordinados:		

Decisiones que se toman en el puesto: especificar aquellas que no necesita la aprobación de su reporte directo (total autonomía)	
Aprobar el contenido de los cursos que se crean y actualizan	Frecuente
Aprobar el diseño didactico de los cursos	Frecuente

Recomendaciones que se emiten en el puesto: especificar aquellas que si necesitan la aprobación de su reporte directo (requiere autorización)	
Selección de consultores para desarrollar o actualizar material didactico de los cursos	Frecuente
Condiciones de contratacion de los consultores	Eventual

Responsabilidad por información: especificar las actividades del puesto, indicando el tipo de acción y frecuencia.		
Informe o reporte	**Acción**	**Frecuencia**
Informe de estatus de avance de actualización de cursos	Elaborar	Diaria

Responsabilidad por Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente:	Marcar (X)
A. *Cumplir* con las normas, políticas, procedimientos, lineamientos, Reglamento Interno de Seguridad y ST, normativa legal vigente de Seguridad en el Trabajo y otras disposiciones relacionadas a dicha materia, así como, la relacionada a la Conservación del Medio Ambiente.	X
B. *Cumplir y hacer cumplir* las normas, políticas, procedimientos, lineamientos, Reglamento Interno de Seguridad y ST, normativa legal vigente de Seguridad en el Trabajo y otras disposiciones relacionadas a dicha materia, así como, la relacionada a la Conservación del Medio Ambiente.	
C. *Cumplir, hacer cumplir y dar directivas o cambios* a las normas, políticas, procedimientos, lineamientos, Reglamento Interno de Seguridad y ST, normativa legal vigente de Seguridad en el Trabajo y otras disposiciones relacionadas a dicha materia, así como, la relacionada a la Conservación del Medio Ambiente.	

V. COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas que mantiene el puesto : Indicar si se relaciona con gerencias, áreas, puestos especificar el motivo y la frecuencia

Área / Puesto	Motivo	Frecuencia

Coordinaciones Externas (empresas, clientes, proveedores, etc.) que mantiene el puesto.

Organización	Motivo	Frecuencia
Consultores (Docentes)	Construccion de expediente de actualizacion	Según Requerimiento

VI. RIESGOS

Actividades consideradas para la identificación de peligros y riesgos: marque con una X la actividad que el puesto realiza

[X] Administrativo	[ ] Trabajos operativos	[ ] Supervisión de trabajos operativos	[ ] Viajes
[ ] Atención al cliente	[ ] Traslado entre sedes	[ ] Trabajo en aulas	[ ] Visitas a clientes

VII. PERFIL DEL PUESTO

A. Formación Académica

	Incom-pleta	Comple-ta
[ ] Secundaria	[ ]	[ ]
[ ] Técnica Básica (1 ó 2 años)	[ ]	[ ]
[ ] Técnica Superior (3 ó 4 años)	[ ]	[ ]
[X] Universitario	[ ]	[X]

B. Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

[ ] Egresado(a)		Ciencias, economía, educación, marketing, ciencias sociales, psicología y humanidades
[ ] Bachiller		
[X] Título/ Licenciatura		
[ ] Maestría		
[ ] Egresado	[ ] Titulado	
[ ] Doctorado		
[ ] Egresado	[ ] Titulado	

C. ¿Se requiere Colegiatura?

[ ] Sí [X] No

¿Requiere habilitación profesional?

[ ] Sí [X] No

Experiencia Equivalente

[ ] 3-5 años

[ ] 6-10 años

[ ] 10 a más

D. Conocimientos técnicos principales para el puesto: (cursos, talleres, diplomados y/u otros requeridos para el puesto)

E. Conocimientos de Software e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos (Word, etc.)				X
Hojas de cálculo (Excel; etc.)			X	
Gestor de presenta-ciones (Power Point; Prezi, etc.)			X	
Otros programas: Google drive, Blackboard (nivel docente)				

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	X			
.....				
.....				
Otros idiomas:				

F. Experiencia general (Indique la cantidad de años de experiencia previa y en qué puesto)

3 a 5 años	Docente o Coordinador Academico

G. COMPETENCIAS

Competencias Generales	**Nivel**
Trabajo en Equipo	2
Innovación	2
Orientación a Resultados	2
Orientación al Servicio	2
Competencias Específicas	**Nivel**
Planificación y Organización	2
Mejora Continua	2
Orientación a la Calidad	2
Visión de Negocio	
Gestión de Tendencias	
Capacidad Analítica	
Trabajo bajo Presión	
Comunicación Efectiva	

VIII. RECURSOS ASIGNADOS

Campo	Si	No	Detalle	
Uniforme		X		
TI-Hardware	X		Desktop configuración especial	
TI-Software	X		Microsoft Office	
Otros				
Equipos	Si	No	Características: Gama	Características: Plan
Anexo	X		Gama Baja	Red interna + minutos de llamadas locales
Celular	X		Gama Media	Red interna + minutos de llamadas locales

IX. BANDA SALARIAL DE REFERENCIA

Entre S/ 1500 y S/ 2500	**Al 30 de junio del 2018**

ELABORADO POR:	VALIDADO Y APROBADO POR:
Gloria Milena Serna Diaz	**Ariana Canepa**

ANEXO 12: Opinión de expertos para factores de éxito en empresa e-Learning

NANCY OLMOS
Gerente de Satisfacción al Cliente – Blackboard Latinoamérica

Un favor, opinión de experta en e-Learning [Gmail]/2019-1/Maestria USIL - MCE/PGA ×

Ernesto Rodas <erodas@isil.pe> 24 mar. 2018 10:57
para Nancy, bcc: mí

Buenos días Nancy:

Te molesto con un asunto personal.

Estoy terminado una tesis de maestría en mi país cuyo tema es *el uso del e-Learning a medida para la capacitación del personal en el sector corporativo*, y, como parte de la investigación me piden un análisis de los factores de éxito que deben considerar las empresas proveedoras de este tipo de servicios, según la opinión de expertos en la industria.

Un favor ¿puedes revisar el siguiente adjunto y asignar, a tu criterio, los pesos que debería tener cada factor de esta tabla? ¿Tú crees que son los únicos factores o consideras que podrían haber más? No te tomará más de 5 minutos.

Mil gracias desde ya por el apoyo.

Protege lo natural. Piensa en el medio ambiente antes de imprimir.
(Haz click para leer Aviso de Confidencialidad/Click here to read the Notice of Privacy)

...

[Mensaje recortado] Ver todo el mensaje

Nancy Olmos <Nancy.Olmos@blackboard.com> 26 mar. 2018 17:03
para mí

Con gusto Ernesto =) te lo envío en unas horas. Una duda, ¿todos los criterios deben tener peso o puedo dejar algunos en 0's?

Saludos =)

Nancy C. Olmos J. | Customer Success, LAC | Blackboard Inc. | *Reimagine Education.* | M. +52 (55) 2107.3530

Ernesto Rodas Leon <erodas@isil.pe> 26 mar. 2018 17:12
para Nancy, bcc: mí

No todos. Los que tus consideres importantes. O tu puedes agregar nuevos criterios.

Mil gracias.

Cordialmente,

Nancy Olmos <Nancy.Olmos@blackboard.com> 26 mar. 2018 22:08
para mí

Te comparto mi punto de vista Ernesto =) deseo que te sea de utilidad.

Saludos cordiales,
Nancy

Nancy C. Olmos J. | Customer Success, LAC | Blackboard Inc. | *Reimagine Education.* | M. +52 (55) 2107.3530

FactoresDeExito_ConsultoraELearning_NancyOlmos.xlsx

Ernesto Rodas <erodas@isil.pe>
para Nancy, bcc: mí

28 mar. 2018 12:23

Mil gracias Nancy.

Cordialmente,

[redacted]

Protege lo natural. Piensa en el medio ambiente antes de imprimir.

(Haz click para leer Aviso de Confidencialidad/Click here to read the Notice of Privacy)

Responder | Reenviar

YESID APOLANIA
Gerente de Satisfacción al Cliente – Rosetta Stone Latinoamérica y Brazil

Un favor, opinión de experto en e-Learning [Gmail]/2019-1/Maestria USIL - MCE/PGA ×

Ernesto Rodas <erodas@isil.pe> sáb., 24 mar. 2018 11:00
para Yesid, bcc: mí

Buenos días Yesid:

Te molesto con un asunto personal.

Estoy terminado una tesis de maestría en mi país cuyo tema es *el uso del e-Learning a medida para la capacitación del personal en el sector corporativo*, y, como parte de la investigación me piden un análisis de los factores de éxito que deben considerar las empresas proveedoras de este tipo de servicios, según la opinión de expertos en la industria.

Un favor ¿puedes revisar el siguiente adjunto y asignar, a tu criterio, los pesos que debería tener cada factor de esta tabla? ¿Tú crees que son los únicos factores o consideras que podrían haber más? No te tomará más de 5 minutos.

Mil gracias desde ya por el apoyo.

isil.pe
Protege lo natural. Piensa en el medio ambiente antes de imprimir.
(Haz click para leer Aviso de Confidencialidad/Click here to read the Notice of Privacy)
...

[Mensaje recortado] Ver todo el mensaje

FactoresDeExito_C...

Polania, Yesid <apolania@rosettastone.com> 26 mar. 2018 9:22
para bcc: mí

Hola Ernesto buenos días,

Claro con gusto, cambié tu criterio de localización por el de soporte local. En el tema de localización te refieres a que el producto o servicio esté en el idioma del publico objetivo?

Te adjunto el cuadro.

Regards,

Yesid Polania
Customer Success Manager LAC & Brazil
Rosetta Stone

HQ 11621 N. Kent Street Suite 1200 Arlington, VA 22209 USA
M +57 300 784 5233
E apolania@rosettastone.com **Skype** yesid.polania1
www.rosettastone.com

Follow us:

Do you want to chat? Please schedule a time by clicking here
"Coming together is a beginning. Keeping together is progress. Working together is success." - Henry Ford

FactoresDeExito_ConsultoraELearning_Yesid.xlsx
9.4 KB

Ernesto Rodas <erodas@isil.pe> 26 mar. 2018 9:57

para Yesid, bcc: mí

Hola Yesid:

Muchas gracias por la información.
La localización se refería a la ubicación física del soporte local.

Cordialmente,

[redacted]

isil.pe

Protege lo natural. Piensa en el medio ambiente antes de imprimir.

(Haz click para leer Aviso de Confidencialidad/Click here to read the Notice of Privacy)

Polania, Yesid <apolania@rosettastone.com> 26 mar. 2018 10:13

para bcc: mí

Ah perfecto Ernesto,

Cualquier cosa adicional en la que te pueda apoyar por favor déjame saber.

Regards,

Yesid Polania
Customer Success Manager LAC & Brazil
Rosetta Stone

HQ 11621 N. Kent Street Suite 1200 Arlington, VA 22209 USA
M +57 300 784 5233
E apolania@rosettastone.com **Skype** yesid.polania1
www.rosettastone.com

Follow us:

Do you want to chat? Please schedule a time by clicking here

"Coming together is a beginning. Keeping together is progress. Working together is success." - *Henry Ford*

REFERENCIAS

Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa. La gestión del conocimiento a través del e-learning, un enfoque basado en escenarios. [En línea]. Colombia, 31/01/2009. Documento en formato PDF. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120370002

América, Learning y Media. *Las principales 10 estadísticas para el e-learning en 2014.* [En línea]. México, 2014. Documento en formato HTML. Recuperado de http://www.americalearningmedia.com/edicion-025/285-tendencias/4576-10-principales-estadisticas-e-learning-2014

Contraloría General de la República. *Escuela Nacional de Control – Aula virtual*. [En línea]. Lima, 2014. Documento en formato HTML. Recuperado de http://encvirtual.contraloria.gob.pe/enc/course/index.php?categoryid=41

Diario Gestión. *La nueva E-ducacion en el Perú*. [En línea]. Lima, 25/04/2015. Documento en formato HTML. Recuperado de https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/nueva-e-ducacion-peru-87337

Diario Gestión. *Más de 2,000 empresas peruanas incorporarán soluciones de e-Learning este año.* [En línea]. Lima, 29/04/2014. Documento en formato HTML. Recuperado de http://gestion.pe/empresas/mas-2000-empresas-peruanas-incorporaran-soluciones-learning-este-ano-2095856

Diario Gestión. ¿Qué es una Sociedad Anónima Cerrada? [En línea]. Lima, 09/05/2019. Documento en formato HTML. Recuperado de https://gestion.pe/economia/empresas/sociedad-anonima-cerrada-sac-empresa-caracteristicas-constitucion-beneficios-nnda-nnlt-266153-noticia/

Diario Gestión. *Riesgo país de Perú subió dos puntos básicos a 2.30 puntos porcentuales*. [En línea]. Lima, 31/03/2016. Documento en formato HTML. Recuperado de

http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-subio-cinco-puntos-basicos-231-puntos-porcentuales-2149204

Diario Gestión. *Capacitaciones virtuales: Las ventajas y los sectores en Perú con más demanda* – 2019. [En línea]. Lima, 06/02/2019. Documento en formato HTML. Recuperado de https://gestion.pe/economia/management-empleo/capacitaciones-virtuales-conozca-ventajas-sectores-peru-demanda-257970-noticia

Diario Gestión. *E-learning y su aporte al campo empresarial*. [En línea]. Lima, 04/12/2004. Documento en formato HTML. Recuperado de https://gestion.pe/impresa/e-learning-aporte-campo-empresarial-85319-noticia/?ref=gesr

Diario EL PERUANO. *E-learning: aliado de la educación* [En línea]. Lima, 27/10/2014. Documento en formato HTML. Recuperado de http://www.elperuano.pe/noticia-elearning-aliado-de-educacion-23363.aspx

Fernando D´Alessio. *Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados. Editorial PEARSON* (CENTRUM Graduate Business School - Pontificia Universidad Católica del Perú) 2014 (Libro)

Gestiopolis. *Estructuras de la organización*. [En línea] Bogotá, 01/07/2008. Documento en formato HTML. HTML. Recuperado de http://www.gestiopolis.com/estructura-y-diseno-de-organizaciones/

Gestiopolis. *Diseño organizacional de Henry Mintzberg*. [En línea] Bogotá 11/11/2003. Documento en formato HTML. Recuperado de http://www.gestiopolis.com/diseno-organizacional-de-henry-mintzberg

Global Estrategias. *El aprendizaje de bolsillo*. [En línea]. Madrid, 2014. Documento en formato HTML. Recuperado de https://globalestrategias.wordpress.com/category/e-learning/page/1

ICEX. *Estudio del sector E-Learning en Perú*. [En línea]. Lima, 21/11/2018. Documento en formato PDF. Recuperado de https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-

nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2018804605.html?idPais=PE

ICEX. *E-Learning en el Perú, 2017* – Encuesta de empresas 2017 [En línea]. Lima, 2017. Documento en formato HTML. Recuperado de https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2018804605.html?idPais=PE

INEI. *Análisis de la Estructura Empresarial en Lima*. [En línea]. Lima, 2016. Documento en formato PDF. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/cap05.pdf

INEI. *Clasificación Industrial Internacional Uniforme*, Grupo 854. [En línea]. Lima, 2010. Documento en formato PDF. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf

Indecopi. Registro de Marca y Otros Signos. [En línea]. Lima, 2019. Documento en formato HTML. Recuperado de https://www.indecopi.gob.pe/web/signos-distintivos/registro-de-marca-y-otros-signos#marca

Indicadores para la gestión de la seguridad ciudadana - *El Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana - MININTER"* (enero - abril del 2015). [En línea]. Lima, 2015. Documento en formato HTML. Recuperado de https://www.munijesusmaria.gob.pe/actualidad/1372-jesus-maria-es-uno-de-los-distritos-con-menor-indice-de-delincuencia.html

Investigación OBS (Online Business School*). El Mercado Global del E-Learning.* [En línea]. Barcelona, 21/06/2014. Formato de documento PDF. Recuperado de https://gcu.universia.net/net/files/2014/6/21/investigacion-obs-el-mercado-global-del-e-learning-2014.pdf

Jose H. Gonzalez Millan. *Regional Sales Manager* -Perfil profesional. [En línea]. Colombia, 2017. Documento en formato HTML. Recopilado de https://www.linkedin.com/in/jose-h-gonzalez-millan/

Michael E. Porter. *Ventaja competitiva*. *El Análisis Estructural de las Industrias*. *Editorial ALAY EDICIONES* México 2011 (Libro).

MC DANIEL, Carl; GATES, Roger. *Investigación de mercados contemporánea*. México D.F.:Thomson, 1999, Pagina 279.

Nancy C. Olmos J. *Customer Success Advocate at Blackboard. Perfil profesional* Linkedin. [En línea]. Mexico, 2017. Documento en formato HTML. Recuperado de https://www.linkedin.com/in/nancy-c-olmos-j-a65703

O. C. Ferrell, Michael D. Hartline. *Estrategia de marketing*. Quinta Edición Cengage Learning Editores México 2012 (Libro)

Organismo Supervisor de las Contrataciones (OSCE*). Unidad de Desarrollo de Capacidades*. [En línea]. Lima, 2014. Formato de documento HTML. Recuperado de http://portal.osce.gob.pe/osce/content/capacitacion

Oficina Económica y Comercial de España en Lima. *Informe e-Learning en Perú 2018*. [En línea]. Formato de documento PDF. Recuperado de https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2018804605.html?idPais=PE

Philip Kotler. *Dirección de marketing. Décimo cuarta edición Editorial PEARSON* México2014 (Libro)

Philip Kotler. *Marketing. Décimo primera edición Editorial PEARSON.* México, 2007 (Libro)

Poder Judicial. Campus virtual. [En línea]. Lima, 2014. Formato de documento HTML. Recuperado de http://www.aulavirtualpoderjudicial.com/cursos/

Portal PQS. *Educación virtual: por qué es la modalidad perfecta para el profesional del futuro*. [En línea]. Lima, 30/01/2018. Documento en formato HTML. Disponible en http://www.pqs.pe/capacitacion/educacion-virtual-profesional-del-futuro

PRO-INVERSIÓN. *Cómo establecer una empresa*. [En línea]. Lima, 20/11/2015. Documento en formato HTML. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5733&sec

Presidencia del consejo de ministros. Secretaría de Gobierno Digital. [En línea]. Lima, 2014. Documento en formato HTML. Recuperado de http://www.softwarepublico.gob.pe/index.php/es

Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú. Gestión del conocimiento en una entidad pública a través del uso de plataformas virtuales de enseñanza: Caso defensoría del pueblo. [En línea]. Perú, 2013. Documento en formato HTML. Disponible en http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4991/SEGOVIA_ROJAS_RITA_GESTION_DEFENSORIA.pdf?sequence=1&isAllowed=yrepositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/1944 Citado [16/09/2015]

Universidad Nacional Mayor de San Marcos Tesis Postgrado Rosél César Alva Arce *Las Tecnologías de información y comunicación como instrumentos eficaces en la capacitación a maestristas de educación con mención en docencia en el nivel superior de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Sede Central*, [En línea] Lima, 2009-2010. Documento en formato PDF. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1688/Alva_ar.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Universidad Tecnológica equinoccial. Facultad: turismo, hotelería y gastronomía. Propuesta de un plan de mejoramiento del sistema de capacitación en Petroindustrial a ejecutarse en la matriz ubicada en la ciudad de Quito. [En línea]. Ecuador, 2009. Documento en formato PDF. Disponible en http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/1944

Universidad técnica Federico Santa María, departamento de industrias. La capacitación laboral en chile y su oportunidad de desarrollo a través del e-learning. [En línea]. Chile, 2018. Documento en formato PDF. Disponible en https://docplayer.es/2739205-La-capacitacion-laboral-en-chile-y-su-oportunidad-de-desarrollo-a-traves-del-e-learning.html / https://hdl.handle.net/11673/360

Universidad de Sevilla. Departamento de Didáctica y Organización Educativa. *Estudio de la interacción didáctica en e-learning*. [En línea]. España, 2007. Documento en formato PDF. Disponible en http://hdl.handle.net/11441/15022

Universidad Monteavila. *Estudio de la formación de una empresa de servicios E-Learning y B-Learning*. [En línea]. Venezuela, 2010. Documento en formato PDF. Disponible en https://www.uma.edu.ve/postgrados/gestion/revistas/revista_nro2/Teg%20y%20otros/teg_jorge_maguina_2ed.pdf

Universidad de Servilla – *Centro de Formación Permanente- e-Learning. Definición y Características.* [En línea]. Sevilla, 2007. Documento en formato HTML. Recuperado de http://www.cfp.us.es/e-learning-definicion-y-caracteristicas

Universidad de Chile - *Modelo de Sistema de Información para Capacitación On line* [En línea]. Chile, 2005. Documento en formato HTML. Recuperado de http://docplayer.es/582986-Modelo-de-sistema-de-informacion-para-capacitacion-on-line.html

Universidad de Nueva York, Escuela de Negocios Leonard N. Stern. *Betas por sector de Estados Unidos por Aswath Damodaran.* [En línea]. Estados Unidos, 2015. Documento en formato HTML. Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Urbania. *Portal para búsquedas de inmuebles en el Perú.* [En línea]. Lima, 2017. Documento en formato HTML. Recuperado de https://urbania.pe/indice_m2/#1503586938221-76dea651-2cc7

RENIEC. *Escuela Registral*. [En línea]. Lima, 2014. Documento en formato HTML. Recuperado de https://www.reniec.gob.pe/portal/capacitacionCaer.htm#

SUNAT. *Resolución de Superintendencia.* [En línea]. Lima, 16/06/2010. Documento en formato PDF. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2010/188-10.pdf

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. **Nueva Ley Universitaria 30220. Lima, 2014.** [En línea]. Formato de documento HTML. Recuperado de http://www.sunedu.gob.pe/nueva-ley-universitaria-30220-2014/

World Bank Group. *Enterprise Surveys*. [En línea]. EE. UU., Washington D.C, 2018. [Citado 18/03/2018]. Formato HTML. Recuperado de: https://goo.gl/QDCrX3

Yahoo! Finances *Servicio de información Financiera*. [En línea]. Estados Unidos de America 2019. Formato HTML. Recuperado de http://finance.yahoo.com/echarts?s=%5EFVX+Interactive#{"range":"10y","allowChart Stacking": true}

Yesid Polania. *Client Success Manager, Latin America & Caribbean at Rosetta Stone*. Perfil profesional Linkedin [En línea]. Bogota, 2016. Documento en formato HTML. Recuperado de https://www.linkedin.com/in/yesid-polania-459b8426/