



**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
INGENIUM”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster
en Administración**

**Presentado por
Diana Isabel Orahulio Mejía
Felipe Gabriel Serrano Hidalgo
Ricardo Humberto García del Águila**

Asesora: Profesora Gina Pipoli de Azambuja

2018

Dedico esta tesis a mis padres y a Manu por todo su apoyo, y a mi hermano por su ejemplo de perseverancia.

(Diana Orahulio).

Dedico esta tesis a mi familia por darme su apoyo tanto en lo profesional como en lo personal.

(Felipe Serrano).

Dedico esta tesis a mi esposa y a mis hijos por su apoyo incondicional.

(Ricardo García).

Agradecemos a todos nuestros profesores, en especial a la profesora Dra. Gina Pipoli por su orientación y asesoramiento.

Resumen ejecutivo

La educación en el Perú, hasta fines de la década de 1990, estuvo centrada en una transmisión de información (PerúEduca 2014); es decir, el aprendizaje se resumía en una repetición de los contenidos académicos, sin una guía de aplicabilidad. Sin embargo, la globalización viene generando un desarrollo social y tecnológico que exige un aprendizaje diferente; por tal motivo, la reforma educativa en el Perú implementó una educación basada en competencias, la cual se mantiene en el currículo nacional vigente.

El enfoque por competencias busca que el estudiante resuelva problemas aplicando sus conocimientos para encontrar soluciones viables, considerando su entorno social y natural, y el docente es el principal acompañante y guía de este desarrollo. Sin embargo, los colegios están más enfocados en desarrollar competencias académicas que competencias personales.

Este enfoque representa una oportunidad para que el alumno complemente su aprendizaje académico con actividades de desarrollo personal. En ese sentido, *Ingenium* busca contribuir con esta formación mediante un programa de desarrollo de competencias personales, utilizando el aprendizaje experiencial, ofreciendo ambientes diseñados para el desarrollo de cuatro competencias (trabajo en equipo, manejo del estrés y frustración, comunicación, y toma de decisiones), y acompañando al estudiante con profesionales especializados en psicología y *coaching*.

El local donde se brindará el servicio se ubica en Miraflores, y contará con cuatro “salas de escape” como herramienta lúdica para el aprendizaje experiencial. Este servicio estará orientado a alumnos de cuarto y quinto de secundaria de colegios privados de los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y San Miguel.

Respecto de la viabilidad del proyecto, se observa que el flujo de caja económico presenta un valor actual neto de S/ 228.754 y una tasa interna de retorno de 68% anual, mientras que, en el flujo de caja financiero, estos valores son S/ 183.028 para el valor actual neto y 151% para la tasa interna de retorno, lo que demuestra la generación de valor de la propuesta.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Introducción	1
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	3
1. Análisis del macroentorno	3
1.1 Entorno político-legal	3
1.2 Entorno económico	4
1.3 Entorno sociocultural	5
1.4 Entorno tecnológico	6
1.5 Entorno ecológico	6
1.6 Entorno global.....	7
2. Análisis del microentorno	8
2.1 Identificación, características y evolución de la industria	8
2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	8
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores	8
2.2.2 Poder de negociación de los clientes.....	9
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores	10
2.2.4 Amenaza de servicios sustitutos.....	10
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes	11
2.3 Evaluación del atractivo de la industria	11
2.4 Factores clave del éxito.....	12
3. Análisis interno	12
3.1.Cadena de valor	12
3.2.Análisis VRIO.....	13
Capítulo II. Estudio o sondeo de mercado	14
1. Objetivos	14
1.1 Objetivo general.....	14
1.2 Objetivos específicos	14
2. Metodología	14
2.1 Investigación exploratoria.....	14

2.1.1 Fuentes primarias	15
2.1.2 Fuentes secundarias.....	15
2.1.3 Conclusiones de la investigación exploratoria	15
2.2 Investigación concluyente.....	17
2.2.1 Población objetiva.....	17
2.2.2 Marco de muestreo.....	17
2.2.3 Técnica de muestreo.....	17
2.2.4 Tamaño de muestra	18
2.2.5 Método de medición.....	18
2.2.6 Conclusiones de la investigación concluyente	19
3. Estimación de la demanda	19
4. Conclusiones.....	20
Capítulo III. Planeamiento estratégico	21
1. Visión.....	21
2. Misión.....	21
3. Objetivos estratégicos	21
3.1 Supervivencia.....	22
3.2 Rentabilidad.....	22
3.3 Crecimiento.....	22
4. Definición de nuestras estrategias.....	22
4.1 Etapa de los insumos.....	22
4.1.1 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	22
4.1.2 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	23
4.1.3 Matriz del perfil competitivo	24
4.2 Etapa de adecuación.....	24
4.2.1 Matriz FODA cruzada.....	24
4.2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción	25
4.2.3 Matriz interna-externa (IE)	26
4.2.4 Matriz de la estrategia principal.....	27
4.3 Etapa de decisión	27
Capítulo IV. Plan de <i>marketing</i>.....	28
1. Descripción del servicio.....	28
2. Objetivos del plan de <i>marketing</i>	28
3. Formulación estratégica de <i>marketing</i>	28

3.1 Segmentación.....	28
3.2 Posicionamiento.....	29
4. Estrategias de la mezcla de <i>marketing</i>	30
4.1 Servicio	30
4.2 Precio	31
4.3 Plaza.....	31
4.4 Promoción.....	32
4.5 Personas	32
4.6 Procesos	32
4.7 Productividad y calidad.....	33
4.8 Proactividad al cliente (evidencia física)	33
5. Cronograma de actividades.....	33
6. Presupuesto de <i>marketing</i>	33
Capítulo V. Plan de operaciones	34
1. Objetivos y estrategia de operaciones	34
2. Diseño del servicio.....	35
3. Diseño de los procesos.....	37
4. Gestión de la innovación.....	38
4.1 Gestión de ideas	39
4.2 Desarrollo de proyectos	39
4.3 Protección y explotación de resultados.....	39
4.4 Introducción en el mercado.....	39
4.5 Resultados de los procesos operativos de la gestión de la innovación.....	39
4.6 Evaluación de resultados.....	40
5. Diseño de las instalaciones	40
5.1 Edificación	40
5.2 Capacidad.....	40
5.3 Arquitectura	41
6. Programación de las operaciones de la empresa.....	42
7. Actividades preoperativas	42
8. Presupuestos de operaciones	42
Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	45
1. Estructura organizacional.....	45
2. Objetivos de recursos humanos	45

3. Políticas de recursos humanos	45
4. Estrategias de administración de recursos humanos	46
4.1 Reclutamiento, selección y contratación del colaborador	46
4.2 Formación del colaborador	46
4.3 Ambiente laboral.....	46
5. Presupuesto del plan de recursos humanos	46
Capítulo VII. Plan de responsabilidad social.....	47
1. Diagnóstico	47
2. Recursos.....	47
3. Objetivo de responsabilidad social	47
4. Identificación de los grupos de interés.....	47
5. Identificación de las expectativas de los grupos de interés y sus acciones sociales	47
6. Priorización de las acciones sociales	48
7. Programación de las acciones sociales priorizadas.....	49
8. Presupuesto de responsabilidad social	50
Capítulo VIII. Plan financiero	51
1. Supuestos	51
2. Análisis del punto de equilibrio	51
3. Estados financieros y flujo de caja.....	52
4. Estructura del financiamiento	52
5. Proyección de venta	53
6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera.....	53
7. Planes de contingencia.....	53
Conclusiones y recomendaciones	54
1. Conclusiones.....	54
2. Recomendaciones	54
Bibliografía	56
Anexos	61
Nota biográfica	80

Índice de tablas

Tabla 1.	Variables del entorno político-legal	4
Tabla 2.	Variables del entorno económico	4
Tabla 3.	Variables del entorno sociocultural	6
Tabla 4.	Variables del entorno tecnológico	6
Tabla 5.	Variables del entorno ecológico	7
Tabla 6.	Variables del entorno global.....	7
Tabla 7.	Análisis del poder de los proveedores	9
Tabla 8.	Análisis del poder de los clientes	9
Tabla 9.	Análisis de la amenaza de los nuevos competidores	10
Tabla 10.	Análisis del poder de los servicios sustitutos	10
Tabla 11.	Análisis del poder de los competidores existentes	11
Tabla 12.	Análisis del atractivo de la industria.....	11
Tabla 13.	Análisis de los factores clave de éxito.....	12
Tabla 14.	Análisis VRIO	13
Tabla 15.	Tamaño de muestra.....	18
Tabla 16.	Estimación de la demanda	20
Tabla 17.	Componentes de la declaración de misión	21
Tabla 18.	Matriz EFE	23
Tabla 19.	Matriz EFI	23
Tabla 20.	Matriz MPC.....	24
Tabla 21.	Matriz FODA cruzada.....	25
Tabla 22.	Matriz PEYEA	26
Tabla 23.	Objetivos del plan de <i>marketing</i>	28
Tabla 24.	Segmentación	29
Tabla 25.	Actividades de <i>marketing</i> durante los meses pre-operativos.....	33
Tabla 26.	Objetivos del plan de operaciones	34
Tabla 27.	Estrategias de operaciones.....	35
Tabla 28.	Esquema del programa	35
Tabla 29.	Distribución de grupos por sesión	36
Tabla 30.	Procesos.....	38
Tabla 31.	Indicadores para la gestión de la innovación.....	40
Tabla 32.	Indicadores para la evaluación de resultados	40
Tabla 33.	Descripción diaria de operaciones.....	43
Tabla 34.	Cronograma de actividades pre operativas.....	44

Tabla 35.	Objetivos de recursos humanos	45
Tabla 36.	Identificación de las expectativas de los grupos de interés	48
Tabla 37.	Descripción de las acciones sociales	48
Tabla 38.	Evaluación del impacto de las acciones sociales.....	48
Tabla 39.	Evaluación de factibilidad de realizar las acciones	49
Tabla 40.	Programación de las acciones sociales priorizadas	49
Tabla 41.	Análisis del punto de equilibrio.....	51
Tabla 42.	Presupuesto consolidado anual, expresado en Soles	52
Tabla 43.	Evaluación financiera de <i>Ingenium</i>	53

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Matrícula / colegios privados en zona urbana de la provincia de Lima	5
Gráfico 2.	Cadena de valor de <i>Ingenium</i>	12
Gráfico 3.	Matriz PEYEA	26
Gráfico 4.	Matriz interna-externa (IE).....	27
Gráfico 5.	Matriz de la estrategia principal	27
Gráfico 6.	Vista panorámica del posicionamiento.....	29
Gráfico 7.	Logo de <i>Ingenium</i>	30
Gráfico 8.	Flor del servicio.....	31
Gráfico 9.	Mapa de procesos	37
Gráfico 10.	Representación esquemática de los procesos operativos de innovación	38
Gráfico 11.	Organigrama.....	45
Gráfico 12.	Mapeo de las acciones sociales – Frente externo	49

Índice de anexos

Anexo 1.	Relación de expertos.....	62
Anexo 2.	Guía de preguntas para las entrevistas a expertos	62
Anexo 3.	Marco de muestreo	63
Anexo 4.	Cuestionario del estudio de mercado.....	64
Anexo 5.	Presentación para colegios.....	65
Anexo 6.	Resultado de encuestas	66
Anexo 7.	Informe	68
Anexo 8.	Presupuesto de <i>marketing</i> , expresado en soles	69
Anexo 9.	Reporte de servicio	69
Anexo 10.	Características de las salas de escape	70
Anexo 11.	Diagrama de flujo del servicio.....	71
Anexo 12.	Descripción de procesos	72
Anexo 13.	Ubicación geográfica del local de <i>Ingenium</i>	73
Anexo 14.	Distribución del local.....	74
Anexo 15.	Presupuesto de operaciones, expresado en soles	75
Anexo 16.	Descripción del puesto de trabajo.....	76
Anexo 17.	Presupuesto de recursos humanos, expresado en soles	76
Anexo 18.	Presupuesto de responsabilidad social, expresado en soles.....	77
Anexo 19.	Presupuesto de inversiones, expresado en soles	77
Anexo 20.	Flujo de caja proyectado mensual, expresado en soles.....	78
Anexo 21.	Estado de resultados proyectado anual, expresado en soles	79
Anexo 22.	Presupuesto de financiamiento anual, expresado en soles.....	79
Anexo 23.	Plan de respuesta antes riesgos identificados para <i>Ingenium</i>	79

Introducción

En los últimos años, ha aumentado la importancia en el desarrollo de las competencias personales: en el ámbito social, con los talleres de liderazgo; en el ámbito laboral, con los talleres de *team building*; y, en el ámbito académico superior, con los cursos y talleres de *coaching*. Dada esta tendencia, la reforma educativa incluye el desarrollo de estas competencias en el currículo nacional, por lo que identificamos una necesidad de desarrollar estas competencias a través de nuevas herramientas orientadas a su logro.

Debido a que los colegios no cuentan con herramientas especializadas que contribuyan con el desarrollo de competencias personales, nuestro objetivo es ofrecer un programa en el cual se desarrollen estas competencias, como trabajo en equipo, manejo de estrés y frustración, comunicación y toma de decisiones, utilizando como herramienta principal las salas de escape. Este programa estará orientado a alumnos de cuarto y quinto de secundaria de colegios privados de los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y San Miguel.

De acuerdo con ello, el plan de negocios denominado *Ingenium* se ha desarrollado en ocho capítulos.

En el Capítulo I, se presenta un análisis de las variables del macroentorno, con el que se identifican las oportunidades y las amenazas del sector, así como un diagnóstico del microentorno con que se evaluaron el atractivo de la industria y los factores claves de éxito. Además, se expone el análisis interno de *Ingenium*, en el cual se identificaron los recursos claves y las ventajas competitivas sostenibles.

En el Capítulo II, se presenta la investigación exploratoria y concluyente del estudio de mercado, y el cálculo de la estimación de la demanda.

En el Capítulo III, se establecen la visión, la misión, los objetivos estratégicos, y se presenta la estrategia más adecuada para *Ingenium*, identificada mediante el modelo integral para la formulación de estrategias.

En el Capítulo IV, se exponen la segmentación y el posicionamiento de *Ingenium*, y se desarrollan las estrategias de la mezcla de *marketing*, alineadas a la estrategia del negocio.

En el Capítulo V, se desarrolla el plan de operaciones, la descripción del diseño del servicio, de los procesos y de las instalaciones; además, se expone la gestión de innovación que se llevará a cabo en *Ingenium*.

En el Capítulo VI, se definen la estructura organizacional, los objetivos, la política y las estrategias de la administración de recursos humanos.

En el Capítulo VII, se presenta un diagnóstico situacional enfocado en la responsabilidad social, con que se identificaron los recursos necesarios, los grupos de interés y sus expectativas, priorizando las acciones sociales.

En el Capítulo VIII, se presenta la evaluación financiera del negocio a fin de comprobar la viabilidad de *Ingenium* y consolidar los presupuestos de los capítulos previamente mencionados.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno

Para identificar las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno del negocio, se realiza un análisis de las variables del entorno político-legal, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y global, tanto en la actualidad como en el futuro.

1.1 Entorno político-legal

El actual gobierno peruano es democrático, mantiene un modelo económico de libre mercado y considera a la educación como un elemento fundamental para el desarrollo integral de la nación, promoviendo una educación de calidad (Peruanos Por el Kambio [PPK] 2016). La estructura del sistema educativo nacional busca afianzar en los estudiantes su identidad personal y social (Consejo Nacional de Educación [CNE] 2010), mediante el Currículo Nacional de la Educación Básica¹, el cual incluye desarrollar el valor a sí mismo², la autorregulación de las emociones³, la comprensión del cuerpo⁴, la expresión corporal⁵, la relación interpersonal utilizando las habilidades sociomotrices⁶, la creación y aplicación de estrategias y tácticas de juego⁷, la interacción con todas las personas⁸, el manejo de conflictos de manera constructiva⁹, y la definición de metas de aprendizaje¹⁰. Del mismo modo, «promueve la innovación y

¹ Este Currículo es un documento oficial que fue aprobado en mayo de 2016 mediante la Resolución Ministerial N.º 281-2016.

² «El estudiante reconoce sus características, cualidades, limitaciones y potencialidades que lo hacen ser quien es, que le permiten aceptarse, sentirse bien consigo mismo y ser capaz de asumir retos y alcanzar sus metas» (Ministerio de Educación (Ministerio de Educación [Minedu] 2016: 55).

³ «Regular su comportamiento, en favor de su bienestar y el de los demás» (Minedu 2016: 55).

⁴ «Interioriza su cuerpo en estado estático o en movimiento en relación al espacio, el tiempo, los objetos y demás personas de su entorno» (Minedu 2016: 58).

⁵ «Usa el lenguaje corporal para comunicar emociones, sentimientos y pensamientos. Implica utilizar el tono, los gestos, mímicas, posturas y movimientos para expresarse, desarrollando la creatividad al usar todos los recursos que ofrece el cuerpo y el movimiento» (Minedu 2016: 58).

⁶ «Interactuar de manera asertiva con los demás en la práctica lúdica y deportiva experimentando el placer y disfrute que ella representa. Por otro lado, desarrolla habilidades como el respeto a las normas de juego, liderazgo, tolerancia, actitud proactiva, la resolución de conflictos interpersonales, la pertenencia positiva a un grupo, entre otras» (Minedu 2016: 66).

⁷ «Emplear los recursos personales y las potencialidades de cada miembro del equipo para el logro de un objetivo común, desarrollando y aplicando reglas y soluciones tácticas de juego en actividades físicas de colaboración, cooperación y oposición» (Minedu 2016: 66).

⁸ «Reconoce a todos como personas valiosas y con derechos, muestra preocupación por el otro, respeta las diferencias, y se enriquece de ellas» (Minedu 2016: 114).

⁹ «Actúe con empatía y asertividad frente a ellos y ponga en práctica pautas y estrategias para resolverlos de manera pacífica y creativa» (Minedu 2016: 114).

¹⁰ «Darse cuenta y comprender aquello que se necesita aprender para resolver una tarea dada. Es reconocer los saberes, las habilidades y los recursos que están a su alcance y si estos le permitirán lograr la tarea, para que a partir de ello pueda plantear metas viables» (Minedu 2016: 114).

experimentación de nuevas metodologías y prácticas de enseñanza en las instituciones y programas educativos» (Ministerio de Educación del Perú [Minedu] 2016: 8). Por otro lado, la creación del régimen tributario para la mediana y pequeña empresa (*Gestión 2017a*) genera beneficios con tasas progresivas, y, según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, a la fecha, cambiaron 400.000 empresas y se espera que se beneficien unas 700.000 en el año 2019 (*Gestión 2017b*). También el financiamiento para la mediana y pequeña empresa (mype) tendrá mejores oportunidades, y como primer cambio se promoverá la obtención de dinero a través del *factoring* (*Gestión 2017c*). La Tabla 1 muestra que el entorno político representa una oportunidad por sus políticas educacionales y fortalecimiento de las mype.

Tabla 1. Variables del entorno político-legal

Variables	Tendencias	Efecto en el negocio	Estado
Política educativa	Innovación y desarrollo de identidad personal y social	Fortalecimiento de la idea de negocio de <i>Ingenium</i>	Oportunidad
Promoción y formalización de mypes	Pago de impuestos con equidad	Políticas económicas favorables para la creación de una nueva empresa	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.2 Entorno económico

La actividad económica se ha desacelerado desde el último trimestre de 2016 por la moderación de la demanda interna y un crecimiento lento de la confianza del consumidor de NSE A/B (El Comercio 2017), tras el impacto de las medidas de consolidación fiscal, de los casos de corrupción asociados a empresas constructoras y del fenómeno El Niño Costero de 2017. A partir de mayo de 2017, se observa una recuperación de la demanda interna, en línea con la recuperación de la confianza empresarial y de los términos de intercambio; se mantuvo la proyección del crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) en 4,2% para 2018. Este crecimiento se mantendría en 2019, en un contexto de aceleración de la inversión privada y menor crecimiento de la producción minera y la inversión pública (Banco Central del Perú [BCRP] 2017). A pesar de ello, el sector educación abarcó mayor parte del presupuesto público de 2017, con un total de 22,7%, lo que representa un aumento del 5,3% (Radio Programas del Perú [RPP] 2016). La Tabla 2 presenta el entorno económico como una oportunidad debido a su política monetaria y la inversión en la educación.

Tabla 2. Variables del entorno económico

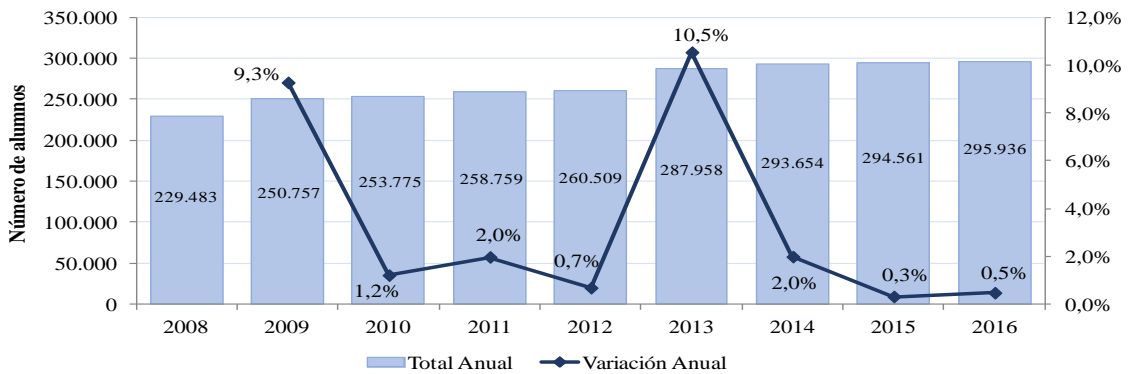
Variables	Tendencias	Efecto en el negocio	Estado
Confianza del consumidor	Aumento lento	Menor consumo de los NSE A/B	Amenaza
Política monetaria	Expansiva	Más créditos para la empresa y potenciales clientes o inversionistas	Oportunidad
Inversión en educación	Aumento	Mayor interés del Estado en educación	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.3 Entorno sociocultural

Actualmente, en Lima, se ha incrementado la demanda de servicios de *coaching*, liderazgo y terapias psicológicas (Gestión 2015), debido a la tendencia de promover el desarrollo de las habilidades sociales¹¹, cognitivas¹² y emocionales¹³ en los adolescentes, las cuales, desarrolladas en conjunto, permitirán a los jóvenes enfrentar situaciones clave de la vida sin ceder a la ansiedad, el miedo, la violencia u otros comportamientos paralizantes y no productivos (A. Gutiérrez, 2016). Del mismo modo, se recomienda fortalecer estas competencias en los jóvenes a fin de mejorar su desempeño al momento de buscar empleo (Andina 2016). El desarrollo de estas competencias personales se ve reflejado en la Currículo Nacional de la Educación Básica (Minedu 2016). La población de jóvenes entre doce y dieciséis años de Lima se viene incrementando desde hace más de diez años y habría llegado a las 828.085 personas en 2016, y se estimó que para 2017 llegaría a las 831.041 personas (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2010). Por otro lado, la tasa de matrícula para el nivel secundario, es decir, para el grupo de edades entre doce y dieciséis años, de la provincia de Lima es de 88% (Estadísticas de la Calidad Educativa [Escale] 2016). A continuación, el Gráfico 1 presenta el número de alumnos por año matriculados en colegios privados de educación secundaria en la provincia de Lima¹⁴.

Gráfico 1. Matrícula / colegios privados en zona urbana de la provincia de Lima



Nota:

-Variación 2016/2008: 29,0%

-Tasa promedio anual 2016/2008: 3,2%

-Variación 2016/2015: 0,5%

Fuente: Escale, 2016.

Elaboración: Propia, 2017

¹¹ Comprenden las habilidades de comunicación, de negociación, de aserción, interpersonales, de cooperación y de empatía (Mangrulkar *et al.* 2001).

¹² Comprenden las habilidades de toma de decisiones, comprensión de las consecuencia de las acciones, determinación de soluciones alternas para los problemas, pensamiento crítico, análisis de la influencia de sus pares, análisis de las propias percepciones de las normas y creencias sociales, y autoevaluación y clarificación de valores (Mangrulkar *et al.* 2001).

¹³ Comprenden las habilidades del control de estrés y control de sentimientos (incluida la ira), y habilidades para aumentar el locus de control interno (manejo de sí mismo) (Mangrulkar *et al.* 2001).

¹⁴ Se consideran colegios privados escolarizados con lengua castellana de Lima provincias que se encuentran activos (Escale 2016).

La Tabla 3 muestra el entorno sociocultural como una oportunidad, principalmente, por el interés de la sociedad y de la educación en desarrollar habilidades sociales, cognitivas y emocionales.

Tabla 3. Variables del entorno sociocultural

Variables	Tendencias	Efecto en el negocio	Estado
Desarrollo de las habilidades sociales, cognitivas y emocionales	Potenciar las habilidades sociales, cognitivas y emocionales	Mayor número de potenciales clientes en búsqueda del fortalecimiento de las habilidades sociales, cognitivas y emocionales	Oportunidad
Cambio curricular en escuelas	Enfoque en la formación de identidad	Mayor número de padres interesados en el servicio brindado	Oportunidad
Proporción de población en edad escolar	En aumento	Mayor número de potenciales consumidores	Oportunidad
Alumnos en colegios privados	En aumento	Mayor número de potenciales consumidores	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.4 Entorno tecnológico

Según Escala (2016), en el año 2015 el porcentaje de escuelas que contaban con acceso a Internet a nivel secundario en Lima Metropolitana ascendía a 84,9%, lo que significó un incremento de 21,2% en los últimos siete años. Por otro lado, el internauta peruano representaba el 65% del Perú urbano, y, según el nivel socioeconómico (NSE), el NSE A y B abarcan el 93% y el 90% de los internautas, respectivamente. Cabe señalar que los internautas de los NSE A y B acceden frecuentemente a las redes sociales y apuestan por el comercio electrónico (Ipsos 2017). Respecto del uso de redes sociales, el 89% de la población peruana que usa Internet utiliza Facebook (GFK 2017). A continuación, la Tabla 4 muestra el entorno tecnológico como una oportunidad debido al uso de Internet y redes sociales.

Tabla 4. Variables del entorno tecnológico

Variables	Tendencias	Efecto en el negocio	Estado
Colegios con acceso a Internet	En aumento	Acceso al sitio web y al <i>fanpage</i>	Oportunidad
Uso de Internet	En aumento	Acceso al sitio web	Oportunidad
Uso de redes sociales	En aumento	Acceso al <i>fanpage</i>	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.5 Entorno ecológico

El Plan Nacional de Acción Ambiental (Planaa) Perú 2011-2021, «tiene como objetivo general mejorar la calidad de vida de las personas para garantizar la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales, en el largo plazo» (Ministerio del Ambiente del Perú [Minam] 2011: 48). Este plan incluye un diagnóstico situacional y acciones estratégicas, y el manejo de los residuos

sólidos es un tema priorizado. Con relación a ello, en el año 2015, la cantidad promedio diaria de recojo de residuos sólidos en la provincia de Lima era de 8.201 toneladas, y representaba el 44% del total nacional (INEI 2015a). Asimismo, la provincia de Lima generó 2.924.781 toneladas de residuos sólidos (INEI, 2015b), las cuales representan un incremento del 3,4% respecto del año anterior y una tasa de crecimiento promedio anual de 3,3% desde 2012. La Tabla 5 presenta el entorno ecológico como una amenaza por la segregación de residuos.

Tabla 5. Variables del entorno ecológico

Variables	Tendencias	Efecto en el negocio	Estado
Concientización ambiental	En aumento	Segregación de residuos no reciclables	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.6 Entorno global

A nivel mundial, existe una tendencia creciente a la incorporación de la metodología de aprendizaje experiencial en la educación (Fontán 2013). Varios estudios han demostrado que el aprendizaje experiencial es importante como complemento a la enseñanza formal para promover el desarrollo de competencias personales, así como la mejora en los resultados académicos (Romero 2010). En el Perú, esta metodología es utilizada en talleres de *coaching* y en *team building* para empresas. Para desarrollar dichos talleres, estas utilizan diversas herramientas como dinámicas de grupos, talleres de cuerdas, video-foros, entre otros (Yturalde 2017). Por otro lado, en Europa, Asia, Estados Unidos y recientemente en América Latina, se ha incrementado el uso de las salas de escape¹⁵ como herramienta vivencial de *team building* para empresas (*Escape Room Directory* 2017). A continuación, la Tabla 6 revela que el entorno global es, principalmente, una oportunidad debido al interés en la metodología y herramienta descritas.

Tabla 6. Variables del entorno global

Variables	Tendencias	Efecto en el negocio	Estado
Aprendizaje experiencial en la educación	Crecimiento en la aplicación de la metodología	Colegios interesados en esta metodología	Oportunidad
Aprendizaje experiencial en temas relacionados con el desarrollo de competencias personales	Ascendente en el uso del aprendizaje experiencial	Mayor acogida de esta metodología.	Oportunidad
		Aumento de servicios profesionales	Amenaza
Sala de escape como herramienta de <i>team building</i>	Ascendente	Herramienta experiencial aceptada por el mercado para el desarrollo de competencias personales	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

¹⁵ Una sala de escape (*escape room* o *room escape*) es una experiencia de juego en la que un grupo de participantes, de entre dos a seis personas, entran en una habitación cerrada con la intención de lograr salir de él en un tiempo máximo de una hora. Para conseguir escapar, solo se puede utilizar el ingenio y capacidades deductivas para juntar pistas, y resolver pruebas, acertijos y un sinfín de dificultades (*Escape Room Fanatic* 2015).

Luego de analizar las variables del macroentorno, encontramos que el entorno del negocio tiene oportunidades en el ámbito político, económico, sociocultural, tecnológico y global, mientras que las amenazas se encuentran en el aspecto ecológico.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución de la industria

Existen diversas empresas y profesionales independientes orientados al desarrollo de las competencias personales con la finalidad de potenciar el desempeño en diferentes áreas de la vida (Asersentido 2017). La industria en el Perú tuvo sus orígenes en el ámbito psicológico con las terapias para manejo de estrés, ansiedad, autoestima, desarrollo personal, etc. (Terapia Enfocada en Soluciones 2017). Posteriormente, el *coaching* ingresó a competir e incrementó la demanda de este servicio (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP] 2012). Actualmente, las empresas generan la mayor demanda de estos servicios, ya que requieren que sus colaboradores cuenten con habilidades como comunicación, trabajo bajo presión, trabajo en equipo, adaptabilidad, entre otras (Universia 2016), por lo que la industria está más desarrollada para personas adultas. Sin embargo, en los últimos años se vienen realizando talleres dirigidos hacia adolescentes.

2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter permite identificar lo atractiva que puede ser la industria, así como la rentabilidad a largo plazo. Además, se realiza un análisis ponderado del poder de cada fuerza sobre la industria (Hax y Majluf 2004).

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de *Ingenium* son los que brindan los servicios de elaboración de enigmas, alquiler de locales, alquiler de equipos tecnológicos, diseñadores de páginas web, mantenimiento de páginas web, tiendas por departamento o independientes para la compra de la escenografía, entre otros. Como se observa en la Tabla 7, el poder que representan los proveedores es de 4,05 sobre 5,00 puntos, por lo que se le considera un escenario atractivo. Si bien se dispone de oferta de proveedores, la calidad y el éxito de su desempeño influyen en el servicio que brinde *Ingenium*, ya que la infraestructura del escenario y la dificultad de los enigmas son clave para el negocio.

Tabla 7. Análisis del poder de los proveedores

Peso	Factores de la categoría	Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
0,20	Número de proveedores importantes	Escasos	1	1	1	1	1	Muchos	1,00
0,20	Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Baja	1	1	1	1	1	Alta	1,00
0,15	Costo de diferenciación o cambio de los productos de los proveedores	Alto	1	1	1	1		Bajo	0,60
0,10	Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Alta	1	1	1	1	1	Baja	0,40
0,10	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja	1	1				Alta	0,40
0,15	Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alta	1	1				Baja	0,30
0,05	Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Gran fracción	1	1	1	1		Pequeña fracción	0,20
0,05	Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Pequeña	1	1				Grande	0,10
1,00	Promedio ponderado								4,05

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf, 2004.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

Ingenium tiene como compradores¹⁶ a colegios privados con alumnos en edad escolar en nivel secundaria. La Tabla 8 muestra un análisis del poder de los clientes, considerando los factores más importantes. De acuerdo con el análisis, el poder del consumidor es atractivo (3,60 de 5,00 puntos), ya que el número de compradores es considerable y está en crecimiento; además, la rentabilidad de los compradores es óptima. Sin embargo, al ser un servicio con necesidades mínimas para su implementación, existe la amenaza de integración hacia atrás. Asimismo, la disponibilidad de sustitutos es alta.

Tabla 8. Análisis del poder de los clientes

Peso	Factores de la categoría	Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
0,20	Número de compradores importantes	Escasos	1	1	1	1	1	Muchos	1,00
0,20	Disponibilidad de sustitutos para el servicio	Alta	1	1				Baja	0,40
0,15	Costo de cambiar de comprador	Bajo	1	1	1	1		Alto	0,60
0,05	Amenaza de los compradores de integrarse hacia atrás	Alta	1	1	1			Baja	0,15
0,05	Amenaza de la industria de integrarse hacia adelante	Baja	1					Alta	0,05
0,15	Contribución a la calidad o servicio de los productos de los compradores	Pequeña	1	1	1	1		Grande	0,60
0,20	Rentabilidad de los compradores	Baja	1	1	1	1		Alta	0,80
1,00	Promedio ponderado								3,60

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf, 2004.

¹⁶ En este capítulo, se utiliza el término ‘comprador’ para hacer referencia a los clientes.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

La tendencia del desarrollo de competencias personales genera nuevos competidores, ya sea mediante talleres de actividades vivenciales o servicios profesionales particulares. Además, las salas de escape en Lima Metropolitana, las cuales están en aumento, podrían ofrecer programas exclusivos para el desarrollo de competencias personales. En la Tabla 9, se presenta un análisis de las barreras de entrada para este mercado, a través del cual se obtuvo un escenario moderadamente atractivo (3,45), ya que es necesario generar confianza y una identificación positiva de la marca.

Tabla 9. Análisis de la amenaza de los nuevos competidores

Peso	Factores de la categoría	Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
0,05	Economía de escala	Pequeñas	1					Grandes	0,05
0,20	Diferenciación del servicio	Escasa	1	1	1	1		Importante	0,80
0,20	Identificación de marcas	Baja	1	1	1	1	1	Alta	1,00
0,10	Costo de cambio	Bajo	1	1				Alto	0,20
0,05	Requerimientos de capital	Bajos	1	1				Altos	0,10
0,05	Acceso a la última tecnología	Amplio	1					Restringido	0,05
0,05	Acceso a materias primas	Amplio	1					Restringido	0,05
0,10	Acceso a los canales de distribución	Alto	1	1				Bajo	0,20
0,20	Efecto de la experiencia	Sin importancia	1	1	1	1	1	Muy importante	1,00
1,00	Promedio ponderado								3,45

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf, 2004.

2.2.4 Amenaza de servicios sustitutos

Los sustitutos vendrían a ser todas las actividades complementarias que realizan los adolescentes para el desarrollo de otras competencias (culturales, físicas, técnicas, etc.). Como muestra la Tabla 10, encontramos un escenario poco atractivo (2,4) debido a la gran cantidad de sustitutos.

Tabla 10. Análisis del poder de los servicios sustitutos

Peso	Factores de la categoría	Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
0,20	Precio/valor del sustituto	Alto	1	1	1	1		Bajo	0,80
0,30	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante	1	1				Escasa	0,60
0,20	Costo de cambio para el cliente	Bajo	1	1				Alto	0,40
0,30	Preferencia del cliente hacia el sustituto	Alta	1	1				Baja	0,60
1,00	Promedio ponderado								2,40

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf, 2004.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

A nivel de Lima Metropolitana, existen los servicios especializados en desarrollo de competencias personales, como los talleres de *coaching* para adolescentes y los talleres vivenciales para jóvenes en escuelas de liderazgo orientadas al desarrollo de estas competencias, servicios de actividades de *team building* y profesionales independientes que brindan el servicio de orientación en temas de competencias personales para el crecimiento de la persona y la familia. Del análisis del poder de los competidores existentes en la Tabla 11, se puede afirmar que la industria resulta atractiva, con un resultado de 4,20 puntos, debido a que el número de competidores igualmente equilibrados es casi nulo. Si bien las entidades consideradas competidoras realizan actividades vivenciales, se ofrecen en horarios extensos y pocas veces son flexibles al cliente.

Tabla 11. Análisis del poder de los competidores existentes

Peso	Factores de la categoría	Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
0,30	Número de competidores igualmente equilibrados	Importante	1	1	1	1	1	Bajo	1,50
0,20	Crecimiento relativo de la industria	Lento	1	1	1	1		Rápido	0,80
0,10	Costos fijos o de almacén	Altos	1	1	1	1	1	Bajos	0,50
0,10	Características del producto	Producto genérico	1	1	1	1	1	Producto especial	0,50
0,10	Aumentos de capacidad	Grandes	1	1				Pequeños	0,20
0,10	Diversidad de competidores	Alta	1	1	1	1		Baja	0,40
0,10	Intereses estratégicos	Altos	1	1	1			Bajos	0,30
1,00	Promedio ponderado								4,20

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf, 2004.

2.3 Evaluación del atractivo de la industria

Para evaluar el atractivo de la industria, se realizó un promedio ponderado de cada fuerza de Porter analizada en los puntos anteriores. Como se observa en la Tabla 12, la industria es atractiva (3,66 de 5,00), principalmente por el poder de clientes y de competidores existentes. Sin embargo, el poder de los servicios sustitutos no favorece a la industria, debido a la variedad que ofrece.

Tabla 12. Análisis del atractivo de la industria

Peso	Factores de la categoría	1	2	3	4	5	Valor
0,05	Poder de los proveedores				4,05		0,20
0,40	Poder de los clientes				3,60		1,44
0,15	Amenaza de los nuevos competidores			3,45			0,52
0,10	Poder de los servicios sustitutos		2,40				0,24
0,30	Poder de los competidores existentes				4,20		1,26
1,00	Promedio ponderado						3,66

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf, 2004.

2.4 Factores clave del éxito

A continuación, en la Tabla 13, se muestran los factores clave del éxito para esta industria.

Tabla 13. Análisis de los factores clave de éxito

Análisis de la demanda	Análisis de la competencia	Factores clave de éxito
Adecuado nivel de servicio	Servicio brindado por profesionales especializados, mediante actividades didácticas	Profesionales especializados en desarrollar competencias personales en adolescentes
Lugar de fácil acceso	Actividades realizadas en un local céntrico	Ubicación cercana al cliente
Servicio acorde para la edad del adolescente	Talleres dirigidos a adolescentes	Programas que consideran el nivel de madurez del participante

Fuente: Elaboración propia basada en Grant, 2016.

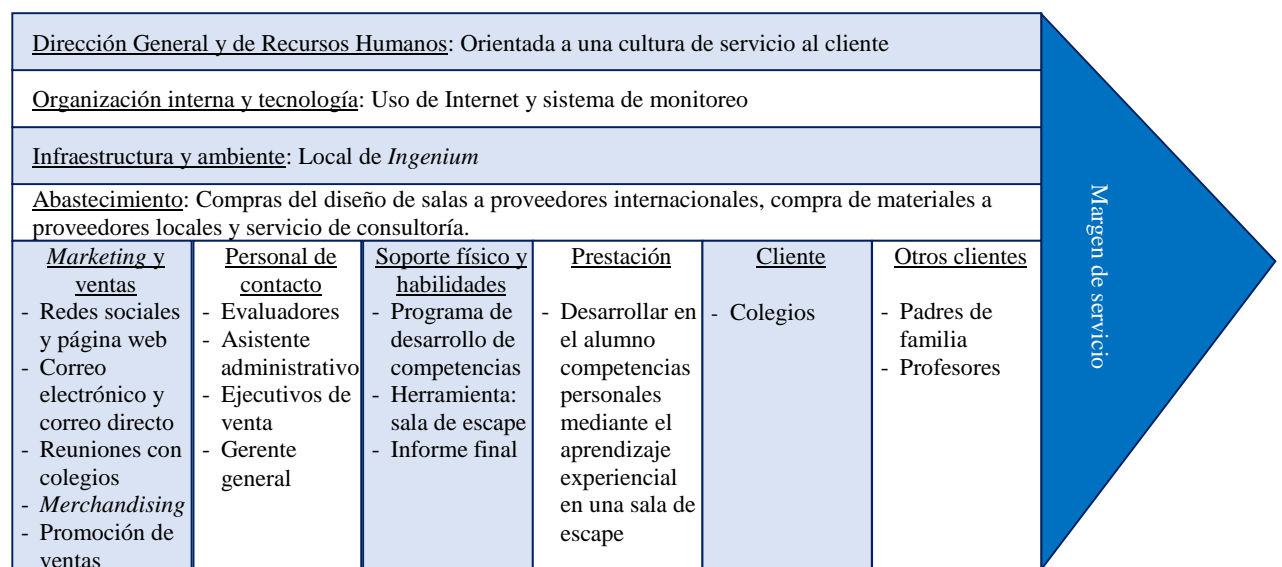
3. Análisis interno

Para llevar a cabo el análisis interno de *Ingenium*, se realizó en una primera etapa la cadena de valor, seguido por el análisis VRIO.

3.1 Cadena de valor

El Gráfico 2 muestra la cadena de valor para una empresa de servicios (Alonso 2008). Analizamos a *Ingenium* con la finalidad de identificar los recursos clave y capacidades para alcanzar una ventaja competitiva. Se identificaron como recursos clave al personal de contacto, el soporte físico y la capacidad para mantener la calidad del programa.

Gráfico 2. Cadena de valor de *Ingenium*



Fuente: Elaboración propia basada en Alonso 2008.

3.2 Análisis VRIO

Para determinar si los recursos y capacidades de *Ingenium* son fuentes de ventaja competitiva, se llevó a cabo el análisis VRIO, evaluando si son Valiosos (V), Raros (R), Inimitables (I) y si la empresa está organizada para capturar el valor (O), según Barney y Hesterly (2015). Sobre la base del análisis realizado en la Tabla 14, se puede concluir que la ventaja competitiva sostenible de la empresa se encuentra relacionada con el programa de desarrollo de competencias personales, desde su elaboración hasta su mejora continua. Asimismo, las salas de escape como herramientas son una posible ventaja competitiva sostenible, debido a su naturaleza lúdica y a que son únicas en su diseño, ya que serán elaboradas para el programa de desarrollo de competencias personales.

Tabla 14. Análisis VRIO

Recursos requeridos	Características				Implicancia competitiva
	V	R	I	O	
Financiamiento					
Capital propio para infraestructura	Sí	No	No	No	Igualdad competitiva
Capacidad para obtener financiamiento	Sí	No	No	No	Igualdad competitiva
Recursos					
Local	Sí	No	No	No	Igualdad competitiva
Base de datos de potenciales clientes	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Diseño de las salas ¹⁷ (herramienta)	Sí	Sí	Sí	No	Posible ventaja competitiva sostenible
Programa de desarrollo de competencias personales	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Innovación del programa	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Talento					
Evaluadores	Sí	No	No	No	Igualdad competitiva
Administrativos ¹⁸	Sí	No	No	No	Igualdad competitiva
Ejecutivos de ventas	Sí	No	No	No	Igualdad competitiva
Procesos					
Procesos de soporte	Sí	No	No	No	Igualdad competitiva
<i>Marketing</i>	Sí	No	No	No	Igualdad competitiva
Ventas	Sí	No	No	No	Igualdad competitiva
Operaciones ¹⁹	Sí	No	No	No	Igualdad competitiva
Innovación	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia basada en Barney y Hesterly, 2015.

El diagnóstico situacional concluye que, en general, el entorno es favorable para *Ingenium*; sin embargo, se requiere implementar estrategias que le permitan superar las barreras altas generadas por los sustitutos, aprovechando las oportunidades del entorno externo como el currículo escolar orientado al desarrollo de competencias y la tendencia creciente al uso del aprendizaje experiencial, lo cual está alineado con la ventaja competitiva sostenible de la empresa.

¹⁷ Se entiende por sala al complemento entre las secuencias de enigmas y la infraestructura.

¹⁸ Gerente general, jefe de operaciones, asistente de operaciones y asistente de administración y finanzas

¹⁹ Planificación, ejecución del servicio y entrega de informe

Capítulo II. Estudio o sondeo de mercado

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Definir el servicio de *Ingenium*, utilizando salas de escape como herramienta de aprendizaje experiencial, y estimar la cantidad de colegios interesados en este servicio como complemento al desarrollo de competencias personales de sus alumnos.

1.2 Objetivos específicos

- Identificar las competencias personales que incluirá el servicio
- Medir la aceptación de las salas de escape como herramienta del aprendizaje experiencial
- Determinar el número de sesiones, su frecuencia y duración
- Determinar el número de salas y su configuración
- Identificar el perfil de los colaboradores
- Determinar el alcance geográfico, dependencia educativa²⁰ y grado educativo de los colegios
- Identificar la posible ubicación del local
- Determinar el precio del servicio
- Identificar la preferencia sobre canales de comunicación
- Estimar la cantidad de alumnos de cada colegio que asistirían a *Ingenium*

2. Metodología

2.1 Investigación exploratoria

Para el análisis cualitativo, se utilizaron las fuentes primarias de entrevistas en profundidad a expertos y, posteriormente, se complementó con un análisis de fuentes secundarias.

²⁰ Dependencia educativa se refiere a si es privada o pública.

2.1.1 Fuentes primarias

Se realizaron entrevistas a profundidad a expertos en gestión de personas (*coaching* y psicología) y en gestión educativa. Para estas entrevistas, se elaboró una guía de diez preguntas base, de las cuales se generaron preguntas específicas para cada experto. Los expertos entrevistados y la guía de preguntas se presentan en los Anexos 1 y 2, respectivamente.

2.1.2 Fuentes secundarias

Se utilizaron las siguientes fuentes secundarias:

- Padrón de instituciones educativas del Ministerio de Educación (Estadísticas de la Calidad Educativa [Escale] 2016)
- Currículo Nacional de la Educación Básica 2016 (Minedu 2016)
- Publicación acerca de los niveles socioeconómicos de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim 2017)
- Publicación de la Organización Panamericana de la Salud sobre enfoque de habilidades para la vida para un desarrollo saludable de niños y adolescentes (Mangrulkar *et al.* 2001)
- Manual práctico de terapia cognitivo-conductual para niños y adolescentes (Stallard 2007)
- Publicación sobre fortalecimiento de competencias para el Programa Abriendo Espacios: Educación y Cultura para la Paz de Brasil (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco] 2009)
- Guía metodológica para el desarrollo de las habilidades sociales (Mind de Gap 2013)
- Publicación sobre el aprendizaje experiencial (Gómez 2013)
- Guía para el desarrollo de habilidades para la vida para organizaciones juveniles (Aparicio 2016)
- Publicación sobre psicología y *coaching*: marco general, las diferentes escuelas (Ortiz 2010)
- Modelo de David Kolb sobre el aprendizaje basado en experiencias (Kolb *et al.* 1997)
- Guía de colegios particulares y nidos 2017 (Educación al Futuro 2017)

2.1.3 Conclusiones de la investigación exploratoria

Los expertos manifiestan que los colegios dedican más horas a actividades académicas que a desarrollo personal, lo cual conduce a que el alumno egresado del colegio no se adapte adecuadamente a los nuevos retos de la vida que tiene que asumir dentro de un entorno cambiante.

Por ello, sugieren que los colegios complementen el desarrollo de las competencias personales de los alumnos para una mejor transición después de la etapa escolar. Asimismo, puesto que el desarrollo de las competencias de los alumnos implica fortalecer las habilidades socioemocionales, los expertos consideran la sala de escape de *Ingenium* como una herramienta adecuada para el desarrollo de estas competencias, ya que cumple con los criterios del aprendizaje experiencial, y este tipo de aprendizaje es recomendado como complemento a la enseñanza formal, debido a que varios estudios han demostrado que puede ser más efectivo para promover el desarrollo de la persona. No obstante, los expertos indican que, para este aprendizaje, es importante que el lugar cuente con ambientes llenos de estímulos, y que tengan el nivel de desarrollo y madurez adecuada para el alumno. También señalan que es más productivo trabajar con adolescentes, es decir, con escolares de secundaria.

Del mismo modo, los expertos coinciden que, para lograr un desarrollo de competencias personales, el servicio debe contemplar un programa de cuatro sesiones, con un intervalo quincenal. Además, el modelo cognitivo de aprendizaje social indica que el desarrollo de competencias debe realizarse a través de un proceso de instrucción, ensayo y retroalimentación. Por esto, también consideran que es importante que cada sesión conste de tres partes: charla introductoria, juego y reflexión final. Adicionalmente, los expertos señalan que la sesión completa debe ser de aproximadamente una hora y cuarenta minutos, compuesta de la siguiente forma: 25 minutos de la charla introductoria, 45 minutos del juego en la sala de escape, y 30 minutos de la reflexión final. Es importante que esta reflexión final permita un cierre emocional para el alumno; es decir, debe relajar y apaciguar toda la frustración y ansiedad que podría generarse durante el juego. Los expertos también concluyen que, para un adecuado análisis, los colaboradores encargados del desarrollo del servicio deberán ser graduados en Psicología o con experiencia en *coaching*; sin embargo, puesto que el servicio está orientado a colegios, recomiendan que se cuente con por lo menos un psicólogo en el equipo de trabajo para garantizar que el servicio esté alineado con el currículo nacional de educación. Considerando este perfil profesional, indican que la capacidad de cada sala de escape no debería exceder de diez alumnos para el correcto análisis del comportamiento grupal. Por otro lado, la temática de las salas de escape debe respetar los principios educativos²¹ señalados en el currículo nacional, y evitar que los alumnos puedan sentirse amenazados. También sugieren que el servicio esté contemplado en un programa de cuatro sesiones con intervalos quincenales, las cuales deben llevarse a cabo en escenarios con estímulos diferentes y complementarios.

²¹ Los principios educativos son calidad, equidad, ética, democracia, conciencia ambiental, interculturalidad, inclusión, creatividad e innovación, igualdad de género, y desarrollo sostenible.

Respecto de la capacidad adquisitiva, los expertos consideran que los padres más dispuestos a invertir en el desarrollo de estas competencias son los pertenecientes a la clase media alta. Asimismo, se sabe que las familias de Lima Metropolitana del NSE A y del NSE B gastan en promedio el 18% y 15% de su presupuesto en educación, respectivamente. En ese sentido, los distritos de Lima Metropolitana con mayor concentración de NSE A (72,8%) y NSE B (32,9%) son Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina. Cabe señalar que casi todos estos distritos son aledaños, excepto La Molina, que es el distrito más alejado. Considerando ello, lo recomendable es orientar el servicio al sector privado de estos distritos, exceptuando La Molina debido a su lejanía.

Por último, los expertos estiman que una sesión para este tipo de servicios costaría en promedio S/ 50 por alumno, lo que equivale a S/ 2.000 por un programa de cuatro sesiones para diez alumnos.

2.2 Investigación concluyente

Se elaboró una investigación descriptiva transversal y se usó la técnica de encuesta directa estructurada (Malhotra 2008).

2.2.1 Población objetivo

Colegios privados pertenecientes a los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y San Miguel

2.2.2 Marco de muestreo

Se elaboró un listado de colegios privados de acuerdo con el padrón obtenido del Ministerio de Educación (ver Anexo 3) para los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y San Miguel.

2.2.3 Técnica de muestreo

Para seleccionar la muestra, se utilizó el muestreo aleatorio simple (MAS), el cual consiste en que «cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección igual y conocida» (Malhotra 2008: 346).

2.2.4 Tamaño de muestra

El tamaño de muestra para colegio se calculó con la fórmula de proporciones para poblaciones finitas (Malhotra 2008).

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times (1 - p)}{e^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times (1 - p)}$$

Donde:

N : Tamaño de la población

Z_{α}^2 : 1,96, asociado a un nivel de confianza (NC) del 95%

p : Proporción esperada 0,5

e : nivel de precisión de $\pm 0,05$

Para determinar el tamaño de muestra de colegios, se requiere la proporción de colegios interesados en complementar el desarrollo de competencias personales de sus alumnos mediante el uso de salas de escape. Puesto que no existen estudios previos sobre la preferencia de los colegios por las salas de escape, se considera calcular un tamaño de muestra conservador, por lo que, se prefiere obtener el tamaño de muestra más grande posible, lo cual sucede cuando la proporción es 0,5 (Badii *et al.* 2008). De esta forma, obtenemos un tamaño de 155 colegios, tal como se puede observar en la Tabla 15.

Tabla 15. Tamaño de muestra

Tamaño de Muestra	
N	258
Z_{α}^2	1,96
p	0,5
e	$\pm 0,05$
n	155

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2.5 Método de medición

El método de medición utilizado en esta investigación de mercado fue el de encuestas estructuradas directas, las cuales estuvieron compuestas por preguntas estructuradas (opción múltiple, dicotómicas y de escala), así como subpreguntas abiertas como complemento a las preguntas dicotómicas (Malhotra 2008). Las preguntas se aplicaron de forma personal en los colegios, con el apoyo de una empresa encuestadora. Se elaboró un cuestionario para la población

objetivo, el cual se detalla en el Anexo 4. Previamente al llenado de este cuestionario, se entregó al responsable del colegio una presentación del servicio por brindar (ver Anexo 5).

2.2.6 Conclusiones de la investigación concluyente

Sobre la base del resultado de las encuestas realizadas a los colegios (ver Anexo 6), se obtuvo un alto porcentaje de interés en nuestro programa (67%), mientras que el porcentaje restante de colegios, en su mayoría, no se mostraron interesados en adquirir el programa debido al desconocimiento de esta herramienta. Considerando solo a los colegios interesados en el servicio, se observa que estos estarían dispuestos a dedicar de dos a más horas por cada sesión (80%). Asimismo, la mayoría de los colegios encuestados prefieren desplazarse a los distritos de San Isidro y Miraflores (45% y 43%, respectivamente), por lo que el local de *Ingenium* debería situarse de manera céntrica y de fácil acceso entre ambos distritos.

Respecto del precio, los colegios interesados estarían dispuestos a pagar por el servicio de cuatro sesiones hasta S/ 250 por alumno (62%), considerando que el programa consta de cuatro sesiones, y cada sesión dura aproximadamente dos horas. Por otro lado, los colegios interesados manifiestan que, de quedar satisfechos con el programa adquirido (97%), estarían dispuestos a contratar un programa avanzado, como una segunda etapa para sus alumnos.

En cuanto al canal de promoción, el uso del Internet es el canal preferido por los colegios para enterarse o recibir información de servicios que ofrecen actividades complementarias, seguido de las ferias, las charlas y las cartas (correo directo). Los colegios interesados preferirían contratar este programa, principalmente, para sus alumnos de cuarto y quinto grado de secundaria (83% y 80%, respectivamente), seguido por el tercer año (52%).

3. Estimación de la demanda

El cálculo de la demanda actual se realizó utilizando los datos del padrón de instituciones educativas del Ministerio de Educación y el resultado de las encuestas. Considerando que en la encuesta los colegios interesados en el programa son el 67%, se estima que podemos llegar a 173 colegios, lo cual implica una participación potencial de 13.572 alumnos de cuarto y quinto de secundaria. En este sentido, y dado que en cada programa se pueden inscribir un grupo máximo de diez alumnos, se estima una demanda potencial de 1.357 grupos, tal como se detalla en la Tabla 16.

Tabla 16. Estimación de la demanda

Variable	Total
Total de colegios privados con nivel secundaria en la provincia de Lima	2.185
Total de colegios privados con nivel secundaria en la provincia de Lima de las zonas 4, 6, 7 y 8	644
Total de colegios privados con nivel secundaria en la provincia de Lima de las zonas 6, 7 y 8	486
Total de colegios privados con nivel secundaria en la provincia de Lima en las zonas 6 y 7 (excluyendo La Molina), y de los distritos Barranco, Cercado, La Victoria y Surquillo	375
Total de colegios privados con nivel secundaria en la provincia de Lima de las zonas 6 y 7	364
Total de colegios privados con nivel secundaria de los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y San Miguel	258
Factor de colegios ^{1/} interesados en el servicio que ofrece <i>Ingenium</i>	67%
Número de colegios interesados	173
Número de alumnos de cuarto y quinto de secundaria de los colegios interesados	13.572
Demanda potencial (número de grupos de alumnos)	1.357

Nota: Las zonas de Lima Metropolitana se definieron según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim 2017).

Zona 4: Cercado de Lima, Rímac, Breña y La Victoria

Zona 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel

Zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina

Zona 8: Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores

1/ Colegios privados que incluyan el nivel secundario y pertenezcan a los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y San Miguel

Fuente: Elaboración propia con base en información de Escale, 2016.

4. Conclusiones

La metodología propuesta por *Ingenium* es considerada por los expertos como una herramienta adecuada y atractiva para el desarrollo de competencias en alumnos del nivel secundario. Además, se muestra alto interés por parte de los colegios para sus alumnos de cuarto y quinto de secundaria.

Puesto que el programa consta de cuatro sesiones, se concluye que es necesaria la implementación de cuatro salas de escape, con lo cual se puede atender como máximo a cuarenta alumnos por turno (diez alumnos por cada sala).

Teniendo en cuenta la opinión de los expertos y el resultado de las encuestas, se considera que el precio del programa de cuatro sesiones para un grupo de hasta diez alumnos debería encontrarse en el rango de S/ 2.000 a S/ 2.500.

Según los resultados de la encuesta, se puede apreciar que existe una alta disposición por adquirir un programa avanzado, por lo que nuestro servicio debe contemplar una segunda etapa.

Debido a que en la encuesta el canal de difusión con mayor acogida es el Internet, se considera necesario invertir en el diseño y mantenimiento de la página web y redes sociales. Asimismo, ya que el negocio se encuentra en una etapa inicial, es importante mantener una relación cercana con los colegios mediante las visitas presenciales periódicas.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Visión

Ser la entidad líder en el desarrollo de competencias personales para adolescentes, como complemento educativo.

2. Misión

Para definir una correcta declaración de misión, es necesario tener en consideración los siguientes nueve componentes (David 2013) mostrados en la Tabla 17.

Tabla 17. Componentes de la declaración de misión

Componentes de la misión	Análisis
Clientes	Colegios privados orientados a desarrollar competencias personales en sus alumnos
Servicios	Desarrollo de competencias personales
Mercados	Colegios privados de la provincia de Lima en los distritos Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y San Miguel
Tecnología	Uso de <i>Ingenium</i> de páginas de Internet y redes sociales como canales de llegada al cliente
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Compromiso de <i>Ingenium</i> con el crecimiento financiero y el aseguramiento de las ganancias
Filosofía	Una sociedad equilibrada como resultado de complementar habilidades blandas y duras en las personas
Autoconcepto	Complementación por parte de <i>Ingenium</i> del desarrollo de competencias personales para adolescentes con una metodología basada en el aprendizaje experiencial que utiliza salas de escape
Preocupación por la imagen pública	Contribución con los colegios en la mejora de competencias personales de los alumnos para un mejor desempeño en la sociedad
Preocupación por los empleados	Promoción de <i>Ingenium</i> de un clima laboral adecuado para generar creatividad e innovación en sus colaboradores.

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2013.

Sobre la base de ello, la misión de *Ingenium* es «brindar el servicio de desarrollo de competencias personales en escolares, a través del aprendizaje experiencial en una sala de escape, para su mejor desempeño en la sociedad; asimismo, asegurar la rentabilidad de la empresa, generando un clima laboral adecuado».

3. Objetivos estratégicos

Ingenium considera como objetivos estratégicos los siguientes:

3.1 Supervivencia

Ampliar el alcance geográfico del servicio incluyendo los distritos colindantes como Barranco, Cercado de Lima, La Victoria y Surquillo, lo cual equivale a un incremento de 45% de colegios

3.2 Rentabilidad

- Generar un margen de utilidad para los inversionistas mayor al 20% en tres años
- Obtener un margen operativo superior a un 10% al término del segundo año

3.3 Crecimiento

Aumentar el uso de nuestra capacidad instalada en un 5% cada año

4. Definición de nuestras estrategias

Se utilizó el modelo integral para la formulación de estrategias (David 2013), la cual integra las estrategias en tres etapas: insumos, adecuación y decisión.

4.1 Etapa de los insumos

En esta etapa se elaboró la matriz de evaluación de los factores externos (EFE), la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) y la matriz de perfil competitivo (MPC), las cuales servirán de insumo para la elaboración de las matrices de la etapa de adecuación (David 2013).

4.1.1 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Para elaborar la matriz EFE, se utilizó la información obtenida en el análisis del macro y microentorno para identificar las oportunidades y amenazas (David 2013). Como se detalla en la Tabla 18, el puntaje ponderado de la matriz EFE es 3,43, muy por encima de la puntuación promedio ponderado (2,5), lo cual nos indica que *Ingenium* puede responder bien a las oportunidades y amenazas del entorno.

Tabla 18. Matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. Política educativa con énfasis en innovación y desarrollo de identidad personal y social	0,07	4	0,28
2. Promoción y formalización de las mypes	0,03	3	0,09
3. Política monetaria expansiva	0,03	3	0,09
4. Inversión en la educación en aumento	0,04	3	0,12
5. Impuesto a la renta descendente	0,03	3	0,09
6. Tendencia creciente en potenciar las competencias personales	0,09	4	0,36
7. Cambio curricular hacia un enfoque en la formación de identidad	0,08	4	0,32
8. Proporción de la población en edad escolar en aumento	0,07	4	0,28
9. Alumnos en colegios privados en aumento	0,07	4	0,28
10. Colegios con acceso a Internet en aumento	0,02	3	0,06
11. Uso de Internet en aumento	0,02	3	0,06
12. Uso de redes sociales en aumento	0,02	3	0,06
13. Aprendizaje experiencial en la educación en crecimiento	0,08	4	0,32
14. Aprendizaje experiencial para desarrollar competencias en ascenso	0,08	4	0,32
15. Salas de escape como herramienta de <i>team building</i> en ascenso	0,08	4	0,32
Amenazas			
1. Concientización ambiental en aumento	0,01	2	0,02
2. Aumento de servicios profesionales que aplican el aprendizaje experiencial para el desarrollo de competencias personales	0,05	3	0,15
3. Barreras de entrada bajas	0,05	1	0,05
4. Alto número de servicios sustitutos	0,06	2	0,12
5. Aumento lento de la confianza del consumidor de NSE A/B	0,02	2	0,04
Total	1,00		3,43

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2013.

4.1.2 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Para elaborar la matriz EFI, se utilizó la información obtenida en el análisis interno (cadena de valor y VRIO) para identificar las fortalezas y debilidades de *Ingenium* (David 2013). Como se detalla en la Tabla 19, el valor de la matriz EFI es 3,14, la cual está por encima de la puntuación promedio ponderado (2,5), lo que nos indica que *Ingenium* tiene una posición interna fuerte.

Tabla 19. Matriz EFI

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. Base de datos de los potenciales clientes	0,06	3	0,18
2. Diseño de las salas	0,10	4	0,40
3. Programa de desarrollo de competencias personales	0,20	4	0,80
4. Innovación del programa	0,18	4	0,72
5. Evaluadores orientados al servicio	0,10	4	0,40
Debilidades			
1. Alto costo de evaluadores especializados	0,06	2	0,12
2. Débil relación con potenciales clientes	0,08	1	0,08
3. Marca desconocida	0,14	2	0,28
4. Falta de datos históricos sobre el servicio	0,03	2	0,06
5. Costo alto del local en zona estratégica	0,05	2	0,10
Total	1,00		3,14

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2013.

4.1.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Debido a que los talleres de liderazgo siguen la misma estructura, se han agrupado para el análisis de MPC; igual es el caso de profesionales independientes y talleres de *team building*. La Tabla 20 muestra que los competidores más fuertes serían los talleres de liderazgo, seguidos por profesionales independientes (psicólogos y *coaches*).

Tabla 20. Matriz MPC

Factores críticos para el éxito	Ponder.	Talleres de liderazgo		Profesionales independientes		Talleres de <i>team building</i>	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Adecuado nivel de servicio	0,40	3	1,20	3	1,20	3	1,20
Lugar de fácil acceso	0,20	4	0,80	3	0,60	3	0,60
Servicio acorde para la edad del adolescente	0,40	4	1,60	4	1,60	2	0,80
Total	1,00		3,60		3,40		2,60

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2013.

4.2 Etapa de adecuación

En esta etapa se elaboraron la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) cruzada, la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la estrategia principal (David 2013).

4.2.1 Matriz FODA cruzada

Sobre la base de la matriz FODA cruzada, se desarrollaron cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas - oportunidades), estrategias DO (debilidades - oportunidades), estrategias FA (fortalezas - amenazas) y estrategias DA (debilidades - amenazas) (David 2013), las cuales se detallan en la Tabla 21. Estas estrategias se desarrollarán en cada plan funcional: E1, E2, E3, E6 y E7 en el plan de *marketing*; E4, E6 y E9 en el plan de operaciones; E5 en el plan financiero; E7 en el plan de responsabilidad social; y E8 en el plan de recursos humanos.

Tabla 21. Matriz FODA cruzada

Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
	Factores Externos	1. Programa de desarrollo de competencias personales 2. Innovación del programa 3. Diseño de las salas 4. Evaluadores orientados al servicio 5. Base de datos de los potenciales clientes
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Política educativa con énfasis en innovación y desarrollo de identidad personal y social 2. Inversión en la educación en aumento 3. Proporción de la población en edad escolar en aumento 4. Tendencia creciente en potenciar competencias personales 5. Cambio curricular hacia un enfoque en la formación de identidad 6. Alumnos en colegios privados en aumento 7. Aprendizaje experiencial para el desarrollo de competencias personales en ascenso 8. Salas de escape como herramienta de <i>team building</i> 9. Uso de Internet y redes sociales en aumento	E1: Promover a <i>Ingenium</i> como un servicio que brinda un programa innovador (F1, F2, F3, F4 - O1, O5, O7, O8) E2: Incrementar constantemente el porcentaje de ocupabilidad de las instalaciones (F5 - O3, O6)	E3: Posicionar a <i>Ingenium</i> como una empresa que busca contribuir con el desarrollo del escolar (D1, D2 - O9) E4: Incentivar la innovación en el personal de <i>Ingenium</i> (D4 - O4) E5: Captar un mayor financiamiento de terceros (D3, D5 - O2)
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Alto número de servicios sustitutos 2. Barreras de entrada bajas 3. Aumento de servicios profesionales que aplican el aprendizaje experiencial para el desarrollo de competencias personales 4. Concientización ambiental en aumento 5. Aumento lento de la confianza del consumidor de NSE A/B	E6: Resaltar la diferenciación de <i>Ingenium</i> (F2, F3, F4, F5 - A1, A2, A3, A5) E7: Difundir la importancia del aprendizaje experiencial y del desarrollo de competencias personales (F1, F3 - A3, A5)	E8: Fomentar un clima laboral agradable y de confianza (D3 - A3) E9: Optimizar el uso de recursos materiales (D3, D5 - A4)

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2013.

4.2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

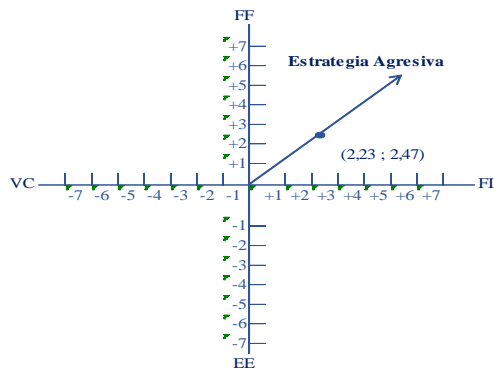
Para elaborar la matriz PEYEA (David 2013), hemos identificado los factores más importantes que integran los ejes de las cuatro dimensiones que determinarán la posición estratégica general de *Ingenium*. La Tabla 22 arroja como resultado recomendar la implementación de una estrategia agresiva, como se observa en el Gráfico 3, lo que significa que *Ingenium* está en buenas condiciones para aprovechar sus fortalezas y oportunidades, y hacerles frente a sus debilidades y amenazas utilizando la estrategia de penetración de mercado.

Tabla 22. Matriz PEYEA

Análisis Interno		Análisis Externo	
Fuerza Financiera (FF)	Puntuación	Estabilidad del entorno (EE)	Puntuación
Apalancamiento	6	Proporción de la población en edad escolar en aumento	-3
Flujo de efectivo	5	Tendencia creciente en potenciar competencias personales	-2
Capital de trabajo	6	Cambio curricular hacia un enfoque en la formación de identidad	-2
		Alumnos en colegios privados en aumento	-3
		Aumento de servicios profesionales que aplican aprendizaje experiencial para desarrollar competencias personales	-6
FF promedio	5,67	EE promedio	-3,20
Ventaja competitiva (VC)	Puntuación	Fuerza de la industria (FI)	Puntuación
Base de datos los potenciales clientes	-3	Rango de precios de los productos de la competencia	4
Diseño de salas	-1	Barreras de entrada bajas	2
Evaluadores orientados al servicio	-2	Alto número de servicios sustitutos	2
Posicionamiento de la marca	-5	Aprendizaje experiencial para el desarrollo de competencias personales en ascenso	7
Programa de desarrollo de competencias personales	-1	Salas de escape como herramienta de <i>team building</i>	7
Innovación del programa	-1		
VC promedio	-2,17	FI promedio	4,40
$5,67 + -3,20 = 2,47$ eje y $-2,17 + 4,40 = 2,23$ eje x Coordenada (2,23 ; 2,47) Conclusión: el vector se ubica en el cuadrante agresivo			

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2013.

Gráfico 3. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia basada en David, 2013.

4.2.3 Matriz interna-externa (IE)

Según la matriz IE (David, 2013) del Gráfico 4, la empresa se ubica en el cuadrante IV porque el puntaje total ponderado de EFE la posiciona en una ubicación medio, y el puntaje ponderado de EFI, en una ubicación fuerte. El cuadrante IV incluye como estrategia la penetración de mercado. Su éxito depende de un rápido posicionamiento debido a las pocas barreras de entrada y el gran número de sustitutos.

Gráfico 4. Matriz interna-externa (IE)

		Puntajes totales ponderados de EFI		
		3,0	2,0	1,0
Puntajes totales ponderados de EFE	4,0	I	II	III
	3,0	IV	V	VI
	2,0	VII	VIII	IX
	1,0			

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2013.

4.2.4 Matriz de la estrategia principal

Para finalizar la etapa de adecuación, se construyó la matriz de la estrategia principal (David 2013), la cual se muestra en el Gráfico 5, en el cual se analizaron las dimensiones de crecimiento del mercado y la posición competitiva. *Ingenium* se encuentra en el cuadrante I y la estrategia que debemos considerar es la penetración de mercado.

Gráfico 5. Matriz de la estrategia principal

		Crecimiento rápido del mercado			
		Cuadrante II		Cuadrante I	
Posición competitiva débil		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación relacionada 	Posición competitiva fuerte
		<p><u>Cuadrante III</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recorte de gastos 2. Diversificación relacionada 3. Diversificación no relacionada 4. Desinversión 5. Liquidación 		<p><u>Cuadrante IV</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación relacionada 2. Diversificación no relacionada 3. Alianzas estratégicas 	
		Crecimiento lento del mercado			

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2013.

4.3 Etapa de decisión

Luego de analizar las matrices de las etapas anteriores, podemos concluir que la estrategia de crecimiento que *Ingenium* debe adoptar es la de penetración de mercado. Al encontrarnos en una etapa inicial del negocio, concluimos que es necesario generar estrategias agresivas de posicionamiento de la marca como visitas personalizadas a colegios, publicidad electrónica, *marketing* directo, *merchandising*, etc., las cuales se desarrollaron en el plan de *marketing*.

Capítulo IV. Plan de *marketing*

1. Descripción del servicio

El servicio consta de un programa de cuatro sesiones para un grupo máximo de diez alumnos, el cual está diseñado para desarrollar competencias personales en escolares de cuarto y quinto de secundaria, utilizando como metodología el aprendizaje experiencial, a través de las salas de escape. Este servicio es llevado a cabo por evaluadores calificados para acompañar adecuadamente a los alumnos. Sobre la base del monitoreo realizado a los alumnos, el evaluador elabora un informe en el que indica el progreso del grupo a lo largo del programa. El informe es entregado al colegio como resultado tangible del servicio al finalizar el programa.

2. Objetivos del plan de *marketing*

A continuación, la Tabla 23 presenta los objetivos del plan de *marketing*, y los indicadores y las metas para los primeros cinco años.

Tabla 23. Objetivos del plan de *marketing*

Objetivos	Indicadores de medición	Metas					Fuente
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Incrementar las ventas	Proyección de ventas	> S/ 600.000	> S/ 650.000	> S/ 700.000	> S/ 750.000	> S/ 800.000	Estado de resultados
Incrementar la actividad de las salas de escape	Número de salas ocupadas / capacidad máxima de salas	> 40%	> 45%	> 50%	> 55%	> 60%	Presupuesto de venta
Incrementar la satisfacción del cliente	Porcentaje de colegios satisfechos	70%	75%	80%	85%	90%	Encuesta de satisfacción

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Formulación estratégica de *marketing*

3.1 Segmentación

Siendo los colegios nuestros clientes, *Ingenium* considera las variables mostradas en la Tabla 24 para la estrategia de segmentación.

Tabla 24. Segmentación

Variables	Descripción
Demográficas	Colegios privados de educación básica regular nivel cuarto y quinto de secundaria
Ubicación	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, San Miguel
Actitud hacia el servicio	Positiva

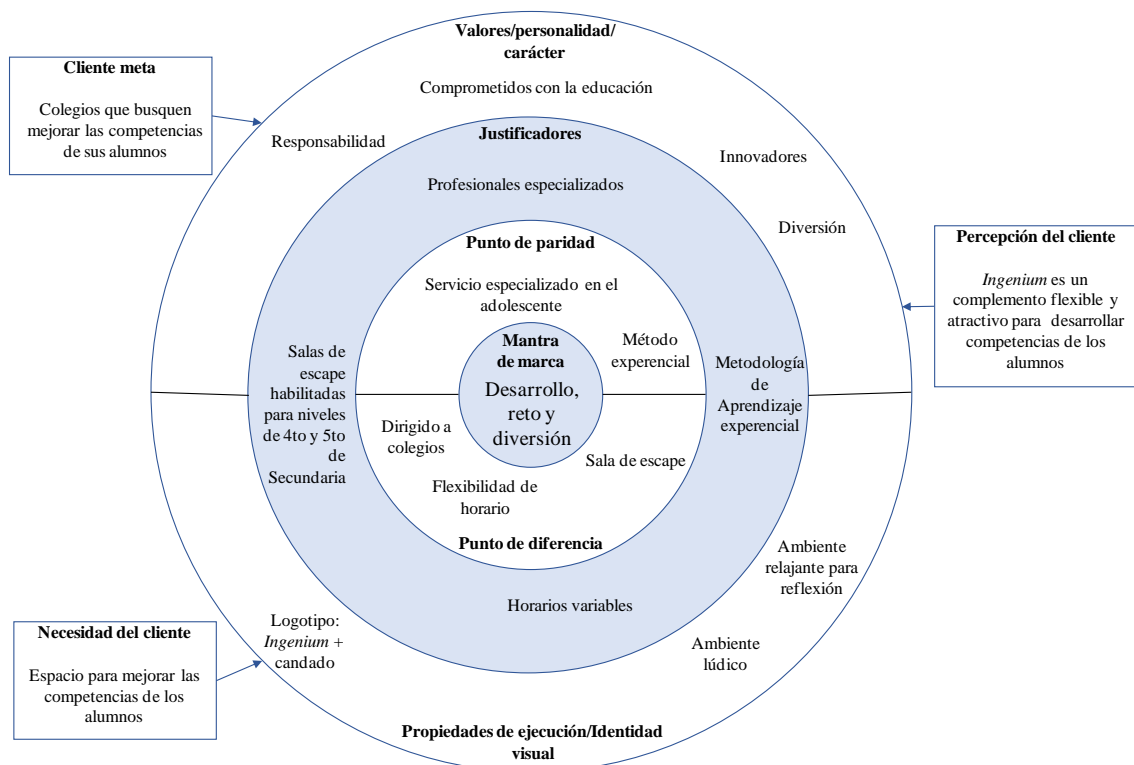
Fuente: Elaboración propia basada en Kotler y Lane, 2012.

Por lo tanto, el mercado meta está conformado por los colegios privados de educación básica regular con niveles de cuarto y quinto de secundaria, de los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y San Miguel, con una actitud positiva hacia el servicio.

3.2 Posicionamiento

Según Kotler y Lane (2012), estableceremos las estrategias de posicionamiento considerando la siguiente vista panorámica en el Gráfico 6.

Gráfico 6. Vista panorámica del posicionamiento



Fuente: Elaboración propia basada en Kotler y Lane, 2012.

Los elementos de la vista panorámica del posicionamiento de la marca se detallan a continuación:

- Mantra: Desarrollo, reto y diversión
- Puntos de paridad: La especialización en el adolescente y la utilización de un método de aprendizaje experiencial
- Puntos de diferenciación: Desarrollo de competencias personales mediante la herramienta sala de escape, así como la flexibilidad en el horario. El servicio está dirigido a las instituciones (colegios) y no a los individuos (alumnos).
- Justificadores: *Staff* profesional especializado en la psicología educacional, salas de escape habilitadas para el uso de escolares de cuarto y quinto de secundaria, metodología de aprendizaje experiencial, horarios variables
- Valores, personalidad o carácter de marca: Responsabilidad, diversión, innovación, comprometidos con la educación
- Propiedades de ejecución e identidad visual: Salas de escape diseñadas con temáticas que propician el desarrollo de las competencias personales, y un espacio de color verde y blanco que promuevan la relajación mental para la reflexión final (M. Gutiérrez 2013). El logo (Gráfico 7) es el nombre *Ingenium* con un candado cerrado, con los colores azul, naranja y amarillo, que simbolizan la productividad, el ánimo y reflexión, respectivamente (K. Gutiérrez 2016).

Gráfico 7. Logo de *Ingenium*



Fuente: Elaboración propia, 2017.

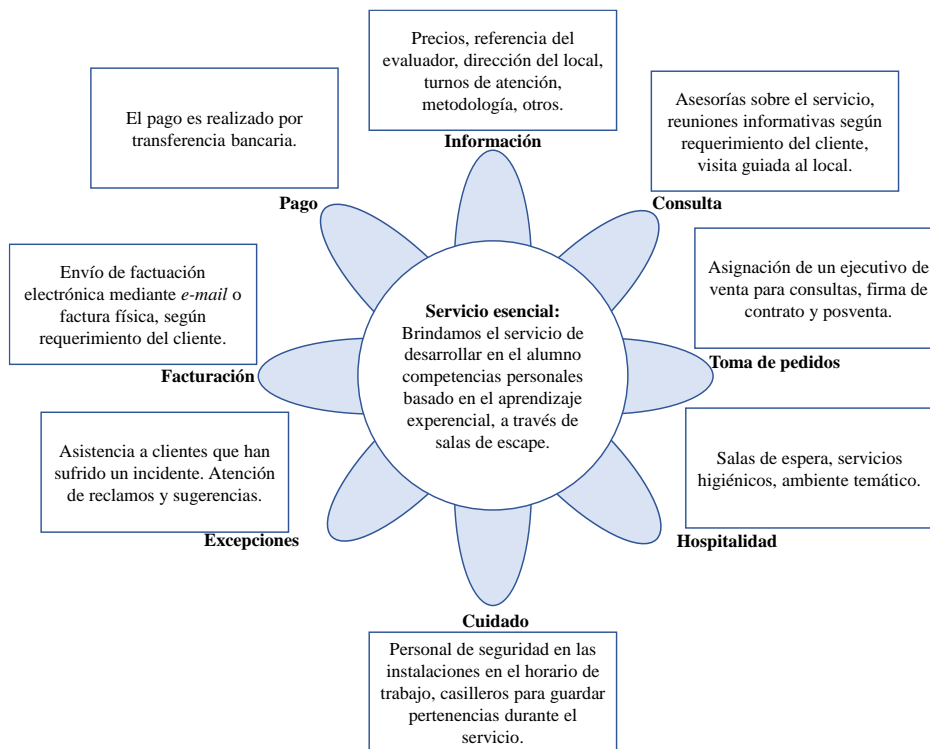
4. Estrategias de la mezcla de *marketing*

Aplicaremos una estrategia de *marketing* considerando las “8 P” del *marketing* de servicios (Lovelock y Wirtz, 2009).

4.1 Servicio

Se elaboró la flor de servicio (ver Gráfico 8) a fin de explicar el servicio esencial y los servicios suplementarios.

Gráfico 8. Flor del servicio



Fuente: Elaboración propia basada en Lovelock y Wirtz, 2009.

4.2 Precio

Debido a que el servicio ofrecido es un programa para un grupo de máximo diez alumnos, se determinó el precio por grupo en S/ 2.000. Para fijar el precio del servicio se tomó en cuenta el precio determinado por los clientes, así como los precios de las otras actividades complementarias que se ofrecen en colegios.

4.3 Plaza

El flujo de información se realizará a través de visitas programadas con los colegios, por la página web de *Ingenium*, redes sociales, y correo directo y electrónico. Además, el servicio se llevará a cabo en el local de *Ingenium*, que se encontrará ubicado en la cuadra 41 de la Av. Petit Thouars, Miraflores (límite con San Isidro). Por otro lado, las evaluaciones psicológicas escritas se realizarán en las instalaciones de cada colegio.

4.4 Promoción

- Venta personal: Se llevarán a cabo visitas personales a los colegios para ofrecer los beneficios del programa, en las cuales se entregarán los *brochures* y *merchandising*.
- Promoción de ventas: Se invitará al personal del colegio (director y profesores) a participar de una sesión gratuita del servicio. También se ofrecerán charlas en los colegios sobre la importancia del desarrollo de competencias personales.
- Publicidad: Se colocarán anuncios y *brochures* en la página web de *Ingenium* y en redes sociales.
- *Marketing* directo e interactivo: Se repartirán volantes publicitarios a través del correo directo y el correo electrónico.
- *Merchandising*: Será entregado por los ejecutivos de ventas a los directores o autoridad del colegio en sus visitas programadas.

4.5 Personas

El modelo de negocio exigiría para el equipo de atención al cliente un aproximado de nueve personas que cumplirían las siguientes funciones:

- Cuatro evaluadores encargados de interactuar con los alumnos y responsables de los alumnos en cada sesión
- Una persona de seguridad encargada de no dejar salir a los alumnos del local sin la respectiva autorización
- Un asistente administrativo para la recepción de los participantes
- El gerente general encargado de la visita a clientes potenciales
- Dos ejecutivos de ventas encargados de las visitas a los clientes y clientes potenciales, y de la administración de página web y redes sociales

4.6 Procesos

El proceso de interacción con el cliente por la prestación del servicio de la sala de escape implica doce pasos: (i) captación de clientes, (ii) negociación y firma del contrato, (iii) pago del servicio, (iv) reserva de programa, (v) evaluación inicial, (vi) atención en el local, (vii) charla de enfoque, (viii) vigilancia y monitoreo del juego, (ix) *feedback* grupal, (x) evaluación final, (xi) entrega del informe, y (xii) seguimiento al cliente.

4.7 Productividad y calidad

Con la finalidad de mantener y mejorar la satisfacción del cliente, se realizarán encuestas de satisfacción sobre la atención brindada y los resultados obtenidos gracias al programa. Respecto de la calidad del servicio, se llevará el control mediante la medición de un reporte de servicio.

4.8 Proactividad al cliente (evidencia física)

Para nuestro caso, la principal evidencia física del servicio sería la infraestructura, es decir, las salas de escape, las cuales presentarán un montaje escenográfico acorde con las competencias por desarrollar: temática del juego, luces, sonido, utilería, enigmas, etc. Se buscará que, en la secuencia de los juegos, los participantes utilicen sus sentidos para lograr salir de la sala. Del mismo modo, el ambiente para el *feedback* grupal estará acondicionado con luces, colores, sonidos y utilería necesaria para provocar la relajación y apaciguamiento de emociones que se hayan podido generar durante el juego. Otra evidencia física del servicio es el informe sobre el desempeño de los alumnos durante la actividad y entregado formalmente al colegio (ver Anexo 7). Asimismo, los *brochures*, anuncios, *merchandising*, etc., serán consecuentes con la imagen y valores de la empresa.

5. Cronograma de actividades

En la Tabla 25, se presentan las actividades de *marketing* durante los meses preoperativos.

Tabla 25. Actividades de *marketing* durante los meses preoperativos

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Elaboración e impresión de material promocional												
Diseño de página web												
Habilitación de redes sociales												
Elaboración base de datos de colegios objetivo												
Reuniones comerciales con colegios												

Fuente: Elaboración propia, 2017.

6. Presupuesto de *marketing*

El presupuesto del plan de *marketing* se encuentra en el Anexo 8.

Capítulo V. Plan de operaciones

1. Objetivos y estrategia de operaciones

Tomando en consideración la estimación de la demanda y el plan de *marketing* de *Ingenium*, se muestran en la Tabla 26 los objetivos del plan de operaciones.

Tabla 26. Objetivos del plan de operaciones

Grupos competitivos	Objetivos de operaciones	Metas					Indicadores	Fuente
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Costo	Optimizar la brecha presupuestal del costo de mantenimiento	0%	>2%	>4%	>6%	>8%	(Costo de mantenimiento programado / Costo de mantenimiento real) - 1	Estado de resultado
Calidad del servicio	Cumplimiento con la calidad del servicio	> 87%	> 89%	> 91%	> 93%	> 95%	Porcentaje de cumplimiento con los estándares de calidad del servicio	Reporte del servicio
Flexibilidad	Capacidad de respuesta ante requerimiento del cliente	> 90%	> 90%	> 90%	> 90%	> 90%	Requerimientos atendidos / total de requerimientos	Reporte de información gerencial
Tiempo	Cumplimiento del cronograma del servicio	> 90%	> 92%	> 94%	> 96%	> 98%	Horas programadas / Horas de servicio	Reporte del servicio

Fuente: Elaboración propia basada en Krajewski *et al.*, 2008.

La competitividad de costos busca optimizar los recursos del mantenimiento de las salas. Para el correcto uso de las salas, se mejorará la señalización de los elementos que no son parte del enigma con la finalidad de evitar incorrectas manipulaciones; además, se verificará el buen funcionamiento de los dispositivos que sí son parte del enigma. Asimismo, se realizará el monitoreo a través de cámaras de video, informando si se está realizando un acto indebido que afecte la integridad de la sala y reforzando el cuidado en general al inicio de cada sesión.

Para controlar y asegurar la calidad del servicio prestado, se implementará un reporte del servicio (ver Anexo 9), herramienta que efectuará el seguimiento al cumplimiento de requisitos contractuales y estándares del servicio. Es necesario también contar con horarios flexibles, los cuales permitirán generar cambios según necesidad del cliente, alineados con la disponibilidad de cada colegio. Es por ello que se brindará la facilidad de reprogramar sesiones para los días sábados.

En cuanto a la competitividad con el tiempo, se medirá el cumplimiento del cronograma establecido para el servicio considerando los tiempos en cada etapa del programa (charla de enfoque, juego, *feedback* grupal). Las estrategias de operaciones que se aplicarán son las mostradas en la Tabla 27.

Tabla 27. Estrategias de operaciones

Estrategia	Prioridades competitivas			
	Costo	Calidad	Tiempo	Flexibilidad
Planificación y programación de los recursos	X	X		X
Ubicación del local en distrito céntrico a la zona de influencia		X		X
Implementar una distribución de salas y diseños flexibles	X		X	X

Fuente: Elaboración propia basada en Krajewski *et al.*, 2008.

2. Diseño del servicio

El diseño del servicio de *Ingenium* fue desarrollado con el apoyo de un grupo de especialistas en gestión de personas (sicólogos y *coaches*). El servicio consta de un programa de desarrollo de competencias, que contiene una evaluación inicial, cuatro sesiones *in situ* y una evaluación final. El esquema del programa se muestra en la Tabla 28. Cabe señalar que, entre las evaluaciones y cada sesión, debe haber un espacio de tiempo aproximado de dos semanas para que los alumnos puedan asimilar las lecciones aprendidas en cada jornada.

Tabla 28. Esquema del programa

Programa	Lugar	Tiempo	Actividades
Evaluación Inicial	Colegio	45 min	Evaluación psicológica: EQi-YV BarOn Emotional Quotient Inventory (Ugarriza y Pajares 2005)
Sesión 1	<i>Ingenium</i>	5 min	Bienvenida al programa (presentación de la empresa, el programa y el equipo de trabajo)
		20 min	Evaluación complementaria corporal: los arquetipos corporales
		5 min	Formación de equipos (profesional a cargo, asignación del color y nombre del equipo)
		10 min	Instrucciones de la sesión y uso de salas
		45 min	Juego
		35 min	<i>Feedback</i> grupal, recomendaciones y despedida
Sesión 2	<i>Ingenium</i>	25 min	Bienvenida, charla de enfoque, instrucciones de la sesión y uso de salas
		45 min	Juego
		30 min	<i>Feedback</i> grupal, recomendaciones y despedida
Sesión 3	<i>Ingenium</i>	25 min	Bienvenida, charla de enfoque, instrucciones de la sesión y uso de salas
		45 min	Juego
		30 min	<i>Feedback</i> grupal, recomendaciones y despedida
Sesión 4	<i>Ingenium</i>	25 min	Bienvenida, charla de enfoque, instrucciones de la sesión y uso de salas
		45 min	Juego
		30 min	<i>Feedback</i> grupal, recomendaciones y despedida
		20 min	Evaluación complementaria corporal: los arquetipos corporales
Evaluación Final	Colegio	45 min	Evaluación psicológica: EQi-YV BarOn Emotional Quotient Inventory

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En cada sesión, se buscará desarrollar una competencia utilizando salas de escape configuradas con enigmas específicos por cada una, las cuales se detallan a continuación.

- Trabajo en equipo: Escala interpersonal (empatía, relaciones interpersonales) y adaptabilidad (flexibilidad)
- Manejo del estrés y frustración: Escala manejo del estrés (tolerancia al estrés y control de impulsos)
- Comunicación: Escala intrapersonal (asertividad)
- Toma de decisiones: Escala adaptabilidad (solución de problemas) e interpersonal (independencia)

Las características de cada sala se explican con mayor detalle en el Anexo 10.

En coordinación con el colegio, se programará el día y hora de las sesiones, y el número de grupos adquiridos. A fin de garantizar la calidad del servicio, las salas albergarán un máximo de diez alumnos para que los evaluadores realicen una tarea enfocada en un grupo específico. Al inicio del programa, se llevará a cabo la evaluación psicológica y los arquetipos corporales, a fin de obtener un conocimiento base del grupo; y, en caso de que existiera más de un grupo, estas evaluaciones sirvan para generar una distribución equitativa (en número y competencias individuales) entre los grupos. Generada la distribución de los grupos, se procede a presentar a los evaluadores que acompañarán a los alumnos (un evaluador por grupo) durante todo el programa, y la asignación del orden de salas correspondiente a cada sesión (ver Tabla 29). A pesar de poder contarse con más de un colegio en un mismo turno, la distribución de los grupos se llevará a cabo solo con alumnos del mismo colegio, manteniéndose la exclusividad por colegio.

Tabla 29. Distribución de grupos por sesión

	2 semanas		2 semanas		2 semanas	
	Sesión 1	Sesión 2	Sesión 3	Sesión 4		
Grupo A	Sala 1	Sala 2	Sala 3	Sala 4		
Grupo B	Sala 2	Sala 3	Sala 4	Sala 1		
Grupo C	Sala 3	Sala 4	Sala 1	Sala 2		
Grupo D	Sala 4	Sala 1	Sala 2	Sala 3		

Sala 1	Trabajo en equipo
Sala 2	Manejo del estrés y frustración
Sala 3	Comunicación
Sala 4	Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La medición del progreso del desarrollo de competencias de cada grupo tiene como base la evaluación inicial, la evaluación final y el desarrollo de las sesiones que en conjunto nos permitirá elaborar un informe dirigido al colegio, el cual se puede observar en el Anexo 7.

Ingenium contempla un programa con nivel estándar y un nivel avanzado; este último nos permite incrementar el grado de dificultad de las sesiones. Con este nivel avanzado se busca el retorno de los alumnos que participaron en el nivel estándar. La diferencia entre los niveles se muestra con mayor detalle en el Anexo 10.

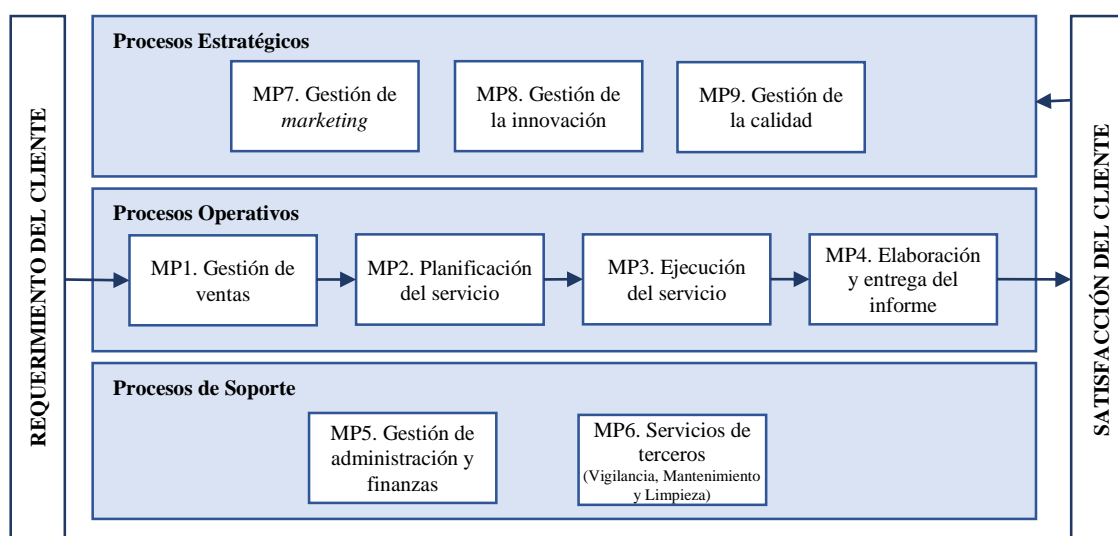
Para incentivar la discreción de la configuración del juego, en la que participará cada grupo en sesiones distintas, se implementarán estrategias con la finalidad de generar respeto por la experiencia vivencial de los otros grupos, las cuales estarán orientadas a la rotación de enigmas, el cambio de contraseñas, la concientización del juego limpio e inducciones reiteradas.

El flujo mostrado en el diagrama de flujo del servicio (ver Anexo 11) describe la interacción entre los responsables de llevar a cabo el servicio.

3. Diseño de los procesos

Contamos con ocho macroprocesos, presentados en el Gráfico 9, que están especificados con sus respectivos procesos en la Tabla 30.

Gráfico 9. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 30. Procesos

Macroprocesos	Procesos
MP1. Gestión de ventas	P1.1 Proceso de coordinación y reunión con el cliente P1.2 Proceso de negociación y firma del contrato
MP2. Planificación del servicio	P2.1 Proceso de planificación de recursos P2.2 Proceso de seguimiento al servicio
MP3. Ejecución del servicio	P3.1 Proceso de evaluación (inicial y final) P3.2 Proceso de charla de enfoque P3.3 Proceso de análisis del comportamiento P3.4 Proceso de <i>feedback</i> grupal
MP4. Elaboración y entrega del informe	P4.1 Proceso de elaboración y entrega del informe
MP5. Gestión de administración y finanzas	P5.1 Proceso de cobranza y pagos P5.2 Proceso de adquisiciones P5.3 Proceso de reclutamiento y selección
MP6. Servicio terceros	
MP7. Gestión de <i>marketing</i>	P7.1 Proceso de promoción P7.2 Proceso de seguimiento al cliente
MP8. Gestión de la innovación	P8.1 Proceso de captación e implementación de proyectos de innovaciones
MP9. Gestión de la calidad	P9.1 Proceso de medición de la satisfacción del cliente P9.2 Proceso de control y revisión del servicio

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El Anexo 12 muestra la descripción de los procesos mencionados en la Tabla 30.

4. Gestión de la innovación

La gestión de la innovación se realizará siguiendo la norma internacional UNE 166002:2014 (Asociación Española de Normalización y Certificación [AENOR] 2014). En el Gráfico 10, se observa el proceso operativo para esta gestión.

Gráfico 10. Representación esquemática de los procesos operativos de innovación



Fuente y elaboración: Asociación Española de Normalización y Certificación [Aenor], 2014.

4.1 Gestión de ideas

La gestión de ideas se llevará a cabo mediante reuniones internas con el personal; como insumos, se dispondrá de los informes de operaciones, los informes de ventas, y los resultados de encuestas de satisfacción y tendencias del sector; y se realizará con el asesor externo. La recopilación, la evaluación y la selección de ideas las realizará el comité de innovación, formado por el gerente general, el administrador y el asesor externo.

4.2 Desarrollo de proyectos

Se realizará la planificación del proyecto seleccionado, la cual incluirá la identificación del objetivo, de las tareas, de los resultados, de los responsables, de los recursos, de los riesgos asociados y de los hitos.

4.3 Protección y explotación de resultados

Para proteger la propiedad intelectual, se incluirá en los contratos de trabajo y servicio una cláusula de confidencialidad. Los trabajadores internos solo utilizarán el correo de dominio corporativo. Los archivos electrónicos se guardarán en un servidor con acceso restringido.

4.4 Introducción en el mercado

Los beneficios de la innovación se reflejarán en las ventas o en la optimización de los procesos internos, para lo cual *Ingenium* cuenta con un presupuesto que tiene consideradas las oportunidades de mejora que defina el comité con el plan de trabajo. Dentro del presupuesto de operaciones, se contempla una partida presupuestaria para la gestión de la innovación, en la cual se incluye la consultoría de un asesor externo en gestión de personas.

4.5 Resultados de los procesos operativos de la gestión de la innovación

Se implementarán los indicadores para la gestión de la innovación para su seguimiento periódico, de acuerdo a la Tabla 31.

Tabla 31. Indicadores para la gestión de la innovación

Proceso operativo	Indicador	Valores esperados	Responsable de su cálculo	Frecuencia de medición
Detección de ideas innovadoras	Número de ideas evaluadas por el comité	≥ 6	Gerente general	Semestral
Desarrollo	Número de interferencias de los proyectos en etapa de desarrollo ^{1/}	≤ 3	Gerente general	Semestral
Protección de resultados	Número de proyectos aprobados por el comité	-	Gerente general	Semestral
Explotación de resultados	Número de proyectos en ejecución	-	Gerente general	Anual

1/ Se entiende por interferencias: incumplimiento de la programación, cambios en el alcance, costo, etc.

Fuente: Elaboración propia basada en Plataforma de Innovación en Tecnologías Médicas y Sanitarias [Items], 2016.

4.6 Evaluación de resultados

Se analizarán los indicadores de la Tabla 32 para determinar las mejoras según resultados en la satisfacción al cliente, en la calidad del servicio y en el margen operativo.

Tabla 32. Indicadores para la evaluación de resultados

Indicador	Valores esperados	Responsable de su cálculo	Frecuencia de medición
Incremento de la satisfacción del cliente	$\geq 5\%$	Gerente general	Anual
Incremento de la calidad del servicio	$\geq 2\%$	Administrador	Anual
Incremento del margen operativo	$\geq 2\%$	Gerente general	Anual

Fuente: Elaboración propia basada en Items, 2016.

5. Diseño de las instalaciones

5.1 Edificación

Ingenium tendrá un local con un área de aproximadamente 250 m², en donde se realizarán los procesos administrativos y se brindará el servicio a los clientes. Para esto, se considera el alquiler de un ambiente en el distrito de Miraflores, límite con San Isidro, ya que cuenta con una ubicación céntrica a los colegios. El Anexo 13 muestra la ubicación exacta.

5.2 Capacidad

Las instalaciones de *Ingenium* tendrán un aforo de aproximadamente 63 personas²², en la cual podrán ingresar el personal de *Ingenium* (9), los escolares (40), el personal responsable del colegio

²² Este dato se calculó considerando la norma técnica A.070 Comercio (*El Peruano* 2011).

y terceros. Para utilizar la capacidad instalada, se llevarán a cabo las siguientes estrategias (Lovelock y Wirtz 2009):

- Con exceso de la demanda:
 - Se contará con horarios extraordinarios para atender el exceso de demanda: de lunes a viernes en horarios extendidos y los días sábados.
 - Para el caso de colegios con más de cuatro grupos para un mismo turno, se coordinará con el cliente la programación en dos turnos diferentes.

- Con exceso de capacidad:
 - Se promocionará el uso de las salas para los directivos y docentes de los colegios a fin de mostrar las instalaciones y el proceso que se desarrolla mediante una sesión de prueba.
 - Se ampliará el alcance geográfico del servicio a los distritos colindantes como Barranco, Cercado de Lima, La Victoria y Surquillo.
 - En los meses de verano, en los cuales no se dictarán clases, se brindará la oportunidad de que los colegios se inscriban para cursos vacacionales. Serán meses que se utilizarán para realizar la planificación estratégica del siguiente año, así como remodelaciones que sean necesarias.

5.3 Arquitectura

En el primer piso del local, la distribución es la siguiente:

- Recepción: Se ubicará el *counter* para brindar información, recibir documentos, y atender a clientes y visitas. Contará con un dispensador de agua y *lockers* para los alumnos.
- Sala principal: Estará diseñada para llevar a cabo la bienvenida al programa y la evaluación complementaria corporal (arquetipos corporales).
- Salas grupales: Serán cuatro salas que se utilizarán para la charla de enfoque, instrucciones de la sesión, uso de salas, *feedback* grupal, recomendaciones y despedida.
- Salas de escape: Serán cuatro salas de escape, con divisiones según el diseño del enigma.
- Baños: Se dispondrá de dos baños, uno para damas y otro para caballeros.

En el segundo piso del local, la distribución es la siguiente:

- Sala de reuniones: Será un espacio abierto que contará con muebles para sostener reuniones. Además, contará con sitios de trabajo itinerantes.
- Cuarto de monitoreo: Será un ambiente en el cual se ubicarán los paneles de control, monitoreados por los evaluadores.
- Oficina de gerencia: Será la oficina del gerente general.
- Oficina administrativa: Será la oficina del administrador.
- Almacén: Consistirá en un espacio destinado para almacenar utilería de las salas de escape, *merchandising*, entre otros.
- *Kitchenette*: Será un ambiente equipado con un microondas, menajes, cafetera y dispensador de agua.
- Baños: Se dispondrá de dos baños, uno para damas y otro para caballeros.

El Anexo 14 muestra la distribución del local descrita anteriormente.

6. Programación de las operaciones de la empresa

La programación de las operaciones de *Ingenium* se llevará a cabo según la Tabla 33.

7. Actividades pre operativas

Las actividades preoperativas para la puesta en marcha de *Ingenium* tomarán un tiempo de tres meses, según se presenta en el cronograma de la Tabla 34.

8. Presupuestos de operaciones

El presupuesto de operaciones se encuentra detallado en el Anexo 15. Las actividades relacionadas con la contratación del personal, indicadas en el cronograma de actividades preoperativas, se consideran en el presupuesto de recursos humanos (ver Anexo 17); así mismo, la adquisición de muebles y equipos se presenta pormenorizada en el presupuesto de inversiones (ver Anexo 19).

Tabla 33. Descripción diaria de operaciones

Descripción diaria de operaciones	8:00-8:50	8:50-10:50			10:50-11:00	11:00-13:00			13:00-14:00	14:00-15:00	15:00-17:00			17:00-18:00
		E	J	F		E	J	F			E	J	F	
Gerente general														
Coordinar reuniones con clientes														
Visitar a clientes y clientes potenciales														
Revisar reportes e informes de venta														
Realizar actividades posventa														
Ejecutivos de venta														
Coordinar reuniones con clientes														
Visitar a clientes y clientes potenciales														
Generar reportes e informes de venta														
Realizar actividades posventa														
Administrador														
Programar recursos (salas y personal)														
Supervisar el servicio														
Revisar informes e indicadores de servicio														
Gestionar cobranzas y pagos														
Asistente administrativo														
Revisar y preparar las salas de escape														
Generar y reportar indicadores de servicio														
Apoyar en gestiones administrativas														
Evaluadores														
Elaborar informes														
Dar charla de enfoque														
Analizar el comportamiento														
Dar <i>feedback</i> grupal														

Horario de las sesiones	
Horario de uso de salas	
Horario de refrigerio	
Ejecución de la actividad	

E:	Charla de enfoque
J:	Juego
F:	<i>Feedback</i> grupal

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 34. Cronograma de actividades pre operativas

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4
Constitución y registro de la empresa												
Constitución de la empresa en Sunarp												
Trámites de Sunat												
Trámites notariales												
Negociación y firma del contrato del local												
Modificaciones y reparaciones del local												
Licencias y permisos												
Contratación del personal												
Apertura de planilla												
Contratación de gerente general												
Contratación del administrador												
Contratación de los ejecutivos de ventas												
Contratación de los evaluadores												
Contratación de asistente administrativo												
Instalación oficina y salas de escape												
Adquisición de engramas												
Adquisición de equipos, muebles y enseres para salas												
Montaje de las salas de escape												
Adquisición de muebles y enseres para oficinas												
Instalación de equipos, muebles y enseres												
Contratación de servicios de terceros												
Servicio de vigilancia												
Servicio de limpieza												
Servicios de luz y agua												
Servicio de contabilidad												
Servicio de telecomunicaciones												
Alquiler de equipos informáticos y electrónicos												
Alquiler de equipos de telecomunicaciones												
Implementación del aseguramiento y control de la calidad												
Elaboración de los procedimientos y planes de trabajo												
Elaboración de los niveles de servicio												

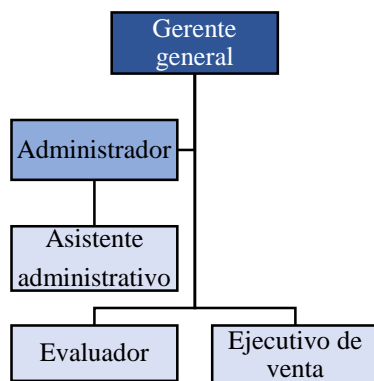
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

1. Estructura organizacional

La estructura organizacional de *Ingenium* consistirá, siguiendo a Gómez-Mejía *et al.* (2008), en una estructura plana de pocos niveles jerárquicos; sin embargo, la cultura innovadora fomentará la participación de los colaboradores. El organigrama se presenta en el Gráfico 11.

Gráfico 11. Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Objetivos de recursos humanos

La Tabla 35 presenta los objetivos de recursos humanos que seguirá *Ingenium* para mantener la satisfacción interna y externa de sus colaboradores, y realizar una mejora continua.

Tabla 35. Objetivos de recursos humanos

Objetivos	Indicadores de medición	Metas					Fuente
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Incrementar la satisfacción del clima laboral	Porcentaje de satisfacción de los colaboradores	75%	80%	85%	90%	95%	Encuesta de satisfacción de los colaboradores
Mejorar fortalezas y competencias de los colaboradores	Porcentaje de cumplimiento con el desempeño	85%	87%	89%	91%	93%	Reporte del servicio / Reportes de venta
	Porcentaje de capacitaciones eficaces	85%	87%	89%	91%	93%	Evaluación poscapacitación

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Políticas de recursos humanos

- Los colaboradores firmarán contrato por tiempo determinado, no mayor a un año, según el régimen general laboral.

- El horario de trabajo será de lunes a viernes, de 8 a. m. a 6 p. m. Los colaboradores podrán tomar treinta días de vacaciones en un rango incluido desde el 1 de diciembre al 31 de enero.
- Se realizará el pago de remuneraciones los días 28 de cada mes. En caso de que el día 28 del mes sea sábado o domingo, el pago se realizará el viernes de esa semana.
- El código de vestimenta para los ejecutivos de venta será *sport* elegante, y se utilizará la insignia de *Ingenium*; para el resto del equipo, será de *jean* y un polo con cuello y logo.

4. Estrategias de administración de recursos humanos

4.1 Reclutamiento, selección y contratación del colaborador

Ingenium se encargará del proceso de reclutamiento de los colaboradores. Se tendrán en consideración la hoja de vida, las referencias laborales y una entrevista de trabajo para verificar que cumpla con los requisitos del puesto (ver Anexo 16). Terminado el proceso de selección y elegido el candidato, se firma contrato laboral, previa entrega de sus antecedentes penales y judiciales.

4.2 Formación del colaborador

Se realizará la inducción al personal nuevo, difundiendo la cultura organizacional, la misión, la visión y las políticas implementadas. Esta será realizada por el administrador. Además, se planificarán capacitaciones relacionadas con el desarrollo de competencias personales, a fin de empoderar a todos los colaboradores en la importancia del servicio brindado.

4.3 Ambiente laboral

Se creará un ambiente de trabajo adecuado que permita el intercambio de opiniones para la toma de decisiones, la innovación del servicio y la mejora continua de los procesos. Además, se organizarán actividades de integración como la celebración de cumpleaños y fechas festivas. La medición del clima laboral será una vez al año.

5. Presupuesto del plan de recursos humanos

El presupuesto de recursos humanos se encuentra detallado en el Anexo 17.

Capítulo VII. Plan de responsabilidad social

Sobre la base del tipo de negocio de *Ingenium*, analizaremos el frente externo en su etapa de planeamiento, orientándonos a beneficiar a la comunidad (Del Castillo y Schwalb 2011).

1. Diagnóstico

Considerando las entrevistas realizadas a expertos y el análisis del entorno, el sector educativo prioriza el desarrollo de habilidades duras (competencias técnicas) frente al desarrollo de habilidades blandas (competencias personales).

2. Recursos

Ingenium cuenta con psicólogos de profesión que tienen experiencia en *coaching*, con horas libres disponibles en la semana y con la infraestructura del local. Además, nuestros psicólogos formarán parte del equipo social y contarán con presupuesto para el desarrollo de actividades relacionadas con la responsabilidad social.

3. Objetivo de responsabilidad social

El objetivo del plan de responsabilidad social de *Ingenium* es difundir la importancia del desarrollo de competencias personales desde la adolescencia.

4. Identificación de los grupos de interés

Los grupos de interés de *Ingenium* son instituciones como colegios, academias y centros culturales, incluyendo a los padres de familia y adolescentes involucrados.

5. Identificación de las expectativas de los grupos de interés y sus acciones sociales

A continuación, se detallan en la Tabla 36 las expectativas de los grupos de interés y su acción social, y, en la Tabla 37, la descripción de nuestras acciones sociales.

Tabla 36. Identificación de las expectativas de los grupos de interés

Objetivo	Grupo de interés	Expectativa	Acción social
Difundir la importancia del desarrollo de competencias personales desde la adolescencia	Padres de familia	Conocer a mayor detalle la importancia del desarrollo de las competencias personales	Charla a padres de familia Sesión a padres de familia
	Adolescente	Recibir una orientación sobre los beneficios que se obtienen con el desarrollo de competencias personales	Charla a adolescentes
	Instituciones educativas	Experimentar nuevos métodos de aprendizaje experiencial	Sesión a docentes
	Instituciones educativas	Recibir beneficios de entidades externas, a favor de la educación	Sesiones a colegios nacionales

Fuente: Elaboración propia basada en Del Castillo y Schwalb, 2011.

Tabla 37. Descripción de las acciones sociales

Acción social	Descripción
Charla a padres de familia	Charla teórica que explique los beneficios del desarrollo de competencias personales desde la adolescencia. Se complementará con una actividad experiencial como herramienta.
Sesión a padres de familia	Una sesión gratuita que se llevará a cabo en las instalaciones de <i>Ingenium</i> , siguiendo el formato estándar del programa.
Charla a adolescentes	Charla que involucra una actividad experiencial a fin de facilitar el autodescubrimiento de sus competencias personales, destacando los beneficios del desarrollo continuo que lograrían.
Sesión a docentes	Una sesión gratuita que se llevará a cabo en las instalaciones de <i>Ingenium</i> , siguiendo el formato del programa. Esta actividad se coordinará con las instituciones educativas.
Sesiones a colegios nacionales	Un programa gratuito para alumnos de colegios nacionales, que se llevará a cabo en las instalaciones de <i>Ingenium</i> . Esta actividad se coordinará con las instituciones educativas.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

6. Priorización de las acciones sociales

La priorización de nuestras acciones sociales está basada en los criterios de impacto²³ (ver Tabla 38) y criterios de factibilidad²⁴ (ver Tabla 39).

Tabla 38. Evaluación del impacto de las acciones sociales

Acciones sociales	Impacto económico	Impacto social	Puntaje total del impacto global	Evaluar impacto	
				Alto	Bajo
Charla a padres de familia	2	1	3		X
Sesión a padres de familia	3	2	5	X	
Charla a adolescentes	2	1	3		X
Sesión a docentes	2	2	4	X	
Sesiones a colegios nacionales	3	3	6	X	

Fuente: Elaboración propia basada en Del Castillo y Schwalb, 2011.

²³ La escala de calificación del impacto económico y social de la acción social se encuentra en el rango de puntaje de 0 a 3, donde 0: no tiene impacto, 1: bajo impacto, 2: impacto moderado y 3: alto impacto. Asimismo, el puntaje total del impacto global se define de 0 a 3: bajo impacto global, y de 4 a 6: alto impacto global.

²⁴ La escala de calificación para evaluar la factibilidad de las acciones sociales es de 0 a 2, y sigue cuatro criterios: inversión (B1), competencias (B2), alianzas (B3) y tiempo (B4). Para B1, la escala 0: inversión alta, 1: inversión media y 2: inversión nula. Para B2, la escala 0: la empresa no tiene las competencias, 1: algo desarrolladas en la empresa y 2: muy desarrolladas en la empresa. Para B3, la escala 0: ninguna posibilidad, 1: baja posibilidad y 2: alta posibilidad. Para B4, la escala 0: tiempo largo, 1: tiempo medio y 2: tiempo muy corto. Asimismo, el puntaje total se define de 0 a 3: baja factibilidad, y de 4 a 8: alta factibilidad.

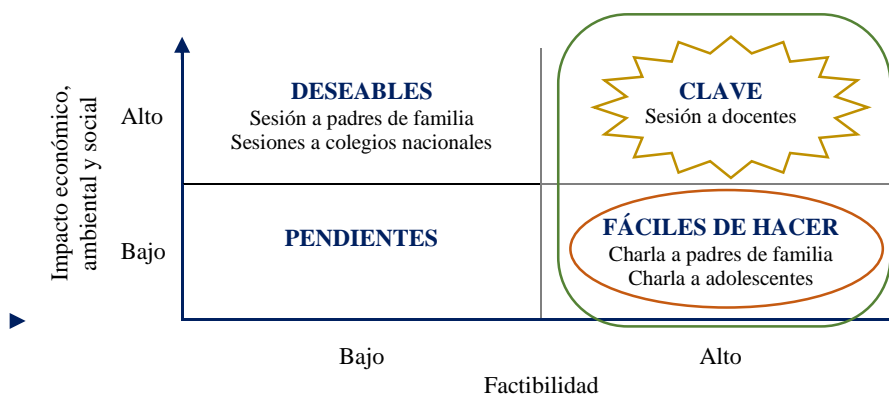
Tabla 39. Evaluación de factibilidad de realizar las acciones

Acciones sociales	B1	B2	B3	B4	Total	Evaluar factibilidad	
						Alto	Bajo
Charla a padres de familia	1	2	0	1	4	X	
Sesión a padres de familia	0	2	0	1	3		X
Charla a adolescentes	1	2	0	1	4	X	
Sesión a docentes	1	2	1	1	5	X	
Sesiones a colegios nacionales	0	2	0	1	3		X

Fuente: Elaboración propia basada en Del Castillo y Schwalb, 2017.

Tomando en cuenta los resultados de los criterios de impacto y factibilidad mostrados en el Gráfico 12, se priorizarán las acciones clave y fáciles de hacer, debido a que son de alta factibilidad.

Gráfico 12. Mapeo de las acciones sociales – Frente externo



Fuente: Elaboración propia basada en Del Castillo y Schwalb, 2011.

7. Programación de las acciones sociales priorizadas

La programación de las acciones sociales priorizadas se detalla en la Tabla 40.

Tabla 40. Programación de las acciones sociales priorizadas

Acciones sociales priorizadas	Indicadores de medición	Metas					Fuente
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Sesión a docentes	Número de sesiones	8	8	8	8	8	Registro de asistencia
Charla a padres de familia	Número de charlas ejecutadas	8	9	10	11	12	Registro de asistencia
Charla a adolescentes	Número de charlas ejecutadas	8	9	10	11	12	Registro de asistencia

Fuente: Elaboración propia basada en Del Castillo y Schwalb, 2011.

8. Presupuesto de responsabilidad social

Para el desarrollo de las charlas a padres y adolescentes, es importante que la imagen de la persona encargada de la ponencia sea coherente con los valores de *Ingenium*, desde su código de conducta, su vestimenta y el contenido de la charla. Por ello, a cada responsable se le entregará una casaca corporativa con el logo de *Ingenium*. Asimismo, cada actividad contemplará el costo de desplazamiento y viáticos. Para las sesiones a docentes, los costos contemplados forman parte de los presupuestos de operaciones y recursos humanos. El presupuesto de responsabilidad social se encuentra detallado en el Anexo 18.

Capítulo VIII. Plan financiero

1. Supuestos

- Se evalúa un flujo mensualizado sobre un periodo de cinco años a soles corrientes, comenzando el año en abril 2018 y culminando en marzo del siguiente año.
- Todo el personal será contratado bajo normativa laboral peruana vigente.
- Las planillas serán establecidas de la siguiente forma: doce sueldos al año, dos gratificaciones al año en julio y diciembre equivalentes a un sueldo cada uno, y una compensación por tiempo de servicios (CTS) equivalente a 14/12 de sueldo al año pagado en dos partes iguales en mayo y noviembre.
- El aporte del empleador a EsSalud es del 9% mensual.
- La cobranza será al contado y a crédito otorgado en un plazo máximo de quince días calendario.
- Se aplica un régimen general tributario (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat] 2017a).
- La tasa de impuesto a la renta es de 29,5% (Sunat 2017b).
- La depreciación financiera coincide con la tasa de depreciación tributaria en 20%.
- Toda cobranza tendrá como sustento el contrato firmado por ambas partes, con sus respectivas condiciones, y la emisión del comprobante de pago.

2. Análisis del punto de equilibrio

Según Tong (2014), para determinar el punto de equilibrio, se requiere estimar la venta en función de la cantidad de grupos de alumnos necesarios para cubrir los costos fijos y variables. La Tabla 41 muestra el análisis del punto de equilibrio, donde se evidencia que, a partir del segundo año, las ventas superan a los resultados del punto de equilibrio.

Tabla 41. Análisis del punto de equilibrio

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio	S/ 834.253	S/ 520.782	S/ 504.900	S/ 490.911	S/ 475.331
Costo fijo	S/ 684.889	S/ 459.036	S/ 449.642	S/ 441.021	S/ 430.685
Costo variable	S/ 118.166	S/ 85.366	S/ 85.366	S/ 85.366	S/ 85.366
Ventas	S/ 660.000	S/ 720.000	S/ 780.000	S/ 840.000	S/ 908.870
Precio de venta	S/ 2.000	S/ 2.000	S/ 2.000	S/ 2.000	S/ 2.000
Número de grupos según proyección inicial	330	360	390	420	450
Número de grupos según máxima capacidad	720	720	720	720	720
Número de grupos según proyección final	330	360	390	420	450
Número de grupos en punto de equilibrio	417	260	252	245	238

Fuente: Elaboración propia basada en Tong, 2014.

3. Estados financieros y flujo de caja

Los estados financieros fueron elaborados sobre la base de los supuestos y presupuestos definidos en los capítulos de *marketing*, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social (ver Tabla 42), en cuyos resultados se espera generar ganancias a partir del primer trimestre del tercer año de funcionamiento y con un margen de utilidad operativa de 23% al cierre del tercer año. El flujo de caja y el estado de resultados proyectados se presentan en los Anexos 20 y 21, respectivamente.

Tabla 42. Presupuesto consolidado anual, expresado en soles

Concepto	Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversiones (ver Anexo 19)	56.640	-	-	-	-	-
Marketing (ver Anexo 7)	19.411	38.569	38.569	38.569	38.569	38.569
Operaciones (ver Anexo 14)	118.319	313.233	280.096	284.857	289.760	294.811
Recursos humanos (ver Anexo 17)	31.510	314.311	314.311	314.311	314.311	314.311
Responsabilidad social (ver Anexo 18)	-	3.304	2.360	2.360	2.360	2.360
Total	225.880	669.418	635.336	640.097	645.001	650.052

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Los indicadores del flujo de caja financiero generan una mayor rentabilidad para el accionista mediante un uso eficiente de la deuda, por lo cual el VAN y TIR financieros son mayores a los económicos. Ello ocurrirá siempre que el costo de la deuda sea menor a la TIR económica, lo que permita a los accionistas obtener ganancias adicionales.

4. Estructura del financiamiento

El presente plan de negocios ha sido proyectado a cinco años, periodo que se recuperará la inversión inicial de S/ 225.880 realizada por los socios capitalistas (ver Tabla 42). Se obtendrá financiamiento bancario por S/ 135.528 a una TEA de 20% (*Gestión 2017d*) por un plazo de cinco años; este financiamiento representa el 60% de la estructura de capital, lo cual es necesario para cubrir el diferencial requerido para el inicio de nuestras actividades. Los detalles se presentan en el Anexo 22.

El WACC calculado para *Ingenium* es de 21,26% anual, que se compone de un COK de 32%²⁵, de un costo de deuda de 20%, del impuesto a la renta de 29,5%, y la estructura de capital comprende un 60% financiado por entidades bancarias y un 40% con financiamiento propio.

²⁵ Se asume un COK de 32% con base en expertos. Los expertos que se consultaron son los siguientes: Melisa Saldarriaga Coveñas (ejecutivo Clientes VIP del BBVA), Bettina Burga Pérez (funcionario Banca Premium del Scotiabank), Ana Rosa Trujillo Montoya (representante Financiero Senior Plataforma de Interbank) y Jorge Carrillo Acosta (asesor financiero y exfuncionario de Scotiabank).

5. Proyección de venta

Considerando que nuestra capacidad máxima es de doce grupos al día, las estrategias de *marketing* permitirían crecer un 5% de ocupabilidad al mes, con respecto al mismo mes del año anterior. *Ingenium* proyectará sus ventas en cinco años, lo que generará en el año 2018 un valor venta de S/ 660.000; en el segundo año, S/ 720.000; en el tercer año, S/ 780.000; en el cuarto año, S/ 840.000; y, en el quinto año, S/ 908.870.

6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Los resultados obtenidos a través del VAN muestran que el valor actual de los flujos futuros es superior al capital invertido y la TIR es mayor al costo de oportunidad de mantener el dinero en el sistema financiero. Estos resultados nos confirman que el proyecto es viable y rentable debido a que los resultados del flujo de caja económico reflejan que la implantación de las estrategias propuestas generará valor para el negocio (ver Tabla 43).

Tabla 43. Evaluación financiera de *Ingenium*

Escenario	Esperado		Pesimista		Optimista	
	FCE	FCF	FCE	FCF	FCE	FCF
Flujo						
VAN	228.754	183.028	54.607	37.877	402.809	328.052
TIR	68%	151%	32%	51%	111%	327%

Nota: FCE: Flujo de caja económico y FCF: Flujo de caja financiero.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Cabe indicar que se han descontado el flujo de caja económico y el flujo de caja financiero al COK con el fin de ser conservador en la evaluación²⁶. Este análisis de sensibilidad se realizó en función de una variación $\pm 10\%$ de ventas anuales, indicador clave para el resultado de la venta, con lo cual, en un escenario pesimista, el VAN continúa siendo superior al capital invertido y la TIR no es mayor al costo de oportunidad.

7. Planes de contingencia

Para gestionar la variación del porcentaje de la ocupabilidad de las salas, se implementará un plan de contingencias (Ver Anexo 23).

²⁶ Para el flujo de caja económico se descuenta del WACC y para el flujo de caja financiero del COK.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Las condiciones del entorno se presentan favorables para *Ingenium*, debido a que en el Perú se cuenta con una currícula escolar que incluye el desarrollo de competencias personales, además de la tendencia creciente de la aplicación del aprendizaje experiencial en la educación.
- La ventaja competitiva de *Ingenium* se enfoca en el programa de desarrollo de competencias personales, debido a que seríamos los primeros en combinar la metodología de aprendizaje experiencial en la educación con las salas de escape como herramienta lúdica.
- Existe un gran interés de los colegios en adquirir nuestro programa para los alumnos de cuarto y quinto de secundaria, lo que significa una oportunidad de contar con grupos de alumnos nuevos cada año; ello permitirá que el negocio sea sostenible en el tiempo gracias a una demanda creciente de alumnos en edad escolar.
- Para posicionar la marca, es necesario implementar estrategias agresivas de penetración de mercado debido a que *Ingenium* es un servicio nuevo, por lo que se han priorizado las visitas personalizadas a colegios, la publicidad electrónica, el *marketing* directo, el *merchandising*, y la concientización a padres y docentes mediante charlas y sesiones gratuitas.
- Debido a la importancia de brindar un servicio de calidad con profesionales especializados, se determinó que el programa tendrá un proceso de innovación bajo la asesoría externa de un especialista en psicología y *coaching*, que incluye las capacitaciones al personal y la innovación del programa.
- Habiendo identificado la necesidad de desarrollar competencias personales en los colegios, se priorizó, como acciones de responsabilidad social, la concientización del desarrollo temprano de estas habilidades.
- La evaluación financiera de *Ingenium*, bajo un escenario normal, proyecta como resultados una TIR económica de 68% y una TIR financiera de 151% por encima del WACC y el COK, respectivamente, al igual que el VAN financiero de S/ 228.754 y el VAN económico de S/ 183.028, que indica la viabilidad del proyecto.

2. Recomendaciones

- A fin de dar a conocer la marca de *Ingenium* y los beneficios de su servicio, se recomienda gestionar relaciones públicas mediante la asistencia a ferias escolares y entrevistas en medios de comunicación masivos a nivel local.
- Se propone desarrollar alianzas estratégicas con colegios, ya que esto generaría fidelidad y sostenibilidad del negocio.
- Debido a que *Ingenium* aplica al nuevo régimen mypes tributario orientado a las medianas y pequeñas empresas, se recomienda iniciar operaciones con este régimen para optimizar el flujo de caja.
- Sobre la base del resultado del análisis del mapeo de acciones sociales, se recomienda generar a sesiones gratuitas a padres de familia y a colegios nacionales como estrategia a largo plazo, debido a que generaría un impacto social alto.
- El desarrollo de las competencias del alumno está relacionado con su entorno social, por lo que se sugiere evaluar una expansión del mercado, ofreciendo programas dirigidos a docentes y familias.

Bibliografía

- Alonso, Gustavo (2008). “Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor”. *Palermo Business Review*, núm. 2, p.83-96.
- Andina (2016). “Perú plantea desarrollar habilidades blandas para mejorar empleabilidad”. *Andina*. 3 de octubre de 2016. Fecha de consulta 10/02/2017.
<<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-peru-plantea-desarrollar-habilidades-blandas-para-mejorar-empleabilidad-633666.aspx>>.
- Aser sentido (2017). *Coaching Individual*. Fecha de consulta: 17/08/2017.
<<http://www.asersentido.com/index.php/desarrollo-de-personas>>.
- Asociación Española de Normalización y Certificación [Aenor] (2014). *UNE 166002:2014. Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i*. Madrid: Aenor.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [Apeim] (2017). *Niveles Socioeconómicos 2017*. Lima: APEIM.
- Badii, M.H., Castillo J. y Guillen, A. (2008). “Tamaño óptimo de la muestra”. *Innovaciones de Negocios*, UANL, p. 53-65.
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). *Reporte de Inflación Setiembre 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019*. Lima: BCRP.
- Barney, Jay, y Hesterly, William (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: concepts and cases*. 5ª ed. Boston: Pearson.
- Bizagi Modeler (2017). “Bienvenido a la documentación de Bizagi Modeler”. Fecha de consulta: 20/08/2017. <<http://help.bizagi.com/process-modeler/es/>>.
- Consejo Nacional de Educación [CNE] (2010). *Propuesta de metas educativas e indicadores al 2021*. Lima: Consejo Nacional de Educación.
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México: Pearson Educación.
- Del Castillo, Elsa, y Schwalb, María (2011). *Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social*. Lima: Universidad del Pacífico: Graña y Montero: Espacio Azul.
- Educación al Futuro (2017). *Guía de colegios particulares y nidos 2017*. 18ª ed. Lima: Grupo Educación al Futuro e Inveny.
- El Comercio (2017). “Gfk: 2017 termina con caída en optimismo de los consumidores”. *El Comercio*. 26 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 09/01/2018.
<<https://elcomercio.pe/economia/peru/2017-termina-caida-optimismo-consumidores-noticia-484330>>
- El Peruano (2011). “Modificación de la norma técnica A.070 Comercio”. *El Peruano*. 16 de julio de 2011. Fecha de consulta: 03/05/2017.

<http://www3.vivienda.gob.pe/dnc/archivos/Estudios_Normalizacion/Normalizacion/normas/NORMA_A.070_COMERCIO.pdf>.

Escape Room Directory (2017). *Escape Room Directory*. Fecha de consulta: 05/03/2017. <<http://escaperoomdirectory.com/>>.

Escape Room Fanatic (2015) “Empecemos por el principio: ¿Qué es una Escape Room?”. *Escape Room Fanatic*. Fecha de consulta: 20/10/2016. <<http://escaperoomfanatic.blogspot.pe/2015/02/empecemos-por-el-principio-que-es-una.html>>.

Estadísticas de la Calidad Educativa [Escale] (2016). *Escuelas*. Lima: Ministerio de Educación. Fecha de consulta: 15/02/2017. <<http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padrondeiee;jsessionid=ccb7835a04c4ab37daae530102bd>>.

Fontán, Melissa (2013). “El aprendizaje experiencial de Finlandia y EE.UU.”. *Tendencias E-learning*. Fecha de consulta: 22/02/2017. <<https://melisarfontan.wordpress.com/2013/03/31/el-aprendizaje-experiencial-de-finlandia-y-ee-uu/>>

Gestión (2015). “Demanda de coaching está en aumento por dificultades en la economía y estrés de ejecutivos”. *Gestión*. 19 de mayo de 2015. Fecha de consulta: 02/09/2017. <<https://gestion.pe/empleo-management/demanda-coaching-esta-aumento-dificultades-economia-y-estrés-ejecutivos-2132279>>.

Gestión (2017a). “CCL insta a Ejecutivo a crear un solo régimen tributario para Mypes”. *Gestión*. 29 de septiembre de 2017. Fecha de consulta: 02/10/2017. <<https://gestion.pe/economia/ccl-insta-ejecutivo-crear-solo-regimen-tributario-mypes-2201245>>.

Gestión (2017b). “SUNAT: Recaudación tributaria cae 1.9% en agosto, ¿qué impuestos bajaron más?”. *Gestión*. 14 de septiembre de 2017. Fecha de consulta: 02/10/2017. <<https://gestion.pe/economia/sunat-recaudacion-tributaria-cae-19-agosto-que-impuestos-bajaron-mas-2200027>>.

Gestión (2017c). “MEF aprueba 3 cambios para permitir que mypes obtengan dinero con uso de factoring”. *Gestión*. 7 de septiembre de 2017. Fecha de consulta: 02/10/2017. <<https://gestion.pe/economia/mef-aprueba-3-cambios-permitir-que-mypes-obtengan-dinero-uso-factoring-2199496>>.

Gestión (2017d). “Perú: Tasas de interés”. *Gestión*. Fecha de publicación: 13 de octubre de 2017.

GFK (2017). *GFK Kit de planeamiento digital Perú 2017: Versión corta*. Lima: GFK Opinión.

Gómez, Jeremías (2013). *El aprendizaje experiencial*. Fecha de consulta: 20/02/2017. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. <http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_5/1/3.Gomez_Pawelek.pdf>.

Gómez-Mejía, Luis, Balkin, David, y Cardy, Robert (2008). *Gestión de recursos humanos*. 5ª ed. Madrid: Pearson Educación.

Grant, Robert (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. 5ª ed. Madrid: Civitas.

Gutiérrez, Aparicio (2016). “Guía de sesiones habilidades para la vida para organizaciones juveniles”. *Centro de Información y Educación para la Prevención del Abuso de Drogas (CEDRO)*. Fecha de consulta: 10/02/2017. <http://sellomunicipal.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/5_guia_de_sesiones_habilidades_para_la_vida_cedro.pdf>.

Gutiérrez, Karla (2016). “La psicología del color: ¿Cómo influyen los colores en el aprendizaje? *Shift E-learning*. 18 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 17/06/2017. <<http://info.shiftlearning.com/blogshift/como-influyen-los-colores-en-el-aprendizaje>>.

Gutiérrez, Mariza (2013). “Los siete colores del Reiki”. En: *El Mundo*. 02 de febrero de 2013. Fecha de consulta: 17/06/2017. <<http://www.elmundo.es/blogs/elmundo/trucos-de-interior/2013/02/02/los-siete-colores-del-reiki.html>>.

Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.

Hitpass, Bernhard (2017). *Business Process Management (BPM). Fundamentos y Conceptos de Implementación*. 4ª ed. Chile: BPM Center.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2010). “Perú: Estimaciones y proyecciones de población departamental por años calendario y edades simples, 1995-2025”. *Boletín Especial N° 22*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015a). “Municipalidades que informaron sobre la cantidad promedio diario de basura recolectada, según departamento, 2013-2015”. *INEI*. Fecha de consulta: 07/08/2017. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/c22.xls>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015b). “Residuos sólidos per cápita, según distritos de la provincia de lima, 2012-2015”. *INEI*. Fecha de consulta: 07/08/2017. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/c25_1.xls.

Ipsos (2017). *Perfil del internauta 2017*. Lima: Ipsos.

Kolb, David; Rubin, Irwin y McIntyre, James (1997). *Psicología de las organizaciones: experiencias*. México: Prentice-Hall.

Kotler, Philip, y Lane, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª ed. España: Pearson.

Krajewski, Lee, Ritzman, Larry, y Malhotra, Manoj (2008). *Administración de operaciones*. 8ª ed. México: Pearson Educación.

- Lovelock, Christopher, y Wirtz, Jochen (2009). *Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia*. 6ª ed. México: Pearson Educación.
- Malhotra, Naresh K. (2008). *Investigación de Mercados*. 5ª ed. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Mangrulkar, L., Whitman, C. y Posner, M. (2001). *Enfoque de habilidades para la vida para un desarrollo saludable de niños y adolescentes*. Organización Panamericana de la Salud.
- Mind de Gap (2013). “Guía metodológica para el desarrollo de las habilidades sociales”. *Psicopedia: Información y Recursos sobre Psicología*. Fecha de consulta: 10/02/2017. <http://psicopedia.org/wp-content/uploads/2013/06/guia_completa-habilidades-sociales-para-adolescentes.pdf>.
- Ministerio de Educación del Perú (2016). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio del Ambiente del Perú (2011). *Plan Nacional de Acción Ambiental PLANAA-Perú 2011-2021*. 2da. Edición. Lima: Ministerio del Ambiente.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco] (2009). *Fortaleciendo competencias: Formación continua para el Programa Abriendo Espacios*. Brasilia: Unesco, Fundación Vale.
- Ortiz, Miriam (2010). “Psicología y coaching: marco general, las diferentes escuelas”. *Capital Humano*, núm. 243, p. 56-68.
- Perú Educa (2014). *Leamos: Enfoque curricular orientado al desarrollo de competencias*. Fecha de consulta: 04/10/2017. <<http://www.perueduca.pe/documents/7510959/0/lectura-modulo-1.pdf>>
- Peruanos Por el Kambio [PPK] (2016). “Plan de Gobierno 2016 – 2021”. *Peruanos por el Kambio*. Fecha de consulta: 02/07/2016. <<http://www.peruanosporelkambio.pe/documentos/plandegobierno.pdf>>.
- Plataforma de Innovación en Tecnologías Médicas y Sanitarias [Items] (2016). *Guía de implementación del sistema de gestión de la innovación en organizaciones sanitarias según la Norma UNE 166002:2014*. Madrid: Items.
- Pontificia Universidad Católica del Perú (2012). *Entrevista a la Dra. Elena Espinal Conferencista Internacional de la Diplomatura de Formación en Coaching Profesional de la PUCP*. [Video]. Lima, Perú: PUCP. <<https://www.youtube.com/watch?v=J9cu6DYx6DY>>.
- Project Management Institute (PMI) (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: guía del PMBOK*. 5ª ed. Pensilvania: Project Management Institute.
- Romero, Marta (2010). “El aprendizaje experiencial y las nuevas demandas formativas”. *Revista de Antropología Experimental de la Universidad de Jaén de España*, núm. 10, p. 89-102.

Radio Programas del Perú [RPP] (2016). “Sepa todo sobre el presupuesto público 2017”. *RPP Noticias*. 30 de noviembre de 2016. Fecha de consulta 07/08/2017. <<http://rpp.pe/economia/economia/presupuesto-publico-2017-noticia-1013625>>.

Stallard, Paul (2007). *Pensar bien – sentirse bien: Manual práctico de terapia cognitivo-conductual para niños y adolescentes*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat] (2017a). *Regímenes Tributarios*. Fecha de consulta: 13/10/2017. <<http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php/component/content/article/1-orientacion-tributaria/321-regimenes-tributarios->>>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat] (2017b). *Tasas para la determinación del Impuesto a la Renta Anual*. Fecha de consulta: 12/08/2017. <<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-general-del-impuesto-a-la-renta-empresas/calculo-anual-del-impuesto-a-la-renta-empresas/2900-03-tasas-para-la-determinacion-del-impuesto-a-la-renta-anual>>.

Terapia Enfocada en Soluciones (2017). *Psicoterapia enfocada en soluciones*. Fecha de consulta: 12/06/2017. <<https://terapiapsicologica.com>>.

Tong, Jesús (2014). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. Lima: Universidad del Pacífico.

Ugarriza, Nelly, y Pajares, Liz (2005). “La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de BarOn ICE: NA, en una muestra de niños y adolescentes”. *Revista Persona de la Universidad de Lima*, número 8, p.11-58.

Universia (2016). “Las 10 habilidades blandas más solicitadas en el mercado laboral”. *Universia Argentina*. 13 de septiembre de 2016. Fecha de consulta: 10/04/2017. <<http://noticias.universia.com.ar/practicas-empleo/noticia/2016/09/13/1143528/10-habilidades-blandas-solicitadas-mercado-laboral.html>>.

Yturralde, Ernesto (2017). *Talleres vivenciales para desarrollar equipos de altos rendimientos*. Fecha de consulta: 22/02/2017. <<http://www.talleresvivenciales.com/>>

Anexos

Anexo 1. Relación de expertos

N°	Experto	Grupo de expertos	Ocupación
1	María Amelia Cárdenas Barbarán	Gestión de personas	Psicóloga de adolescentes
2	Iranzu Goicoechea Oxinalde	Gestión de personas	Consultora en desarrollo organizacional, <i>coach</i> y docente universitaria
3	Pamela Wong Vitor	Gestión de personas	<i>Coach</i> ontológico
4	Cinthia Fuentes Vargas	Gestión de personas	Licenciada en Psicología
5	Fernando Gil Sanllehi	Gestión de personas	Gerente general de Consultoría en Talento Humano y Escuela de <i>Coaching</i> Jamming
6	Luis Eduardo García Saavedra	Gestión de personas	Especialista en <i>coaching</i>
7	Deyanira Camacho Toral	Gestión educativa	Coordinadora de la carrera de Derecho de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
8	Lilian Loconi Guerra	Gestión educativa	Tutora de aula en AE Kallpa
9	Guillermo García Figueroa	Gestión educativa	Director de Colegio Pestalozzi
10	Rocío Arce Soto	Gestión educativa	Directora de Colegio Clemente Althaus

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 2. Guía de preguntas para las entrevistas a expertos

Guía de Preguntas para expertos	
1	¿Qué opinas de nuestra idea de negocio?
2	¿Qué situaciones impactarían en el negocio?
3	¿A qué tipos de colegios deberíamos enfocarnos?
4	¿Consideras que los colegios pagarían por este servicio?
5	¿Cuál es el atributo más valioso de nuestra idea de negocio como para que el cliente regrese?
6	¿Cuál sería la mejor estrategia para comunicar nuestra propuesta de valor?
7	¿Cuáles son las competencias que debería tener el personal?
8	¿Qué características deberían tener las salas de escape?
9	¿Qué factores clave debemos considerar para posicionar el servicio?
10	¿De qué forma podemos contribuir con la sociedad?

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 3. Marco de muestreo

N°	Distrito	Colegio	N°	Distrito	Colegio	N°	Distrito	Colegio	N°	Distrito	Colegio
1	Jesús María	Brasil	66	Pueblo Libre	Ebenezer	131	Miraflores	Miraflores	196	Santiago De Surco	San José de Monterrico
2	Jesús María	Cooperativo San Felipe	67	Pueblo Libre	El Carmelo	132	Miraflores	Miraflores School	197	Santiago De Surco	San Marcos de Monterrico
3	Jesús María	Corazón de Jesús	68	Pueblo Libre	Jorge Polar	133	Miraflores	Nuestra Señora del Carmen	198	Santiago De Surco	San Roque
4	Jesús María	Del Divino Maestro	69	Pueblo Libre	La Unión	134	Miraflores	Pestalozzi	199	Santiago De Surco	Santa Isabel
5	Jesús María	Héctor de Cárdenas	70	Pueblo Libre	Mabel Condemarín	135	Miraflores	San Felipe	200	Santiago De Surco	Santa Isabel de Hungría
6	Jesús María	International High School - Eiger	71	Pueblo Libre	María Curie	136	Miraflores	San Francisco	201	Santiago De Surco	Santa Margarita
7	Jesús María	Isaac Newton de Jesús María	72	Pueblo Libre	Raymond Clark	137	Miraflores	San Ignacio de Loyola	202	Santiago De Surco	Santa María de Surco
8	Jesús María	Jean Piaget	73	Pueblo Libre	San Genaro	138	Miraflores	San Silvestre School Asociación Civil	203	Santiago De Surco	Santa María Marianista
9	Jesús María	Joseph and Mery High School	74	Pueblo Libre	Santa Isabel	139	Miraflores	Santa Rita de Casia	204	Santiago De Surco	Santa Teresita
10	Jesús María	Leadership School	75	Pueblo Libre	Santa María Mazzarello	140	Miraflores	Santander	205	Santiago De Surco	Santa Teresita del Niño Jesús
11	Jesús María	Los Alamos	76	Pueblo Libre	Santo Domingo de Guzmán	141	Miraflores	Sor Ana de los Angeles Monteagudo	206	Santiago De Surco	Santiago Apóstol
12	Jesús María	Macico	77	Pueblo Libre	Sor Angela Lecca Pueblo Libre	142	Santiago De Surco	André Malraux	207	Santiago De Surco	Santiago de Compostela
13	Jesús María	Pamer	78	Pueblo Libre	Vedruna School	143	Santiago De Surco	Antares	208	Santiago De Surco	Sise
14	Jesús María	Pamer - Jesús María	79	San Borja	Amado de Dios	144	Santiago De Surco	Augusto Weberbauer	209	Santiago De Surco	Trener de Monterrico
15	Jesús María	Peruano Americano Clinton Rodham	80	San Borja	Andrés Bello	145	Santiago De Surco	Carpe Diem	210	Santiago De Surco	Villa Alegre
16	Jesús María	Saco Oliveros de Jesús María	81	San Borja	Angeles de La Paz	146	Santiago De Surco	Casuarinas International College	211	Santiago De Surco	Virgen de Fátima
17	Jesús María	Saco Oliveros de San Felipe	82	San Borja	Brasilia	147	Santiago De Surco	Cepaban	212	Santiago De Surco	Virgen de la Asunción
18	Jesús María	San Antonio de Padua	83	San Borja	Entidad Educativa S.S. Bondy	148	Santiago De Surco	Champagnat	213	Santiago De Surco	Virgen del Rosario
19	Jesús María	San Antonio de Padua (Parroquial)	84	San Borja	Green Gables	149	Santiago De Surco	Corazón Inmaculado	214	Santiago De Surco	Virgen Dolores
20	Jesús María	San Clemente	85	San Borja	Jesús Pinedo Peydro	150	Santiago De Surco	Cristiano Pionero	215	Santiago De Surco	Virgen Inmaculada
21	Jesús María	San Patricio	86	San Borja	Libertador San Martín	151	Santiago De Surco	Cristo Redentor	216	San Miguel	Claretiano
22	Jesús María	Santa María de Fátima	87	San Borja	María Molinari	152	Santiago De Surco	Cristo Salvador	217	San Miguel	Peruano Chino Juan XXIII
23	Jesús María	Santa María de La Gracia	88	San Borja	María Reiche	153	Santiago De Surco	Das Goethehaus	218	San Miguel	Mater Admirabilis
24	Jesús María	Santa Rita	89	San Borja	Mark Twain School	154	Santiago De Surco	De la Inmaculada	219	San Miguel	Santa Ana
25	Jesús María	Santa Rita de Casia	90	San Borja	Nuestra Señora de La Merced	155	Santiago De Surco	De María	220	San Miguel	San Jorge
26	Jesús María	Trilce Salavery	91	San Borja	Nuestra Señora del Rosario	156	Santiago De Surco	Dios Es Amor	221	San Miguel	San Marcelo
27	Magdalena Del Mar	Alas Peruano Argentino	92	San Borja	Pitágoras	157	Santiago De Surco	Domingo Savio	222	San Miguel	Santa Lucía
28	Magdalena Del Mar	Angélica Recharte	93	San Borja	Regina Coelis	158	Santiago De Surco	Franco Peruano	223	San Miguel	Primero de Mayo Cafae Ipss
29	Magdalena Del Mar	Atusparia	94	San Borja	San Francisco de Borja	159	Santiago De Surco	Hans Christian Andersen	224	San Miguel	Maxim Gorki
30	Magdalena Del Mar	Círculo de Ingeniería de Magdalena	95	San Borja	San Ignacio de Recalde	160	Santiago De Surco	Hijos e Hijas de Nuestra Señora de Guadalupe	225	San Miguel	San Judas Tadeo Corazonistas
31	Magdalena Del Mar	Emiliano Pisculich Ramírez	96	San Borja	Santa Rosa de Lima Srl	161	Santiago De Surco	Hiram Bingham	226	San Miguel	Inmaculado Corazón De María
32	Magdalena Del Mar	José Antonio Encinas	97	San Borja	Santísimo Nombre de Jesús	162	Santiago De Surco	Horacio Patiño Cruzatti	227	San Miguel	Corazón de Jesús
33	Magdalena Del Mar	Nuestra Señora de la Paz	98	San Isidro	Berkeley School	163	Santiago De Surco	Internacional de Lima	228	San Miguel	Buenas Nuevas
34	Magdalena Del Mar	Pamer - Magdalena Del Mar	99	San Isidro	Cristo Redentor	164	Santiago De Surco	Jesús Amado	229	San Miguel	Juana Alarco De Dammert
35	Magdalena Del Mar	Peruano Japonés La Victoria	100	San Isidro	De Los Sagrados Corazones Belén	165	Santiago De Surco	Jesús Salvador	230	San Miguel	Peruano Chino Diez De Octubre
36	Magdalena Del Mar	Reina del Carmelo	101	San Isidro	Friendship High School	166	Santiago De Surco	Juan Jacobo Rousseau	231	San Miguel	Santo Toribio De Mogrovejo
37	Magdalena Del Mar	Rosenthal de la Puente	102	San Isidro	Isabel Flores de Oliva	167	Santiago De Surco	La Inmaculada Concepción	232	San Miguel	Walt Whitman
38	Magdalena Del Mar	Saint Camilas School	103	San Isidro	John Neper	168	Santiago De Surco	Las Nazarenas	233	San Miguel	San Agustín
39	Magdalena Del Mar	San Juan María Vianney	104	San Isidro	León Pinelo	169	Santiago De Surco	Leonardo da Vinci	234	San Miguel	América
40	Magdalena Del Mar	Sor Rosa Larrabure	105	San Isidro	María Reina Marianistas	170	Santiago De Surco	Los Rosales de Santa Rosa	235	San Miguel	Claret
41	Magdalena Del Mar	Trento Escardo	106	San Isidro	Montealto	171	Santiago De Surco	Magister	236	San Miguel	Clemente Althaus
42	Lince	Albert Einstein	107	San Isidro	Nuestra Señora de la Luz	172	Santiago De Surco	María de los Angeles	237	San Miguel	Nuestra Señora de la Asunción
43	Lince	Alberto Benjamín Simpson	108	San Isidro	Reina de la Paz	173	Santiago De Surco	María Nicole	238	San Miguel	San Antonio Abad
44	Lince	Alborada	109	San Isidro	Sagrado Corazón Sophianum	174	Santiago De Surco	Mariscal Cáceres	239	San Miguel	Nuestra Señora del Consuelo
45	Lince	Bhonner	110	San Isidro	San Agustín	175	Santiago De Surco	Mater Christi	240	San Miguel	Santísima Cruz
46	Lince	Christa Mc Auliffe	111	San Isidro	Santa Rosa	176	Santiago De Surco	Mi Jesús	241	San Miguel	Santo Domingo El Apóstol
47	Lince	Dalton	112	San Isidro	Santa Úrsula	177	Santiago De Surco	Monterrico Christian School	242	San Miguel	Karol Wojtyla College
48	Lince	Divina Trinidad	113	San Isidro	Trilce de San Isidro	178	Santiago De Surco	Niño Jesús Divino	243	San Miguel	Trento San Miguel
49	Lince	Illariy	114	San Isidro	Villarreal	179	Santiago De Surco	Nuestra Señora de la Asunción	244	San Miguel	Trento Faucett
50	Lince	Jesualdo	115	Miraflores	Abraham Maslow	180	Santiago De Surco	Nuestra Señora de la Reconciliación	245	San Miguel	San Charbel
51	Lince	María Reina de la Paz	116	Miraflores	Adviento de Miraflores	181	Santiago De Surco	Nuestra Señora del Consuelo	246	San Miguel	Pamer - Faucett
52	Lince	Metropolitano	117	Miraflores	Alborada	182	Santiago De Surco	Nuevo Mundo	247	San Miguel	Pitágoras San Miguel
53	Lince	Mi Hogar y Escuela	118	Miraflores	Alexander Von Humboldt	183	Santiago De Surco	Palestra	248	San Miguel	Los Rosales
54	Lince	Micaela Bastidas de Condorcanqui	119	Miraflores	Alfredo Salazar Southwell	184	Santiago De Surco	Pead Juan de Dios Grajeda Villegas	249	San Miguel	Newton
55	Lince	Nuestra Virgen del Divino Corazón	120	Miraflores	Americano Miraflores	185	Santiago De Surco	Peruano Británico	250	San Miguel	Trilce - Maranga
56	Lince	Pamer - Lince	121	Miraflores	Espíritu Santo	186	Santiago De Surco	Pio XII	251	San Miguel	Días Felices - Villa Nova
57	Lince	Saco Oliveros de Lince	122	Miraflores	Hosanna	187	Santiago De Surco	Regina Pacis	252	San Miguel	Pamer - San Miguel
58	Lince	Santa Rosa de Lima	123	Miraflores	Ilvem	188	Santiago De Surco	Richard Bach	253	San Miguel	Ingeniería de San Miguel
59	Lince	Sor Inés	124	Miraflores	Independencia	189	Santiago De Surco	Saco Oliveros de Monterrico	254	San Miguel	Divino Niño de Praga
60	Pueblo Libre	Abraham Valdelomar	125	Miraflores	International Christian School Of Lima	190	Santiago De Surco	Sagrada Familia	255	San Miguel	Brigham Young School
61	Pueblo Libre	Agustiniano San Martín De Porres	126	Miraflores	La Reparación	191	Santiago De Surco	Salcantay	256	San Miguel	Innova Schools- San Miguel 2
62	Pueblo Libre	Cristo Rey	127	Miraflores	María de las Mercedes	192	Santiago De Surco	San Agustín de Monterrico	257	San Miguel	Albert Einstein - San Miguel
63	Pueblo Libre	De Jesús	128	Miraflores	Markham	193	Santiago De Surco	San Andrés de Surco	258	San Miguel	Innova Schools - San Miguel 3 La Paz
64	Pueblo Libre	De la Cruz	129	Miraflores	Mater Purissima	194	Santiago De Surco	San Antonio de Abad			
65	Pueblo Libre	De María	130	Miraflores	Medalla de María	195	Santiago De Surco	San Benito de Palermo			

Fuente: Escale, 2016.

Anexo 4. Cuestionario del estudio de mercado

1. ¿Qué actividades complementarias realiza el colegio para sus alumnos de nivel secundario?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Paseos de integración (recreacionales) | <input type="checkbox"/> Actividades artísticas (música, pintura, teatro, etc.) |
| <input type="checkbox"/> Visitas educativas (museos, universidades, empresas) | <input type="checkbox"/> Actividades de desarrollo personal (trabajo en equipo, liderazgo, etc.) |
| <input type="checkbox"/> Actividades deportivas | <input type="checkbox"/> Otros: _____ |
| <input type="checkbox"/> Actividades académicas | <input type="checkbox"/> Ninguno |

2. ¿Qué tan interesado se encuentra el colegio en desarrollar las competencias personales de sus alumnos mediante el servicio que propone *Ingenium*?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Nada interesado | <input type="checkbox"/> Interesado |
| <input type="checkbox"/> Poco interesado | <input type="checkbox"/> Muy interesado |

Si contestó que está poco o nada interesado, explicar por qué.

3. En el supuesto de que el servicio brindado conste de una sesión quincenal, por el periodo de dos meses, ¿cuánto tiempo destinaría para esta actividad por sesión?

- | | |
|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Una hora | <input type="checkbox"/> Más de dos horas |
| <input type="checkbox"/> Dos horas | <input type="checkbox"/> Otro: _____ |

4. Elija los distritos a los cuales estaría dispuesto a movilizarse para llevar a cabo la actividad (marcar mínimo dos)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Jesús María | <input type="checkbox"/> San Borja |
| <input type="checkbox"/> Lince | <input type="checkbox"/> San Isidro |
| <input type="checkbox"/> Magdalena del Mar | <input type="checkbox"/> Santiago de Surco |
| <input type="checkbox"/> Miraflores | <input type="checkbox"/> San Miguel |
| <input type="checkbox"/> Pueblo Libre | <input type="checkbox"/> Otro: _____ |

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar, por alumno, por el servicio propuesto de cuatro (4) sesiones?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Menos de 250 soles | <input type="checkbox"/> Entre 351 y 400 soles |
| <input type="checkbox"/> Entre 251 y 300 soles | <input type="checkbox"/> Más de 400 soles |
| <input type="checkbox"/> Entre 301 y 350 soles | |

6. ¿De quedar satisfecho con el servicio brindado, contrataría un programa avanzado?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

7. ¿Qué medios utiliza para enterarse y/o recibir información relacionadas con las actividades complementarias? (Puede marcar más de una)

- | | |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Internet | <input type="checkbox"/> Cartas |
| <input type="checkbox"/> Revistas | <input type="checkbox"/> Otros: _____ |
| <input type="checkbox"/> Ferias y charlas | |

8. ¿Qué grados escolares consideraría para que participen de este programa?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Primero de secundaria | <input type="checkbox"/> Cuarto de secundaria |
| <input type="checkbox"/> Segundo de secundaria | <input type="checkbox"/> Quinto de secundaria |
| <input type="checkbox"/> Tercero de secundaria | |

Anexo 5. Presentación para colegios

DESARROLLO DE COMPETENCIAS PERSONALES

Buscamos desarrollar desde una corta edad las competencias personales de los alumnos, las cuales son valoradas por las empresas y la sociedad.

Las competencias personales nos permiten:

- Trabajar en equipo
- Tomar decisiones y resolver problemas
- Planificar, organizar y priorizar el trabajo
- Comunicación oral con los involucrados
- Obtener y procesar información
- Posibilidad de influir en los demás

DESARROLLO DE COMPETENCIAS PERSONALES

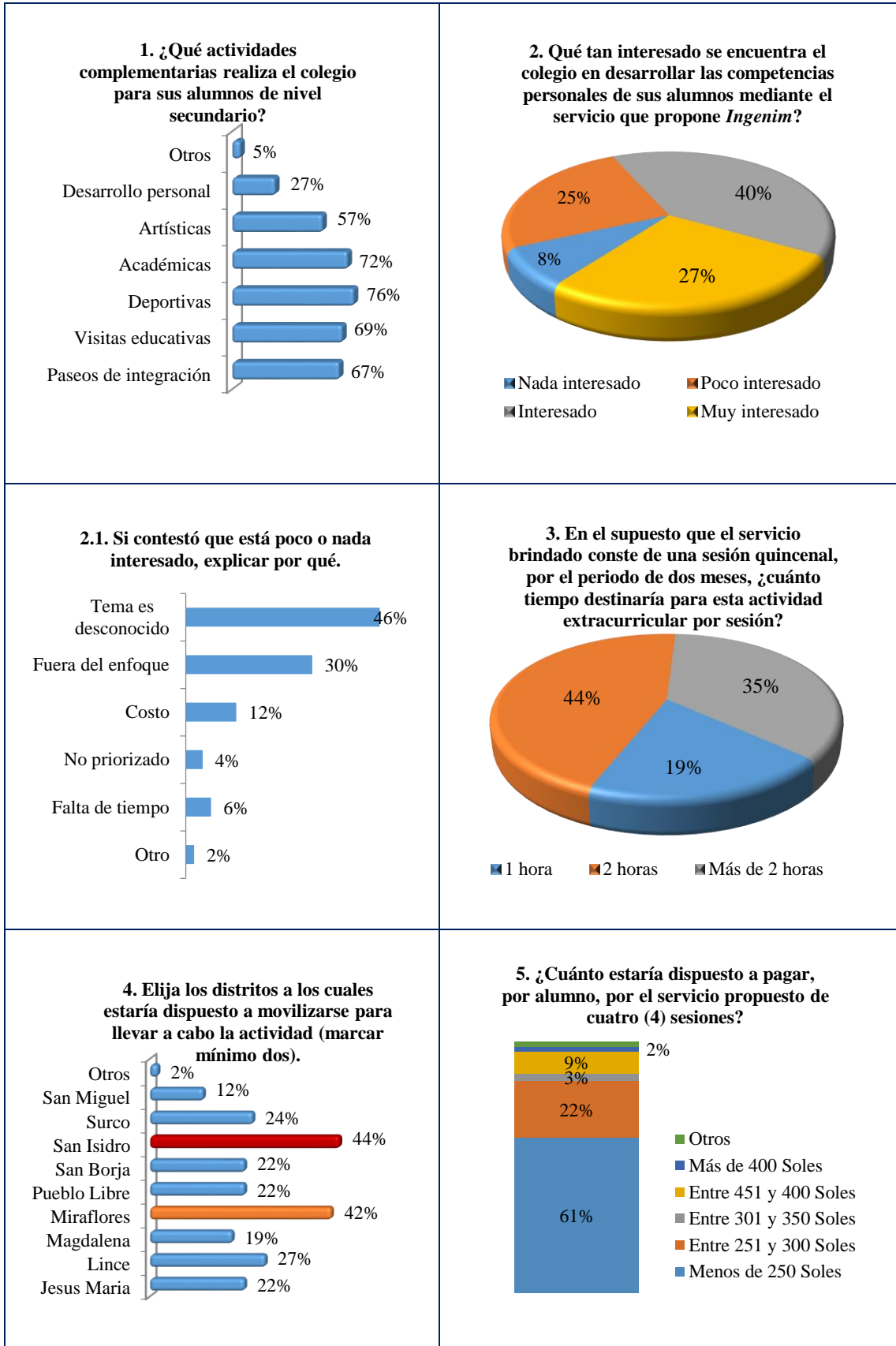
Este desarrollo de competencias personales se llevaría a cabo en nuestras salas de escape*. Esta actividad será monitoreada por un evaluador profesional en el tema, quien dará una reflexión al equipo luego de cada sesión, la cual será de utilidad para el desarrollo de sus competencias personales. Al finalizar el programa, se entregará un informe que detalle el progreso del desarrollo de los alumnos.



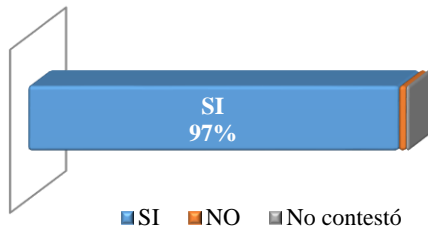
***Es una experiencia de juego en la que los participantes se encuentran en un recinto cerrado con la intención de conseguir salir utilizando su ingenio y sus capacidades deductivas para juntar pistas y resolver pruebas, acertijos y un sinnúmero de dificultades.**

Fuente: Elaboración propia, 2017.

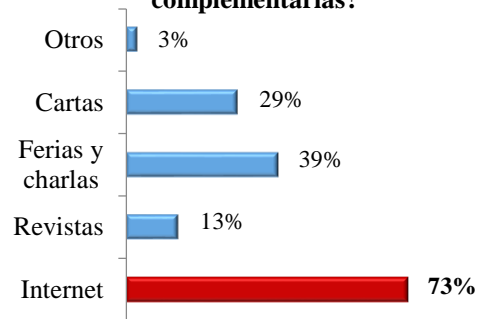
Anexo 6. Resultado de encuestas



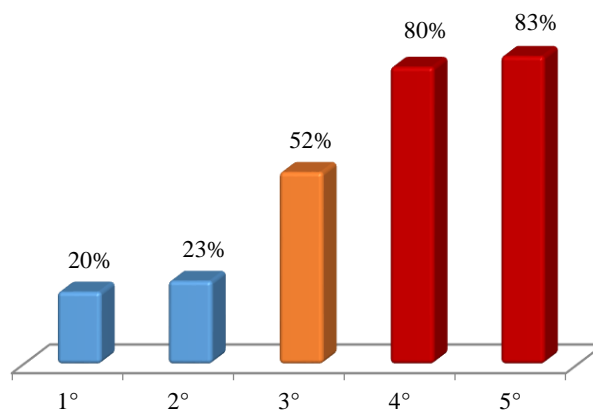
6. ¿De quedar satisfecho con el servicio brindado, contrataría un programa avanzado?



7. ¿Qué medios utiliza para enterarse y/o recibir información relacionadas a las actividades complementarias?


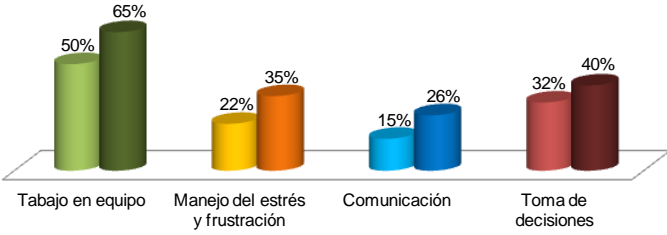


8. ¿Qué grados escolares consideraría para que participen de este programa?



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 7. Informe

<h1>INFORME</h1>																
1. DATOS DEL COLEGIO																
COLEGIO:																
DISTRITO:																
NIVEL EDUCATIVO:																
FECHAS DE EVALUACIÓN: -																
-																
-																
-																
NÚMERO DE ALUMNOS:																
NÚMERO DE SALAS:																
RESPONSABLE DEL COLEGIO																
2. DATOS DEL GRUPO																
GRUPO:																
INTEGRANTES:																
2. OBSERVACIONES INICIALES																
Descripción del grupo:																
Descripción individual:																
3. DESARROLLO DEL PROGRAMA																
Sesión 1:																
Sesión 2:																
Sesión 3:																
Sesión 4:																
4. CONCLUSIONES																
Evolución del grupo:																
 <table border="1"><thead><tr><th>Área</th><th>Inicio</th><th>Final</th></tr></thead><tbody><tr><td>Trabajo en equipo</td><td>50%</td><td>65%</td></tr><tr><td>Manejo del estrés y frustración</td><td>22%</td><td>35%</td></tr><tr><td>Comunicación</td><td>15%</td><td>26%</td></tr><tr><td>Toma de decisiones</td><td>32%</td><td>40%</td></tr></tbody></table>		Área	Inicio	Final	Trabajo en equipo	50%	65%	Manejo del estrés y frustración	22%	35%	Comunicación	15%	26%	Toma de decisiones	32%	40%
Área	Inicio	Final														
Trabajo en equipo	50%	65%														
Manejo del estrés y frustración	22%	35%														
Comunicación	15%	26%														
Toma de decisiones	32%	40%														
Evolución individual:																
5. RECOMENDACIONES																
<hr/> Evaluador	<hr/> Gerente General															

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 8. Presupuesto de marketing, expresado en soles

Ítem	Concepto	Pre-Op.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Diseño de página web	2.000	-	-	-	-	-
2	Mantenimiento de página web	150	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
3	Diseño del material promocional	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
4	Merchandising: block de notas	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
5	Merchandising: lapicero con logo	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
6	Impresión de brochure	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
7	Impresión de volantes publicitarios	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
8	Impresión de hojas y fólderes membretados	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
9	Impresión de tarjetas personales	300	300	300	300	300	300
10	Envío de volantes publicitarios (courier)	-	10.836	10.836	10.836	10.836	10.836
11	Movilidad para reuniones comerciales	1.500	8.250	8.250	8.250	8.250	8.250
Subtotal		16.450	32.686	32.686	32.686	32.686	32.686
I.G.V.		2.961	5.883	5.883	5.883	5.883	5.883
Total		19.411	38.569	38.569	38.569	38.569	38.569

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 9. Reporte de servicio

Reporte de servicio

Sesión N°:	
Sala N°:	
N° de alumnos en la sala:	

Código:	
Fecha:	
Horario:	

Datos del colegio	
Nombre del colegio:	
Responsable del grupo:	
Grupo:	Grado: _____
Datos del personal Ingenium	
Nombre del ejecutivo de ventas:	
Evaluador asignado:	
Código de la grabación:	
Competencia de la sesión:	

Control del tiempo	Programado	Real	Cumple (%)	Comentario
Horario de cita:				
Tiempo en charla de enfoque:				
Tiempo en la sala:				
Tiempo de feedback grupal:				
Tiempo total del servicio:				
Entrega de informe final:				
Control de la sala		Sí	No	Comentario
La sala se encontró lista a tiempo				
Se presentaron fallas en los equipos al momento del juego				
Algún equipo, material o instrumento fue dañado en el juego				
Se reportaron quejas por parte del cliente				
Se reportaron sugerencias por parte del cliente				

*

Nivel de Servicio	
-------------------	--

* El nivel de servicio es el promedio del cumplimiento del tiempo y el control de la sala.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 10. Características de las salas de escape

Sala 1: Trabajo en equipo. En esta habitación se recomienda que existan acertijos que permitan la interacción de todos los participantes para generar así una sinergia: todos trabajando como un todo. Es de vital importancia que el 100% del equipo trabaje en conjunto, ya sea en la toma de decisiones, movimientos o solución de tareas o acertijos.

El nivel de estrés recomendado es medio.

Para un nivel avanzado, se recomienda asignar a todos los alumnos roles diferentes que dependan los unos de los otros.

Sala 2: Manejo del estrés y frustración. En esta habitación, se recomienda que los acertijos, tareas, movimientos y toma de decisión sean resueltos después de múltiples intentos y solo en momentos de calma.

El nivel de estrés recomendado debe ser alto, y se recomienda ambientar el lugar o colocar factores de distracción continuas.

Para un nivel avanzado, se recomienda colocar un cronómetro con manijas y sonido fuerte que los alarme cuando les falten treinta, veinte, diez, cinco, dos y un minuto.

Sala 3: Comunicación. En esta habitación, se requiere fomentar la escucha activa, la comunicación gestual y la comunicación asertiva. Los acertijos, las tareas, los movimientos y la toma de decisión deberán ser resueltos en conjunto, pero en completo silencio. Se debe enfatizar más en movimientos corporales o creación de algún tipo de lenguaje que ayude a los participantes a resolver, así como maximizar su escucha para encontrar pistas.

El nivel de estrés recomendado es medio.

Para un nivel avanzado, se recomienda dar el don del habla al que menos desarrollada tenga la competencia de comunicación, pues deberá escuchar y comunicar lo que su equipo necesite y decida de forma asertiva y correcta.

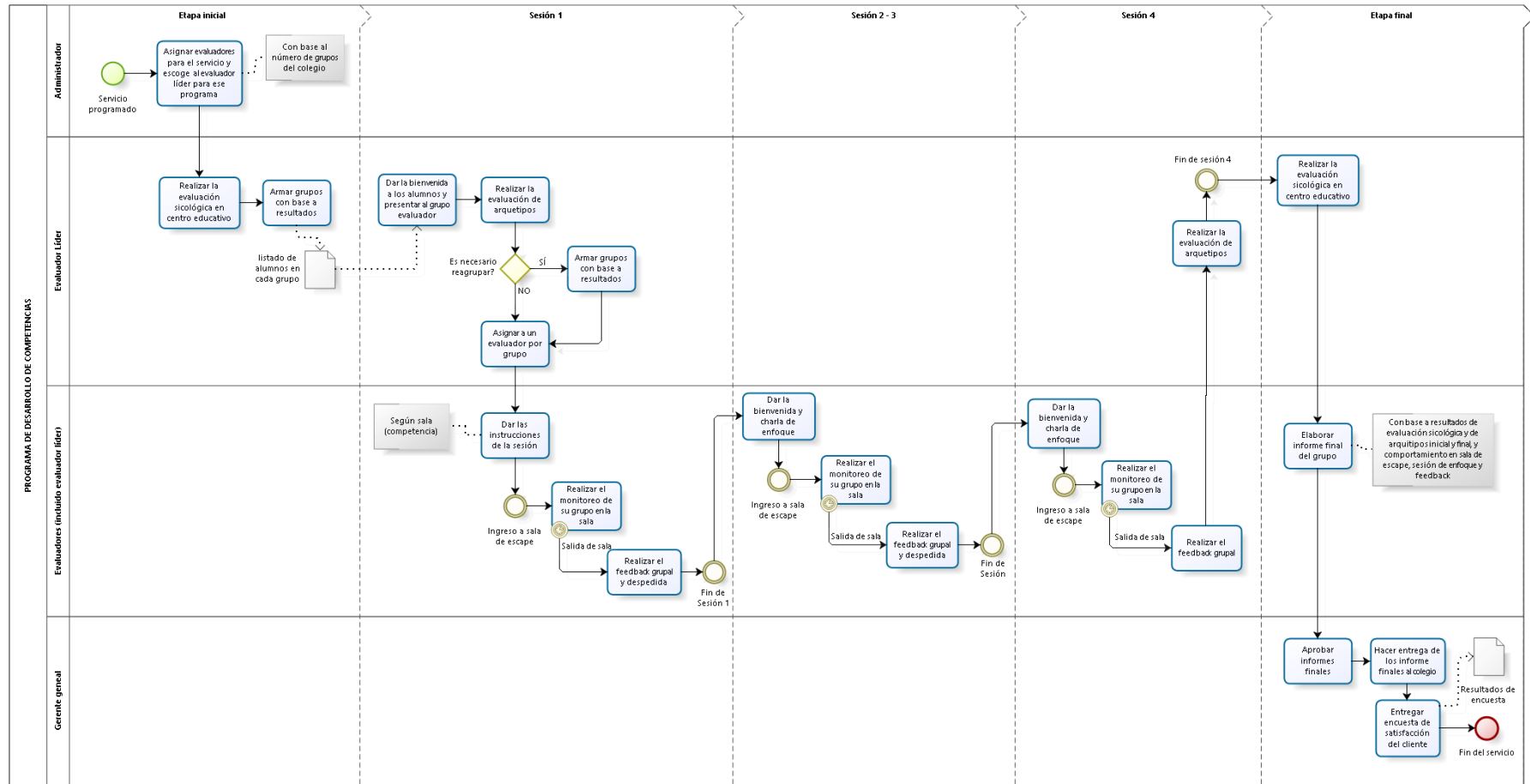
Sala 4: Toma de decisiones. En esta habitación, los participantes deberán descubrir y elegir diferentes alternativas o formas de escape, para lo cual tendrán que elegir y debatir entre el equipo cuál es la mejor alternativa. Se recomienda que la sala contenga la menor cantidad de recursos posibles que puedan ayudarlos a tomar la decisión, y esta deberá ser tomada con base en un análisis en conjunto y con el reloj en contra.

El nivel de estrés recomendado deberá ser alto.

Para un nivel avanzado, se recomienda que las decisiones por tomar sean trascendentales en la habitación, y que involucre la posible eliminación o anulación del juego de alguno de los integrantes del equipo.

Fuente: Informe de consultoría de especialistas en gestión de personas, 2017.

Anexo 11. Diagrama de flujo del servicio



Fuente: Elaboración propia basado en Hitpass, 2017 y Bizagi Modeler, 2017.

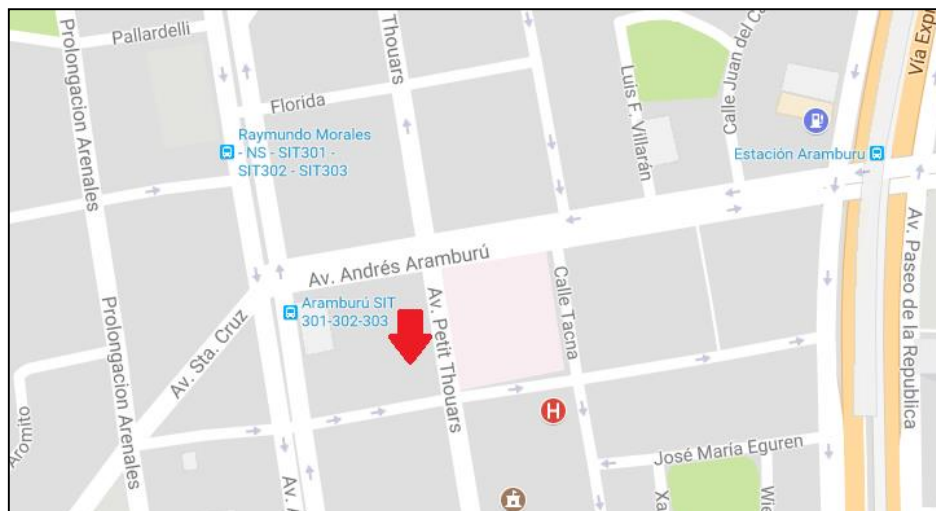
Anexo 12. Descripción de procesos

Macroprocesos	Procesos	Responsable	Descripción
MP.1. Gestión de ventas	P1.1 Proceso de coordinación y reunión con el cliente	Gerente general	Se concreta una cita con el cliente y se le explica las ventajas del servicio, así como la metodología a usar y el <i>staff</i> profesional con el que se cuenta.
	P1.2 Proceso de negociación y firma del contrato	Gerente general	Aceptado el servicio, se establece el alcance y tiempos del servicio, es decir, el número de grupos de alumnos que asistirán y las fechas de cada sesión.
MP2. Planificación del servicio	P2.1 Proceso de planificación de recursos	Administrador	Firmado el contrato, se programa los recursos para brindar el servicio (evaluadores y salas).
	P2.2 Proceso de seguimiento al servicio	Administrador	Un día antes de llevar a cabo la sesión programada, se verifica el estado de los recursos: evaluadores asignados y disponibilidad de las salas en óptimas condiciones.
MP3. Ejecución del servicio	P3.1 Proceso de evaluación (inicial y final)	Evaluadores	Previamente al inicio de la sesión 1, se realizará la evaluación psicológica a los alumnos en sus respectivos colegios. Dicha evaluación se complementará con los arquetipos corporales. Del mismo modo, se cerrará el programa con una evaluación final, a fin de evidenciar las mejoras en los alumnos.
	P3.2 Proceso de charla de enfoque	Evaluadores	Los alumnos que asisten al local son recibidos en una sala de reuniones, donde se llevará a cabo la bienvenida, indicaciones de uso de sala, instrucciones de la sesión y la charla de enfoque (recapitulación de la(s) sesión(es) anterior(es))
	P3.3 Proceso de análisis del comportamiento	Evaluadores	Actividad realizada por el evaluador, con la finalidad de encontrar patrones de comportamiento del equipo. Esta actividad es llevada a cabo en la sala de monitoreo durante el desarrollo de las sesiones.
	P3.4 Proceso de <i>feedback</i> grupal	Evaluadores	Finalizada las actividades en las salas de escape, se llevará a cabo el <i>feedback</i> , espacio para debatir y compartir la experiencia del juego.
MP4. Elaboración y entrega del informe	P4.1 Proceso de elaboración y entrega del informe	Evaluadores	El evaluador elabora el informe según lo acontecido en las sesiones. Este informe es entregado al colegio al término del programa.
MP5. Gestión de administración y finanzas	P5.1 Proceso de cobranza y pagos	Administrador	Conciliación de los cobros realizados en distintos canales, y pago al personal, proveedores y gastos menores
	P5.2 Proceso de adquisiciones	Asistente de administración	Recibe el requerimiento o necesidad de una compra o servicio, solicita cotizaciones para su aprobación y generan la adquisición.
	P5.3 Proceso de reclutamiento y selección	Administrador	Proceso mediante el cual se selecciona al talento humano, llevando a cabo entrevistas y verificando referencias profesionales
MP6. Servicio de terceros	Actividad de la gestión interna de cada servicio tercerizado, previamente aprobado por el administrador.		
MP7. Gestión de <i>marketing</i>	P7.1 Proceso de promoción	Gerente general	Búsqueda de recursos y canales para realizar publicidad; además, propuesta de promociones
	P7.2 Proceso de atención y seguimiento al cliente	Gerente general	Monitoreo del servicio mediante llamadas al cliente, correos electrónicos y libro de reclamaciones

Macroprocesos	Procesos	Responsable	Descripción
MP8. Gestión de la innovación	P8.1 Proceso de captación e implementación de innovaciones	Gerente general	Recepción de ideas innovadoras que involucren la mejora de las salas, el tiempo y reducción de costos. Inversión en asesoramiento externo para la innovación del programa.
MP9. Gestión de la calidad	P9.1 Proceso de medición de la satisfacción del cliente	Gerente general	Proceso que se realizará finalizado el servicio mediante una encuesta
	P9.2 Proceso de control y revisión del servicio	Administrador	Seguimiento constante mediante el reporte de servicio

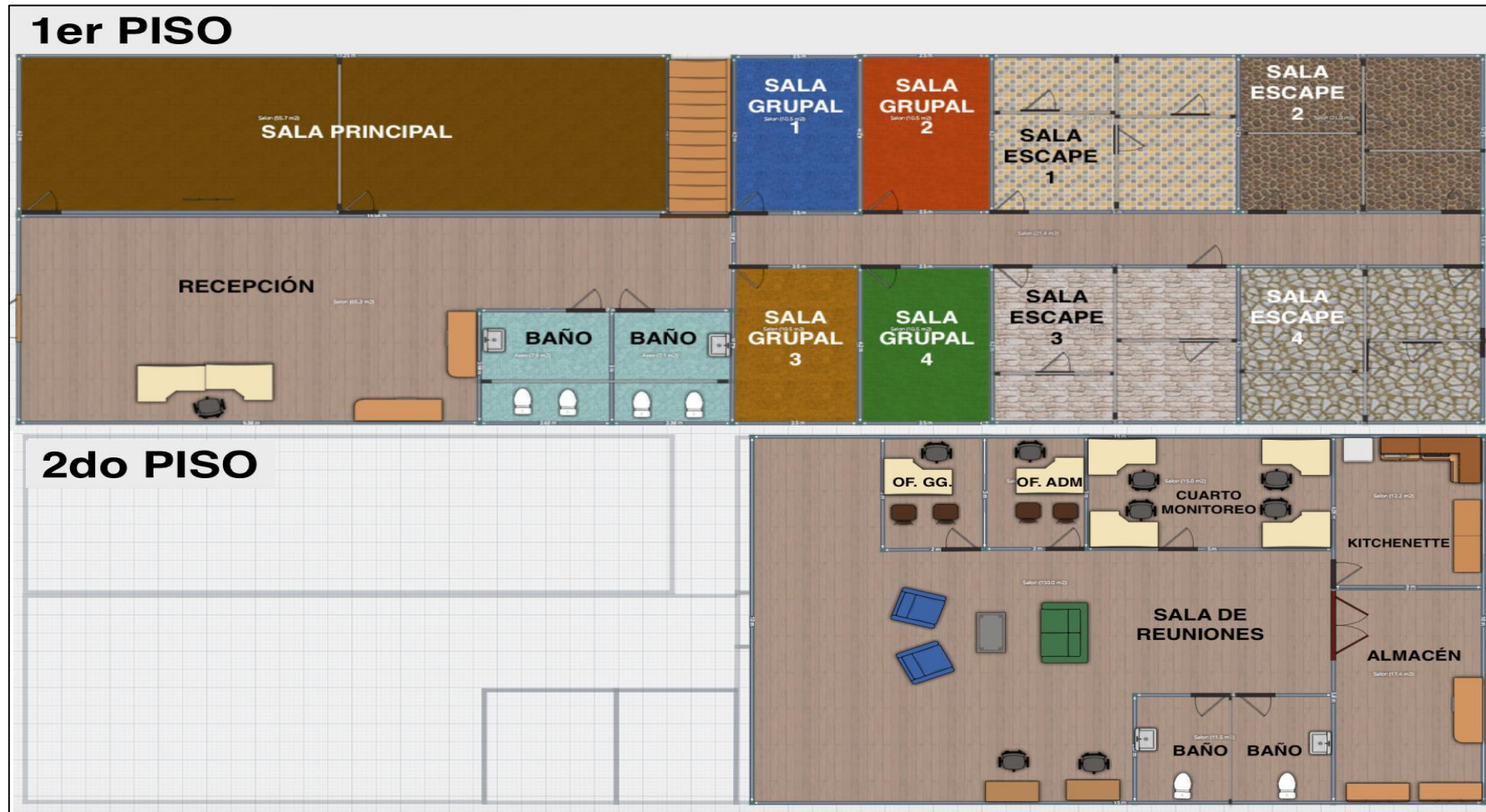
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 13. Ubicación geográfica del local de *Ingenium*



Fuente: Google Maps, 2017.

Anexo 14. Distribución del local



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 15. Presupuesto de operaciones, expresado en soles

Ítem	Concepto	Pre-Op.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Compra de enigmas	32.000	32.000	-	-	-	-
2	Compra de accesorios para reposición	-	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
3	Compra de útiles de oficina	600	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
4	Constitución de empresa	2.500	-	-	-	-	-
5	Trámites registrales	1.000	-	-	-	-	-
6	Licencias y permisos	1.000	-	-	-	-	-
7	Alquiler del local	32.400	130.572	134.489	138.524	142.680	146.960
8	Modificaciones y reparaciones	20.000	-	-	-	-	-
9	Luz / Agua / Arbitrios municipales	1.560	6.240	6.240	6.240	6.240	6.240
10	Teléfono fijo / Internet	690	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760
11	Teléfono móvil con plan de datos	1.440	5.760	5.760	5.760	5.760	5.760
12	Alquiler de PC	2.730	10.920	10.920	10.920	10.920	10.920
13	Alquiler de <i>laptop</i>	750	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
14	Alquiler de impresora	600	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
15	Alquiler de sistema de seguridad	750	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
16	Alquiler de PC para servidor	750	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
17	Alquiler de cañón multimedia	750	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
18	Gestión de la innovación	-	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200
19	Servicio de contabilidad	750	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
20	Servicio de vigilancia	-	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
21	Servicio de limpieza	-	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000
22	Servicio de fumigación	-	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
23	Mantenimiento de equipos	-	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
24	Mantenimiento de salas	-	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Subtotal		100.270	265.452	237.369	241.404	245.560	249.840
I.G.V.		18.049	47.781	42.726	43.453	44.201	44.971
Total		118.319	313.233	280.096	284.857	289.760	294.811

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 16. Descripción del puesto de trabajo

Puesto de trabajo	Descripción del puesto	Responsabilidades	Competencias
Gerente general	A cargo de la dirección de la empresa, además de la gestión de ventas, <i>marketing</i> e innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de la gestión de todas las áreas para lograr la rentabilidad, crecimiento sostenido de la organización e innovación - Responsable del cumplimiento del objetivo de las ventas, del cumplimiento de los indicadores de <i>marketing</i> y el seguimiento a la satisfacción del cliente - Responsable de la gestión del <i>merchandising</i>, publicidad, campañas, convenios y eventos 	<ul style="list-style-type: none"> - Título profesional, preferible en Administración, Economía o carreras afines - Tres años en procesos comerciales y de dirección
Administrador	A cargo de la coordinación de las actividades administrativas y seguimiento al servicio para su realización de manera efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable del control y de la supervisión del desarrollo de los procesos administrativos y financieros - Responsable de la gestión de los evaluadores - Responsables de la planificación, ejecución, seguimiento y cierre del servicio - Responsable de la evaluación y contratación del personal requerido y de terceros 	<ul style="list-style-type: none"> - Título profesional, preferible en Administración o carreras afines - Tres años de experiencia en procesos administrativos
Evaluador	A cargo de brindar el servicio de desarrollo de competencias personales	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de la ejecución del programa y la evaluación de los participantes - Responsable de la elaboración de los informes de desarrollo de competencias - Responsable de brindar charlas de desarrollo de competencias a colegios y grupos de interés 	<ul style="list-style-type: none"> - Título profesional, preferible en Psicología - Experiencia en <i>coaching</i>
Ejecutivo de ventas	A cargo del cumplimiento de los objetivos de ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de la realización de visitas a los clientes y brindar información del servicio - Responsable del seguimiento a los clientes y cumplir con la cuota de venta asignada - Responsable de actualizar la base de datos de cliente: tendencias, gustos y preferencias 	<ul style="list-style-type: none"> - Un año de experiencia en venta de servicios
Asistente administrativo	A cargo de apoyar en la gestión administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de generar los reportes de servicio y llevar el control de la facturación - Responsable de mantener las salas de escape habilitadas para el servicio - Responsable de la gestión de adquisiciones, la recepción y servicios de terceros 	<ul style="list-style-type: none"> - Un año en procesos administrativos y financieros

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 17. Presupuesto de recursos humanos, expresado en soles

Ítem	Concepto	Sueldo básico por persona	Pre-Op.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	1 Administrador	2.800	7.672	46.032	46.032	46.032	46.032	46.032
2	4 Evaluadores	2.000	-	131.520	131.520	131.520	131.520	131.520
3	1 Asistente administrativo	1.200	-	19.728	19.728	19.728	19.728	19.728
4	1 Gerente general	3.800	15.618	62.472	62.472	62.472	62.472	62.472
5	2 Ejecutivos de ventas	1.500	8.220	49.320	49.320	49.320	49.320	49.320
6	Actividades de integración		-	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
7	Compra de uniformes		-	600	600	600	600	600
8	Compra de insignias		-	40	40	40	40	40
9	Capacitación		-	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Subtotal				31.510	313.512	313.512	313.512	313.512
I.G.V.				-	799	799	799	799
Total				31.510	314.311	314.311	314.311	314.311

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 18. Presupuesto de responsabilidad social, expresado en soles

Ítem	Concepto	Pre-Op.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Casaca corporativa con logo	-	800	-	-	-	-
2	Impresión de <i>brochure</i>	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
3	Movilidad y viáticos charlas	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Subtotal		-	2.800	2.000	2.000	2.000	2.000
I.G.V.		-	504	360	360	360	360
Total		-	3.304	2.360	2.360	2.360	2.360

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 19. Presupuesto de inversiones, expresado en soles

Ítem	Concepto	Ubicación	Cant.	C.U.	C.T.	V.L.
Oficinas administrativas	Aviso luminoso	Piso 1 / Fachada	1	3.500	3.500	0
	Mueble de recepción	Piso 1 / Recepción	1	2.500	2.500	500
	Dispensador de agua	Piso 1 / Recepción	1	600	600	120
	Aire acondicionado tipo <i>split</i>	Piso 1 / Sala principal	1	1.000	1.000	200
	Aire acondicionado tipo <i>split</i>	Piso 2 / Oficinas	1	1.000	1.000	200
	Escritorio de madera	Piso 2 / Oficinas / Sala de monitoreo	8	800	6.400	1.280
	Silla ejecutiva	Piso 2 / Oficinas / Sala de monitoreo	8	200	1.600	320
	Silla para visita	Piso 2 / Oficinas	4	100	400	80
	Mueble de sala 2x1	Piso 2 / Oficinas	1	2.500	2.500	500
	Teléfonos IP anexos	Piso 2 / Oficinas / Sala de monitoreo	3	100	300	60
	Mueble tipo repostero	Piso 2 / Kitchenette	1	1.600	1.600	320
	Refrigeradora	Piso 2 / Kitchenette	1	1.200	1.200	240
	Horno microondas	Piso 2 / Kitchenette	1	300	300	60
	Hervidor eléctrico	Piso 2 / Kitchenette	1	150	150	0
Mueble tipo estante	Piso 2 / Almacén	3	350	1.050	210	
Salas de escape	Aire acondicionado tipo <i>split</i>	Piso 1 / Salas de escape	4	1.000	4.000	800
	Televisor LED 32"	Piso 1 / Salas de escape	4	1.200	4.800	960
	Mueble tipo estante	Piso 1 / Salas de escape	8	350	2.800	560
	Otros muebles menores	Piso 1 / Salas de escape	4	500	2.000	400
	Caja fuerte metálica	Piso 1 / Salas de escape	8	200	1.600	320
	Baúles de madera	Piso 1 / Salas de escape	8	250	2.000	400
Sala principal	Banca de madera larga	Piso 1 / Sala principal	4	500	2.000	400
	Televisor LED 40"	Piso 1 / Sala principal	1	1.300	1.300	260
Salas grupales	Banquitos de madera con cojín	Piso 1 / Salas grupales	40	70	2.800	560
	Radio CD USB	Piso 1 / Salas grupales	4	150	600	120
Subtotal					48.000	8.870
I.G.V.					8.640	1.597
Total					56.640	10.467

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 20. Flujo de caja proyectado mensual, expresado en soles

Concepto	Inversión	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	Ene-19	Feb-19	Mar-19
Ingreso por ventas		84.960	84.960	84.960	42.480	84.960	84.960	84.960	84.960	-	-	49.560	92.040
Inversiones iniciales	-225.880												
Variación capital de trabajo		-17.000	-21.000	-20.000	11.000	-19.000	-19.000	-12.000	-13.000	47.000	37.000	18.000	8.000
Marketing		-3.193	-1.062	-3.193	-1.062	-3.193	-1.062	-3.193	-1.062	-3.193	-177	-17.117	-1.062
Operaciones		-23.470	-24.060	-23.470	-23.470	-24.060	-23.470	-23.470	-24.060	-18.632	-19.015	-24.443	-61.613
Recursos humanos		-27.868	-25.933	-25.933	-27.113	-25.933	-25.933	-25.933	-25.933	-25.933	-25.933	-25.933	-25.933
Responsabilidad social		-2.242	-118	-118	-118	-118	-118	-118	-118	-	-	-118	-118
Pago de IGV		-	-	-	-	-	-8.390	-9.200	-8.875	-9.110	-	-	-
Impuesto a la renta		-389	-1.789	-1.404	8.978	-1.256	-1.937	-1.404	-1.789	18.597	17.939	11.170	566
Flujo de caja económico	-225.880	10.797	10.998	10.842	10.695	11.399	5.050	9.642	10.123	8.729	9.814	11.120	11.881
Financiamiento neto													
Préstamo	135.528												
Amortización de capital		-1.394	-1.415	-1.437	-1.459	-1.481	-1.504	-1.527	-1.551	-1.574	-1.598	-1.623	-1.648
Intereses y otros cobros		-2.075	-2.054	-2.032	-2.010	-1.988	-1.965	-1.942	-1.918	-1.895	-1.871	-1.846	-1.821
Escudo fiscal		612	606	599	593	586	580	573	566	559	552	545	537
Flujo de caja financiero	-90.352	7.941	8.134	7.972	7.819	8.517	2.161	6.746	7.220	5.819	6.897	8.195	8.949

Concepto	Año 2	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Ene-20	Feb-20	Mar-20
Ingreso por ventas		92.040	92.040	92.040	49.560	92.040	92.040	92.040	92.040	-	-	56.640	99.120
Inversiones iniciales													
Variación capital de trabajo		-17.500	-15.500	-11.000	17.000	-16.500	-13.000	-11.000	-12.500	52.000	38.000	15.500	-25.500
Marketing		-3.193	-1.062	-3.193	-1.062	-3.193	-1.062	-3.193	-1.062	-3.193	-177	-17.117	-1.062
Operaciones		-23.853	-24.443	-23.853	-23.853	-24.443	-23.853	-23.853	-24.443	-19.015	-19.408	-24.836	-24.246
Recursos humanos		-27.868	-25.933	-25.933	-27.113	-25.933	-25.933	-25.933	-25.933	-25.933	-25.933	-25.933	-25.933
Responsabilidad social		-1.298	-118	-118	-118	-118	-118	-118	-118	-	-	-118	-118
Pago de IGV		-	-9.123	-10.131	-9.896	-3.741	-9.806	-10.221	-9.896	-10.131	-	-	-
Impuesto a la renta		-7.562	-8.726	-8.341	2.041	-8.193	-8.874	-8.341	-8.726	13.430	12.775	4.236	-10.545
Flujo de caja económico	10.766	7.135	9.471	6.559	9.919	9.394	9.381	9.362	7.158	5.256	8.372	11.716	
Financiamiento neto													
Préstamo													
Amortización de capital		-1.673	-1.699	-1.725	-1.751	-1.778	-1.805	-1.833	-1.861	-1.889	-1.918	-1.947	-1.977
Intereses y otros cobros		-1.796	-1.770	-1.744	-1.718	-1.691	-1.664	-1.636	-1.608	-1.580	-1.551	-1.522	-1.492
Escudo fiscal		530	522	515	507	499	491	483	474	466	458	449	440
Flujo de caja financiero	7.827	4.188	6.517	3.597	6.949	6.416	6.395	6.367	4.155	2.245	5.352	8.687	

Concepto	Año 3	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	Ene-21	Feb-21	Mar-21
Ingreso por ventas		99.120	99.120	99.120	56.640	99.120	99.120	99.120	99.120	-	-	63.720	106.200
Inversiones iniciales													
Variación capital de trabajo		-15.500	-14.500	-13.000	17.500	-18.500	-15.000	-13.000	-14.500	56.000	44.000	15.000	-28.500
Marketing		-3.193	-1.062	-3.193	-1.062	-3.193	-1.062	-3.193	-1.062	-3.193	-177	-17.117	-1.062
Operaciones		-24.246	-24.836	-24.246	-24.246	-24.836	-24.246	-24.246	-24.836	-19.408	-19.814	-25.242	-24.652
Recursos humanos		-27.868	-25.933	-25.933	-27.113	-25.933	-25.933	-25.933	-25.933	-25.933	-25.933	-25.933	-25.933
Responsabilidad social		-1.298	-118	-118	-118	-118	-118	-118	-118	-	-	-118	-118
Pago de IGV		-7.089	-10.736	-11.151	-10.916	-4.761	-10.826	-11.241	-10.916	-11.151	-	-	-
Impuesto a la renta		-9.234	-10.398	-10.012	370	-9.865	-10.545	-10.012	-10.398	13.529	12.876	2.568	-12.214
Flujo de caja económico	10.692	11.537	11.466	11.054	11.913	11.389	11.376	11.357	9.843	10.952	12.878	13.721	
Financiamiento neto													
Préstamo													
Amortización de capital		-2.007	-2.038	-2.069	-2.101	-2.133	-2.166	-2.199	-2.233	-2.267	-2.302	-2.337	-2.373
Intereses y otros cobros		-1.461	-1.431	-1.400	-1.368	-1.336	-1.303	-1.270	-1.236	-1.202	-1.167	-1.132	-1.096
Escudo fiscal		431	422	413	404	394	384	375	365	355	344	334	323
Flujo de caja financiero	7.654	8.490	8.410	7.989	8.838	8.305	8.281	8.252	6.728	7.827	9.743	10.576	

Concepto	Año 4	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Ene-22	Feb-22	Mar-22
Ingreso por ventas		106.200	106.200	106.200	63.720	106.200	106.200	106.200	106.200	-	-	70.800	113.280
Inversiones iniciales													
Variación capital de trabajo		-16.000	-16.000	-14.500	17.500	-19.500	-16.000	-14.000	-15.500	62.000	49.000	14.000	-31.000
Marketing		-3.193	-1.062	-3.193	-1.062	-3.193	-1.062	-3.193	-1.062	-3.193	-177	-17.117	-1.062
Operaciones		-24.652	-25.242	-24.652	-24.652	-25.242	-24.652	-24.652	-25.242	-19.814	-20.232	-25.660	-25.070
Recursos humanos		-27.868	-25.933	-25.933	-27.113	-25.933	-25.933	-25.933	-25.933	-25.933	-25.933	-25.933	-25.933
Responsabilidad social		-1.298	-118	-118	-118	-118	-118	-118	-118	-	-	-118	-118
Pago de IGV		-9.003	-11.754	-12.170	-11.934	-5.780	-11.844	-12.260	-11.934	-12.170	-	-	-
Impuesto a la renta		-10.902	-12.066	-11.681	-1.299	-11.533	-12.214	-11.681	-12.066	13.630	12.980	902	-13.879
Flujo de caja económico	13.284	14.024	13.953	15.042	14.901	14.377	14.363	14.344	14.520	15.639	16.874	16.218	
Financiamiento neto													
Préstamo													
Amortización de capital		-2.409	-2.446	-2.483	-2.521	-2.560	-2.599	-2.639	-2.679	-2.720	-2.762	-2.804	-2.847
Intereses y otros cobros		-1.060	-1.023	-986	-948	-909	-870	-830	-790	-749	-707	-665	-622
Escudo fiscal		313	302	291	280	268	257	245	233	221	209	196	183
Flujo de caja financiero	10.127	10.857	10.775	11.852	11.700	11.165	11.139	11.108	11.272	12.378	13.601	12.932	

Concepto	Año 5	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22	Ene-23	Feb-23	Mar-23
Ingreso por ventas		113.280	113.280	113.280	70.800	113.280	113.280	113.280	113.280	-	-	77.880	130.827
Inversiones iniciales													
Variación capital de trabajo		-16.000	-17.000	-15.000	18.000	-20.000	-17.000	-15.000	-16.000	68.000	55.000	14.000	-39.000
Marketing		-3.193	-1.062	-3.193	-1.062	-3.193	-1.062	-3.193	-1.062	-3.193	-177	-17.117	-1.062
Operaciones		-25.070	-25.660	-25.070	-25.070	-25.660	-25.070	-25.070	-25.660	-20.232	-20.662	-26.090	-25.500
Recursos humanos		-27.868	-25.933	-25.933	-27.113	-25.933	-25.933	-25.933	-25.933	-25.933	-25.933	-25.933	-25.933
Responsabilidad social		-1.298	-118	-118	-118	-118	-118	-118	-118	-	-	-118	-118
Pago de IGV		-10.910	-12.771	-13.186	-12.951	-6.796	-12.861	-13.276	-12.951	-13.186	-	-	-
Impuesto a la renta		-12.568	-13.732	-13.347	-2.964	-13.199	-13.879	-13.347	-13.732	13.734	13.088	-760	-18.158
Flujo de caja económico	16.373	17.005	17.434	19.522	18.381	17.357	17.344	17.825	19.191	21.316	21.861	21.055	
Financiamiento neto													
Préstamo													
Amortización de capital		-2.891	-2.935	-2.980	-3.026	-3.072	-3.119	-3.167	-3.215	-3.264	-3.314	-3.365	-3.417
Intereses y otros cobros		-578	-534	-489	-443	-397	-350	-302	-254	-205	-155	-104	-52
Escudo fiscal		171	15										

Anexo 21. Estado de resultados proyectado anual, expresado en soles

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	660.000	720.000	780.000	840.000	908.870
Costo del servicio	-244.060	-212.060	-212.060	-212.060	-212.060
Utilidad bruta	415.940	507.940	567.940	627.940	696.810
Gastos preoperativos	-196.230	-	-	-	-
Gasto administrativo	-231.072	-234.189	-238.224	-242.380	-246.660
Gasto de ventas	-148.918	-148.918	-148.918	-148.918	-148.918
Utilidad operativa	-160.280	124.833	180.798	236.642	301.232
Gastos financieros	-23.415	-19.773	-15.402	-10.157	-3.863
Utilidad antes de IR	-183.695	105.060	165.396	226.486	297.369
IR 29.50%	54.190	-30.993	-48.792	-66.813	-87.724
Utilidad Neta	-129.505	74.067	116.604	159.672	209.645
% Utilidad operativa	-24%	17%	23%	28%	33%
% Utilidad antes de IR	-28%	15%	21%	27%	33%
% Utilidad neta	-20%	10%	15%	19%	23%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 22. Presupuesto de financiamiento anual, expresado en soles

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	135.528	117.316	95.461	69.235	37.765
Amortización de capital	-18.212	-21.855	-26.226	-31.471	-37.765
Intereses y otros	-23.415	-19.773	-15.402	-10.157	-3.863
Cuota	-41.627	-41.627	-41.627	-41.627	-41.627
Saldo final	117.316	95.461	69.235	37.765	-

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 23. Plan de respuesta antes riesgos identificados para *Ingenium*

Descripción del riesgo	Disparador	Respuestas planificadas	Plan de contingencias
Disminución del número de sesiones programadas	Disminución en la proyección de venta	Intensificar las visitas comerciales a colegios particulares contempladas en nuestro plan	Incluir en nuestras visitas comerciales a colegios de otros distritos cercanos
	Sala no disponible por programación ineficiente	Reprogramación en coordinación con los colegios	Revisión semanal de la programación

Fuente. Elaboración propia basada en Project Management Institute [PMI] (2013).

Nota biográfica

Diana Isabel Orahulio Mejía

Ingeniera Industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2010). Obtuvo un diplomado en Dirección de Empresas (2013), y está certificada como *risk manager* y auditora interna en la ISO 9001. Cuenta con amplia experiencia en la gestión de procesos y proyectos. Fue analista de gestión de proyectos en BESCO SAC (2013-2014), y en Proyectos de Infraestructura del Perú, como analista de calidad (2015-2017). Actualmente, se desempeña como analista de gestión de procesos y proyectos en el Ministerio de Educación del Perú.

Felipe Gabriel Serrano Hidalgo

Egresado de la Facultad de Economía y Planificación de la Universidad Nacional Agraria la Molina (2011) con título de Ingeniero Estadístico e Informático (2013). Tiene especialidad en Gestión de la Calidad Total y Productiva (2011). Cuenta con amplia experiencia en procesamiento y análisis de estadísticas de comercio exterior, así como en diseño y modelamiento de bases de datos. Actualmente, se desempeña como funcionario responsable de las estadísticas de comercio exterior en la Secretaría General de la Comunidad Andina (SGCAN).

Ricardo Humberto García del Águila

Contador Público graduado en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo y Colegiado en el Colegio de Contadores Públicos de Lima. Es ejecutivo senior con doce años de experiencia en Perú y República Dominicana en control interno y gestión de empresas y para los sectores de servicios y construcción, tales como infraestructura, energía, edificaciones, minería, petróleo e industria. Actualmente, se desempeña como jefe de Administración en Concar S.A.