UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

PLAN DE NEGOCIO SAPIENS – PERIODO 2026 A 2030

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

Autores
Carla Giuliana Donayre Alcala
Luis Felipe Garayar Burneo
Erickson Gabriel Hinostroza Vargas
Hector Mario Timothy Pereda Rodríguez

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro
0000-0002-7397-1970

Lima, marzo de 2026

Anexo VIII. Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

A través del presente, Juan Alejandro Flores Castro deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE NEGOCIO SAPIENS – PERIODO 2026 A 2030", presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	Carla Giuliana Donayre Alcala
2	Luis Felipe Garayar Burneo
3	Erickson Gabriel Hinostroza Vargas
4	Héctor Mario Timothy Pereda Rodriguez

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 01 de octubre de 2026, dando el siguiente resultado:



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

PLAN DE NEGOCIO SAPIENS – PERIODO 2026 A 2030

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

Autores
Carla Giuliana Donayre Alcala
Luis Felipe Garayar Burneo
Erickson Gabriel Hinostroza Vargas
Hector Mario Timothy Pereda Rodriguez

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro

Resumen de coincider
8 %
8
AI
21%
1 Entregado a Universida... Trabajo del estudiante
2 www.coursehero.com Fuente de Internet
3 hdl.handle.net Fuente de Internet
4 repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet
5 www.campustudionlin... Fuente de Internet
6 repositorioacademico.... Fuente de Internet
7 Entregado a Universida... Trabajo del estudiante

Alejandro Flores Castro
ORCID: 0000-0002-7397-1970

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos, en primer lugar, a nuestros padres, por su apoyo incondicional, su confianza permanente y por haber sido el sostén fundamental que hizo posible culminar este proyecto académico.

Expresamos también nuestro especial reconocimiento a los profesores que, a lo largo del programa, contribuyeron con su orientación, exigencia intelectual y acompañamiento oportuno, fortaleciendo la calidad de nuestro trabajo. De manera particular, agradecemos a nuestro asesor de tesis por su guía rigurosa, sus valiosos comentarios y su compromiso constante durante todo el proceso de investigación y desarrollo de la propuesta.

Asimismo, extendemos nuestro agradecimiento a los profesionales que generosamente compartieron su tiempo, experiencia y perspectivas: *seniors* entrevistados, referentes del ámbito de recursos humanos y especialistas en economía plateada, cuyas contribuciones enriquecieron sustancialmente el enfoque y la pertinencia del proyecto.

Finalmente, agradecemos a todas las personas que confiaron y continúan confiando en SAPIENS. Su apertura, interés y respaldo constituyen un impulso decisivo para transformar esta iniciativa en una propuesta con impacto real y sostenible.

RESUMEN EJECUTIVO

Sapiens es una plataforma digital de mentoría que conecta mandos medios con ejecutivos senior de amplia trayectoria profesional. La propuesta surge ante una doble oportunidad: profesionales mayores de 50 años concentran capital experiencial subutilizado y mandos medios que enfrentan crecientes responsabilidades y desafíos de liderazgo sin acceso suficiente a acompañamiento estratégico personalizado. Sapiens busca convertir la experiencia real de ejecutivos senior en orientación práctica mediante mentorías, uno a uno, apoyándose en la tecnología para facilitar el acceso y conectar ambas necesidades.

La investigación de mercado, sustentada en la ENAHO 2024 y validada mediante 384 encuestas, entrevistas en profundidad y focus groups, evidencia interés por soluciones prácticas y personalizadas, así como una disposición de pago entre 500 y 800 soles por paquetes de mentorías, condicionadas a resultados concretos. Se estima un mercado potencial (TAM) de 118 000 mandos medios, un mercado disponible (SAM) de 101 500 y un mercado obtenible inicial (SOM) de 38 000 en Lima Metropolitana. El modelo genera ingresos mediante una comisión por sesión, donde la selección de mentores y el emparejamiento con los clientes son factore críticos para asegurar la calidad, satisfacción y recurrencia.

La evaluación financiera confirma la viabilidad del proyecto, con un VAN económico de S/130 101, un VAN financiero de S/44 405, una TIR económica de 28 % y una TIR financiera de 32 %. Asimismo, se proyecta alcanzar autosuficiencia desde el tercer año y recuperar la inversión en el quinto, con un margen EBITDA superior al 13 %. los resultados respaldan la viabilidad del proyecto y su potencial escalamiento.

ABSTRACT

Sapiens is a digital mentoring platform that connects middle managers with senior executives who have extensive professional experience. The proposal addresses a dual opportunity: professionals over the age of 50 possess underutilized experiential capital, while middle managers face increasing responsibilities and leadership challenges without sufficient access to personalized strategic guidance. Sapiens seeks to transform the real-world experience of senior executives into practical guidance through one-on-one mentoring, leveraging technology to facilitate access and connect both groups.

The market research, based on ENAHO 2024 and validated through 384 surveys, in-depth interviews, and focus groups, demonstrates interest in practical, personalized solutions, as well as a willingness to pay between PEN 500 and PEN 800 for mentoring packages, contingent on tangible results. The total addressable market (TAM) is estimated at 118,000 middle managers, the serviceable available market (SAM) at 101,500, and the initial serviceable obtainable market (SOM) at 38,000 in Metropolitan Lima. The business model generates revenue through a commission per session. Mentor selection and effective matching with clients are critical factors in ensuring service quality, satisfaction, and repeat engagement.

The financial evaluation supports the project's viability, with an economic net present value (NPV) of PEN 130,101, a financial NPV of PEN 44,405, an economic internal rate of return (IRR) of 28%, and a financial IRR of 32%. The project is also expected to achieve operational self-sufficiency in its third year and recover the initial investment in its fifth year, with an EBITDA margin exceeding 13%. These results support its viability and potential for scalability.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo i
Abstract ii
Introducción 1
Capítulo I. Oportunidad de negocio 2
1.1 Transformación demográfica y la Economía Plateada 2
1.1.1 La Economía Plateada en Latinoamérica 2
1.1.2 El caso de Perú 2
1.2 Liderazgo intermedio 3
1.2.1 Brecha de desarrollo estratégico y acompañamiento profesional 3
1.2.2 Tensiones estructurales del talento intermedio 4
1.3 Brecha sistémica 4
1.4 Oportunidad de valor compartido 5
1.5 Idea de negocio 5
1.5.1 Descripción de la industria 5
1.5.2 Factores críticos de éxito 6
1.5.3 Alcances y limitaciones 6
1.5.4 Diferencial competitivo 6
Capítulo II. Análisis externo 8
2.1 Macroentorno (análisis PESTELG) 8
2.1.1 Factor político 8
2.1.2 Factor económico 8
2.1.3 Factor social 9
2.1.4 Factor tecnológico 10
2.1.5 Factor ecológico-ambiental 11
2.1.6 Factor legal 11
2.1.7 Factor global 11
2.2 Microentorno 12
2.2.1 Las Cinco Fuerzas de Porter 12
2.2.2 Atractividad del sector 15
2.2.3 MPC (matriz de perfil competitivo) 15
2.2.4 Matriz EFE (evaluación de factores externos) 16
Capítulo III. Investigación de mercado 17
3.1 Objetivos 17

3.1.1 General 17
3.1.2 Específicos 17
3.2 Diseño y metodología 17
3.3 Resultados 19
3.3.1 Objetivo 1: Conocer al cliente y usuario objetivo 19
3.3.2 Objetivo 2: Validar la propuesta de valor y la intención de pago 20
3.3.3 Objetivo 3: Validar el modelo operativo inicial 20
3.3.4 Objetivo 4: Determinar el tamaño de la oportunidad de negocio 21
3.4 Demanda potencial 23
3.4.1 Población 23
3.4.2 Mercado potencial 23
3.4.3 Mercado disponible 23
3.4.4 Mercado efectivo 24
3.4.5 Mercado objetivo 24
3.4.6 Estimación 25
3.5 Oferta 26
3.6 Resultados 26
Capítulo IV. Plan de negocio 28
4.1 Descripción 28
4.2 Objetivos 28
4.2.1 General 28
4.2.2 Estratégicos 28
4.3 Propuesta de valor 29
4.3.1 Lienzo (mando medio) 29
4.3.2 Lienzo (senior) 32
4.4 Modelo de negocio 33
4.4.1 Segmentos de clientes 33
4.4.2 Propuesta de valor 33
4.4.3 Canales 36
4.4.4 Relación con los clientes 36
4.4.5 Fuentes de ingresos 36
4.4.6 Recursos clave 36
4.4.7 Actividades clave 36
4.4.8 Socios clave 36
4.4.9 Estructura de costos 36

4.5 Cadena de valor 37
4.5.1 Actividades primarias 37
4.5.2 Actividades de apoyo 38
4.6 Descripción del servicio 39
4.6.1 Preparación 40
4.6.2 Sesiones de mentoría 40
4.6.3 Post servicio 40
4.7 Ventajas competitivas 40
4.8 Estrategias 41
4.8.1 Competitiva 41
4.8.2 De crecimiento 42
4.9 Estructura legal-societaria 42
4.9.1 Gobierno corporativo inicial 42
4.9.2 Protección de propiedad intelectual 43
4.9.3 Otros aspectos regulatorios 43
4.9.4 Potencial evolución 44
Capítulo V. Planes funcionales 45
5.1 Marketing 45
5.1.1 Objetivos 45
5.1.2 Estrategias 45
5.1.3 Mezcla de Marketing 46
5.1.4 Acciones estratégicas 48
5.1.5 Presupuesto 49
5.2 Operaciones 49
5.2.1 Objetivos 49
5.2.2 Plan de acción 50
5.2.3 Programación 50
5.2.4 Modelo operativo y diseño de procesos 51
5.2.5 Flujo del servicio 53
5.2.6 Inversión operativa inicial 53
5.2.7 Estructura de costos operativos recurrentes 53
5.3 Recursos Humanos 55
5.3.1 Objetivos 55
5.3.2 Estructura organizacional 56
5.3.3 Reclutamiento y selección 57

5.3.4 Capacitación y desarrollo....58
5.3.5 Gestión del desempeño....58
5.3.6 Compensación....59
5.3.7 Presupuesto....61
5.3.8 Cultura organizacional....61
5.4 RSC (responsabilidad social corporativa)....62
5.4.1 Objetivos....62
5.4.2 Materialidad....62
5.4.3 Stakeholders....63
5.4.4 Estrategias y acciones....64
5.4.5 Presupuesto....65
5.5 Finanzas....65
5.5.1 Objetivos y supuestos....65
5.5.2 Estado de resultados....66
5.5.3 Flujos de caja proyectados....67
5.5.4 Evaluación financiera....68
Conclusiones....71
Recomendaciones....72
Referencias....74
Anexos....82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cadena causal de las brechas de desarrollo estratégico. 3
Tabla 2. Factores limitantes en los mandos medios, implicancias organizacionales y alternativas de solución. 4
Tabla 3. Comparativa de soluciones según su nivel de personalización. 7
Tabla 4. Comparativa de soluciones según su nivel de aplicación y profundidad práctica. 7
Tabla 5. Matriz rivalidad entre competidores existentes. 12
Tabla 6. Matriz poder de negociación de los compradores. 13
Tabla 7. Matriz poder de negociación de los proveedores. 13
Tabla 8. Matriz de amenaza de nuevos competidores. 14
Tabla 9. Matriz de amenaza de productos sustitutos. 15
Tabla 10. MPC – Sapiens. 15

Tabla 11. Matriz EFE. 16
Tabla 12. Población total de cargos directivos por rango de edad. 21
Tabla 13. Población total de mandos medios por rango de edad. 22
Tabla 14. Concentración de seniors y mandos medios por dominio geográfico. 22
Tabla 15. Universo poblacional identificado por segmento. 23
Tabla 16. Distribución regional del segmento mandos medios. 24
Tabla 17. Evaluación de capacidades internas para la atención del mercado inicial. 24
Tabla 18. Proyección de la demanda en los próximos 5 años en unidades. 26
Tabla 19. Categorías de la oferta de desarrollo profesional y liderazgo en el Perú. 26
Tabla 20. Identidad empresarial de Sapiens. 28
Tabla 21. Objetivos estratégicos. 29
Tabla 22. Objetivos funcionales – Marketing. 45
Tabla 23. Embudo de conversión Sapiens al año 5 47
Tabla 24. Presupuesto para los próximos 5 años (en S/.) – Marketing. 49
Tabla 25. Objetivos funcionales – Operaciones. 49
Tabla 26. Planes de acción. 50
Tabla 27. Presupuesto para los próximos 5 años (en S/.) – Operaciones. 54
Tabla 28. Objetivos funcionales – Recursos Humanos. 56
Tabla 29. Esquema de sueldos base para los próximos 5 años. 59
Tabla 30. Cargas laborales según régimen MYPE – microempresa. 60
Tabla 31. Proyección de costos del personal para los próximos 5 años (en S/.). 60
Tabla 32. Presupuesto para los próximos 5 años (en S/.) – Recursos Humanos. 61
Tabla 33. Objetivos funcionales – RSC. 62
Tabla 34. Presupuesto para los próximos 5 años (en S/.) – RSC. 65
Tabla 35. Estados de resultados proyectados para los próximos 5 años (en S/.). 66
Tabla 36. Flujo de caja económico proyectado para los próximos 5 años (en S/.). 67
Tabla 37. Flujo de caja financiero proyectado para los próximos 5 años (en S/.). 67
Tabla 38. Cálculo de VAN y TIR económicas y financieras. 69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Plan de investigación. 18
Figura 2. Lienzo de propuesta de valor mandos medios. 31
Figura 3. Lienzo de propuesta de valor senior. 34

Figura 4. Business Model Canvas.....35
Figura 5. Cadena de valor.....37
Figura 6. Flujo de servicio – Sapiens.....39
Figura 7. Cronograma de implementación. 51
Figura 8. Modelo operativo de servicio.....52
Figura 9. Mapa de macroprocesos.....53
Figura 10. Estructura organizacional de Sapiens.....56
Figura 11. Matriz importancia e impacto.....63
Figura 12. Mapa de grupos de interés.....64

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Diseño de focus group.....82
Anexo 2. Síntesis de hallazgos focus groups.....82
Anexo 3. Respuestas obtenidas en focus groups con mandos medios. 84
Anexo 4. Desarrollo de la misión. 84
Anexo 5. Tamaño de la muestra para encuesta a mandos medios.....85
Anexo 6. Resultados de la encuesta para mandos medios.....86
Anexo 7. Glosario.....87
Anexo 8. Informe de entrevista a expertos. 88
Anexo 9. Funcionalidades para mando medio de la plataforma.....91
Anexo 10. Funcionalidades para el senior de la plataforma.....92
Anexo 11. Plano del servicio (blueprint).....93
Anexo 12. Proyección de demanda en personas y mentorías - periodos 1 a 5.....94
Anexo 13. Entrevista con líderes de Recursos Humanos. 94
Anexo 14. Entrevistas con seniors.....95
Anexo 15. Relación entre los objetivos estratégicos y funcionales.....97

INTRODUCCIÓN

El desempeño del mando medio en las organizaciones actuales se ha vuelto determinante para la ejecución de la estrategia. Este rol implica no solo cumplir objetivos operativos, sino también liderar equipos, gestionar incertidumbre y tomar decisiones en contextos de alta presión. El problema es que el desarrollo de estas capacidades suele depender en gran medida del aprendizaje individual, sin acceso sistemático a espacios de orientación o un contraste de criterios con pares o superiores.

Los cambios demográficos alineados a la tendencia de la Economía Plateada proporcionan un número cada vez mayor de profesionales con experiencia acumulada a lo largo de décadas. Sin embargo, esta no se integra de manera activa en los espacios profesionales actuales, lo que genera una brecha entre el conocimiento disponible y su aplicación en las nuevas generaciones de líderes. A partir de esta situación, se configura una brecha: mientras los mandos medios enfrentan desafíos complejos sin acompañamiento, existe experiencia disponible, pero que no se encuentra articulada de manera efectiva.

La mentoría se plantea como un mecanismo que vincula experiencia con necesidad, facilitando procesos de aprendizaje aplicado y toma de decisiones con mayor soporte. Se propone Sapiens, una plataforma digital orientada a conectar profesionales a través de un proceso de acompañamiento centrado en desafíos reales de gestión y liderazgo.

El presente estudio tiene como objetivo analizar la deseabilidad, el modelo operativo y la viabilidad de esta propuesta en Lima Metropolitana, bajo un enfoque digital B2C (*Business-to-Consumer*). Se ha adoptado un diseño metodológico de carácter exploratorio y concluyente, que combina técnicas cualitativas y cuantitativas.

CAPÍTULO I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1 Transformación demográfica y la Economía Plateada

La Economía Plateada es el conjunto de actividades económicas, productos y servicios que emergen como resultado del envejecimiento poblacional (mayores de 50 años) y, por ende, generan nuevas demandas y oportunidades de innovación e inclusión (Okumura et al., 2020). El acontecimiento es estructural y está asociado al aumento de esperanza de vida. Según la Organización Mundial de la Salud [OMS] (2025), hacia el 2030 una de cada seis personas tendrá 60 años o más, y hacia el 2050 este grupo alcanzará los 2100 millones de personas.

1.1.1 La Economía Plateada en Latinoamérica

A diferencia de Europa, Estados Unidos o Japón, el envejecimiento en Latinoamérica ocurre de manera acelerada en contextos de alta informalidad y debilidad institucional. Según De Anca et al. (2023), el concepto ha sido descrito como una «trampa demográfica», pues los países envejecen antes de alcanzar niveles suficientes de desarrollo económico.

El envejecimiento poblacional tiene consecuencias económicas y sociales, como mercados altamente informales, baja cobertura previsional y escasa valorización del talento *senior*, además de problemas de soledad no deseada, fragmentación social y edadismo, lo que generan un deterioro de la salud física y psicológica (Oxford Economics, 2020). Una consecuencia importante tiene que ver con el capital experiencial. El crecimiento sostenido del rango etario amplía el volumen de capital humano acumulado. Si dicho capital se acumula durante décadas y permanece subutilizado, el potencial de generar valor económico y social se pierde.

1.1.2 El caso de Perú

Perú presenta uno de los ritmos de envejecimiento más acelerados de la región; se estima que la población de 60 años a más se duplicaría en menos de 30 años. También enfrenta una alta vulnerabilidad estructural por su débil sistema previsional, informalidad laboral elevada y desigualdades territoriales. Además del desafío demográfico, el escenario revela una desconexión entre la experiencia estratégica acumulada y las oportunidades reales de activación profesional contemporánea. Todo esto, sumado a la carencia de una estrategia articulada de economía plateada, representa un punto de partida ideal para propuestas de política, inversión y emprendimiento (Okumura et al., 2020).

1.2 Liderazgo intermedio

Los mandos medios cumplen un rol estratégico como articuladores entre la alta dirección y los mandos operativos, siendo responsables de traducir la estrategia en ejecución. Jaser (2021) los describe como «*connecting leaders*» o líderes conectores que ejercen influencia ascendente y descendente.

El rol en Latinoamérica se desarrolla en contextos con alta distancia de poder, estructuras jerárquicas rígidas, poca autonomía para la toma de decisiones y escasa institucionalización del aprendizaje organizacional. Gonzáles-Miranda (2016) concluye que el resultado de este contexto es la «identidad intersticial»: profesionales que se reconocen a sí mismos como mediadores, pero sin autoridad ni sentido de pertenencia dentro del ecosistema en que laboran.

1.2.1 Brecha de desarrollo estratégico y acompañamiento profesional

En diversas organizaciones, esta situación se traduce como el desfase estructural entre lo que las organizaciones demandan de sus mandos medios y el nivel real de preparación, soporte y herramientas con que ellos cuentan. Stawiski et al. (2015) declaran que, en muchas empresas latinoamericanas, esta brecha se intensifica debido a inversión insuficiente en desarrollo organizacional.

En el contexto peruano, la limitada inversión en desarrollo organizacional y la escasa continuidad en programas de liderazgo profundizan la situación. En consecuencia, el mando medio enfrenta una creciente responsabilidad estratégica sin un soporte proporcional, generando el desfase expuesto que limita su desarrollo (Ver Tabla 1).

Tabla 1. *Cadena causal de las brechas de desarrollo estratégico.*

Factor limitante (brecha)	Efecto individual o relacional	Consecuencia organizacional
Visión estrecha	Pensamiento funcional limitado.	Desalineamiento estratégico y decisiones fragmentadas.
Falta de acompañamiento en liderazgo de equipos	Control excesivo o falta de delegación.	Equipos poco cohesionados y baja innovación.
Déficit en habilidades interpersonales	Dificultad para construir confianza.	Clima laboral deteriorado y rotación de talento.
Escasa orientación a resultados estratégicos	Cumplimiento parcial de metas.	Pérdida de eficiencia y *accountability*.
Baja adaptabilidad	Resistencia al cambio.	Lentitud organizacional frente a entornos VUCA.[1]

Nota: Adaptado en base a los resultados del estudio de Stawiski et al. (2015).

[1] VUCA: acrónimo en inglés de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.

1.2.2 Tensiones estructurales del talento intermedio

La efectividad de los mandos medios, pese a su rol crítico, se ve limitada por tensiones estructurales que afectan su desempeño en el entorno latinoamericano. Stawiski et al. (2015) identificaron cinco factores recurrentes que impiden el alcance del máximo potencial y contribución plena a los objetivos organizacionales. En conjunto, limitan la capacidad del mando medio para ejercer liderazgo estratégico en entornos de alta complejidad.

Los efectos, a nivel individual, se traduce en sobrecarga decisional, aislamiento en la toma de decisiones cruciales y ausencia de acompañamiento experto en momentos clave del desarrollo profesional. A nivel corporativo, tiene implicancias tanto económicas como de clima laboral (Ver Tabla 2).

Tabla 2. *Factores limitantes en los mandos medios, implicancias organizacionales y alternativas de solución.*

Factor limitante	Implicancias organizacionales	Alternativas de solución
Visión estrecha	Limitado pensamiento sistémico y coordinación interdepartamental.	Mentorías interfuncionales y rotaciones estratégicas.
Dificultad para construir equipos	Equipos poco cohesionados, comunicación vertical y desconfianza interna que generan menor innovación y compromiso laboral.	Capacitación en liderazgo situacional/colaborativo, metodologías ágiles y gestión participativa.
Problemas en relaciones interpersonales	Clima laboral deteriorado, conflictos no resueltos, pérdida de liderazgo y rotación de talento clave.	Formación en comunicación empática, inteligencia emocional y resolución de conflictos.
Falta de cumplimiento de objetivos de negocio	Desalineamiento entre estrategia y ejecución, sobrecarga operativa y dificultad para medir el impacto real del liderazgo.	Sistemas de gestión por objetivos, acompañamiento en planificación estratégica y entrenamiento en priorización de valor.
Dificultad para adaptarse al cambio	Lentitud en la adopción de innovaciones, resistencia al cambio y pérdida de competitividad.	Programas de desarrollo adaptativo, gestión del cambio y liderazgo.

Nota: Adaptado en base a los resultados del estudio de Stawiski et al. (2015).

1.3 Brecha sistémica

El análisis previo revela una paradoja estructural: mientras el capital experiencial de personas de más de 50 años se incrementa, los mandos medios asumen responsabilidades estratégicas sin acceso a acompañamiento experto, es decir, ineficiencia doble: experiencia disponible que no se activa y liderazgo en crecimiento que se desarrolla en relativa soledad. Al mantenerse esta situación, el aprendizaje estratégico continúa dependiendo principalmente del ensayo-error individual, incrementando la incertidumbre y el desgaste profesional; y prolongando la curva de aprendizaje.

1.4 Oportunidad de valor compartido

La mentoría intergeneracional emerge como un mecanismo idóneo para cerrar la brecha descrita. Ogunsola et al. (2023) indican que la mentoría y la transferencia de conocimiento en sectores intensivos de conocimiento son fundamentales para mejorar el desempeño de los empleados. Lysfjord & Skarstein (2024) reportaron un impacto positivo de la mentoría en el mando medio, específicamente en cuanto a consciencia del rol, motivación y gestión del estrés. La mentoría moviliza capital experiencial, relacional y adaptativo, generando valor en la dimensión individual, organizacional y social (Hatton-Yeo & Telfer, 2011).

En conclusión, no solo constituye una herramienta de desarrollo profesional, sino un espacio estratégico y personalizado que permite al mando medio reflexionar, decidir y crecer con acompañamiento experto, mientras activa el conocimiento acumulado de quienes ya recorrieron un camino similar.

1.5 Idea de negocio

En el marco de la economía plateada, los líderes de alta gerencia o *top managers* mayores de 50 años (llamados en adelante *Seniors*) concentran alto capital experiencial y de conocimiento, pero carecen mecanismos estructurados para mantener su vigencia profesional y capitalizarlo. Mientras tanto, los líderes en crecimiento de rango mandos medios (llamados en adelante «mandos medios») requieren acompañamiento estratégico para enfrentar los retos de liderazgo y toma de decisiones en su etapa de crecimiento.

La desconexión entre experiencia disponible y necesidad de acompañamiento estratégico individual crea una oportunidad de innovación centrada en el desarrollo profesional personalizado. Como repuesta nace Sapiens, una plataforma digital de mentoría intergeneracional orientada a transformar experiencia acumulada en capital activo, promoviendo que la experiencia siga creando futuro e impulsando conexiones que conviertan la sabiduría en movimiento (ver **Anexo 7**).

1.5.1 Descripción de la industria

El sector HR Tech agrupa soluciones tecnológicas orientadas transformar y optimizar los procesos vinculados a la gestión del talento, convirtiéndose en un habilitador clave para el desarrollo profesional y evolución de la fuerza laboral (Siocon & Boatman, 2026). En tal sentido Sapiens se posiciona en la vertical *learning technologies, coaching & mentoring platforms* y *professional development solutions* (CB Insights, 2016)).

Si bien no interviene en procesos tradicionales de Recursos Humanos, la propuesta contribuye al fortalecimiento del talento intermedio mediante aprendizaje aplicado y acompañamiento personalizado (*B2C*), alineándose con las tendencias del sector.

1.5.2 Factores críticos de éxito

Un importante factor para la marca es la capacidad y experiencia del equipo fundador para diseñar, implementar y gestionar modelos de mentorías estructurados. Dicha capacidad se sustenta en la experiencia previa en la gestión de programas de mentoría tecnológica en contextos corporativos, en la coordinación de redes de mentores para procesos de incubación y aceleración de *startups*.

1.5.3 Alcances y limitaciones

La propuesta comprende un modelo de acompañamiento estructurado entre mandos medios, quienes presentan una necesidad de desarrollo, y profesionales *senior*, quienes concentran el capital experiencial, enfocado en desafíos de liderazgo y crecimiento profesional. En este modelo el *senior* participa como usuario de la plataforma y cumple el rol de «mentor», mientras que el mando medio actúa como cliente y *mentee* del servicio. De este modo, Sapiens opera como un mecanismo estructurado de conocimiento y desarrollo de talento, promoviendo vínculos intergeneracionales con impacto individual, organizacional y social (Gutiérrez & Herráis, 2009, citado por Beltrán & Rivas, 2013).

El proyecto delimita su fase inicial de validación al contexto peruano, con proyección de escalabilidad hacia otros mercados latinoamericanos con características demográficas y laborales comparables. Si bien la economía plateada constituye una tendencia estructural en la región, su institucionalización en el Perú aún es incipiente, lo que implica restricciones en la disponibilidad de información especializada y en la existencia de soluciones comparables orientadas específicamente a la vinculación entre talento *senior* y mandos medios. Las condiciones refuerzan el carácter exploratorio del modelo en su etapa inicial, sin limitar su potencial de desarrollo en escenarios regionales de mayor madurez del segmento.

1.5.4 Diferencial competitivo

El diferencial competitivo se sustenta en la revalorización del capital experiencial del profesional *senior* y en un modelo de mentoría bidireccional orientado a desafíos reales del mando medio (a diferencia de iniciativas centradas en empleabilidad, educación estandarizada, *coaching* o programas asistenciales). El análisis comparativo se estructura en dos ejes:

A. Nivel de personalización

La literatura advierte que los programas de liderazgo no se adaptan a las necesidades del líder ni ofrecen procesos homogéneos (Gurdjian et al., 2014), sino más bien que es clave que un mentor personalice la experiencia, adaptándose al estilo de aprendizaje del *mentee* (Hughes, 2002) (Ver Tabla 3).

Tabla 3. *Comparativa de soluciones según su nivel de personalización.*

Nivel	Descripción	Solución actual
Alto	Interacción personalizada y contextualizada a un desafío real.	Mentorías. Coaching.
Medio	Existe una adaptación limitada a módulos o bloques específicos.	Cursos con sesiones adicionales de acompañamiento práctico.
Bajo	Aprendizaje y contenido estándar (similar para un grupo). No se considera o adapta a la situación del usuario.	Cursos online, MOOC, aprendizaje tradicional, *Masterclasses*.

Nota: Elaboración propia.

B. Profundidad práctica

Reinhold & Patterson (2025) mencionan el marco 70-20-10, en el que el 70 % del aprendizaje proviene de la experiencia y desafíos laborales (práctica). A su vez, recomiendan ver el desarrollo de liderazgo de manera holística y no como un evento aislado. De esta manera, un proceso de mentoría basada en la orientación experta que brinda información y guía en una industria o desarrollo profesional configura una aplicación de esta orientación en la vida real (Ver Tabla 4).

Tabla 4. *Comparativa de soluciones según su nivel de aplicación y profundidad práctica.*

Nivel	Descripción	Solución actual
Alto	Aplicabilidad inmediata en el día a día. Accionables claros desde las primeras sesiones.	Mentorías.
Medio	Se ofrecen herramientas aplicables con un medio o bajo ajuste al contexto inmediato.	Coaching ejecutivo. Cursos prácticos (que incluyen una caja de herramientas o marcos de trabajo).
Bajo	Experiencias teóricas estándares.	Cursos Online, MOOC, Aprendizaje tradicional, *Masterclasses*.

Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Macroentorno (análisis PESTELG)

2.1.1 Factor político

A. Oportunidades

- El énfasis creciente en el fortalecimiento del capital humano y la empleabilidad, promovido por organismos multilaterales (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2025b), impulsan políticas y marcos favorables al aprendizaje a lo largo de la vida y la formación continua.

- La priorización del fortalecimiento del capital humano y del desarrollo de un mercado laboral más dinámico y competitivo dentro de las políticas nacionales favorece iniciativas orientadas al desarrollo profesional, liderazgo y fortalecimiento de competencias de los trabajadores (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2019).

- El creciente interés del Estado Peruano por incorporar el envejecimiento activo y la participación de personas adultos mayores en la agenda pública como un factor de concientización para el negocio, así como una oportunidad para fortalecer planes de Responsabilidad Social Corporativa.

B. Amenazas

- La inestabilidad política y baja eficacia gubernamental, reflejada en indicadores negativos de estabilidad política y gobernanza (Banco Mundial, 2024) afecta la confianza del entorno económico y empresarial.
- La baja continuidad de políticas de largo plazo, debido a la alta rotación de autoridades y agendas de corto plazo (Parodi Trece, 2022), lo que dificulta la articulación sostenida entre Estado, academia y empresa.

2.1.2 Factor económico

A. Oportunidades

- El bajo crecimiento y los retos estructurales en América Latina y el Caribe (incrementan la relevancia de iniciativas privadas orientadas a productividad, capital humano y empleabilidad (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2024). Esto favorece propuestas digitales que aporten a la dinamización del talento.

- La estabilidad macroeconómica relativa del Perú (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2023), se caracteriza por la inflación controlada y un sistema financiero sólido en comparación con otros países de la región, contribuye a generar un entorno más predecible y favorable para el desarrollo de emprendimientos, incluidos los de naturaleza digital.

B. Amenazas

- La vulnerabilidad de las economías latinoamericanas a choques externos, asociada a la dependencia de materias primas y a la volatilidad de los mercados internacionales (CEPAL, 2024), puede afectar el gasto en servicios profesionales durante periodos de desaceleración.
- El alto índice de informalidad laboral –más del 70 % de la población ocupada en empleos informales (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2023)– reduce la profundidad del mercado laboral formal y limita el alcance de servicios profesionales estructurados.

2.1.3 Factor social

A. Oportunidades

- La transición demográfica (INEI, 2025b), con un crecimiento sostenido de la población adulta y adulta mayor y alineado con la tendencia regional, incrementa la relevancia social y económica del conocimiento, la experiencia acumulada y el aprendizaje a lo largo de la vida.
- La mayor valorización del aprendizaje continuo y de trayectorias laborales no lineales, impulsada por cambios tecnológicos y organizacionales (Deloitte Insights, 2023), refuerzan la necesidad de actualización permanente de competencias a lo largo del ciclo de vida laboral.
- Existe evidencia de que los mercados laborales dentro de los países (OECD, 2024) están experimentando cambios estructurales en la demanda de ciertos empleos y habilidades, impulsados por tendencias como la transición hacia empleos verdes y la evolución del mercado laboral, lo cual sugiere un contexto donde el desarrollo de capacidades y la adaptación profesional cobran mayor relevancia.

B. Amenazas

- Persistencia del edadismo. La World Health Organization [WHO] (2021) documenta la existencia de discriminación por edad en múltiples ámbitos, incluido el laboral, lo que puede limitar la participación plena del talento *senior* en actividades productivas formales.
- Brechas sociales y educativas. Los indicadores sociales del INEI (2025c) muestran desigualdades persistentes en acceso a educación y oportunidades laborales, lo que restringe el alcance de servicios avanzados de desarrollo profesional en amplios segmentos de la población.
- La adopción de la inteligencia artificial en las organizaciones genera oportunidades de eficiencia y crecimiento para éstas, ya que algunas capacidades de mandos medios pueden ser reemplazados por IA.

2.1.4 Factor tecnológico

A. Oportunidades

- Alta penetración de internet y uso de tecnologías digitales. El crecimiento en los niveles de conectividad digital facilita la provisión de servicios profesionales remotos y reduce barreras geográficas (Kemp, 2025b).
- Avances acelerados en inteligencia artificial. El crecimiento sostenido de capacidades de IA y su adopción en múltiples sectores habilita nuevos modelos de servicios intensivos en conocimiento (Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence [HAI], 2024).
- Consolidación del teletrabajo, la OECD (2023b) analiza cómo el trabajo remoto se ha institucionalizado en varios países, ampliando las posibilidades de prestación de servicios profesionales no presenciales.

B. Amenazas

- Riesgos crecientes de ciberseguridad. El aumento en la sofisticación y frecuencia de amenazas digitales eleva los requerimientos de protección de datos y seguridad operativa (European Union Agency for Cybersecurity [ENISA], 2023).
- Rápida obsolescencia tecnológica. Los ciclos de innovación cada vez más cortos obligan a inversiones continuas para mantener la competitividad tecnológica (McKinsey & Company, 2025).

2.1.5 Factor ecológico-ambiental

A. Oportunidades

- Mayor énfasis en sostenibilidad y criterios ESG. La resalta la integración de criterios ambientales en la gestión empresarial favorece modelos digitales con menor huella física (United Nations Global Compact, 2025).
- Compromisos climáticos nacionales. El Ministerio del Ambiente [MINAM] (2021) señala que el Perú ha asumido compromisos de mitigación y adaptación al cambio climático, lo que se alinea indirectamente con modelos digitales que reducen desplazamientos y consumo de recursos.

B. Amenazas

Mayor escrutinio sobre sostenibilidad corporativa. La OECD (2020) advierte sobre riesgos de "lavado verde" o *greenwashing* y la necesidad de coherencia entre discurso y prácticas ambientales, incluso en servicios digitales.

2.1.6 Factor legal

A. Oportunidades

- Marco legal vigente de protección de datos personales. La Ley N.º 29733 (2011) establece reglas claras para el tratamiento de datos personales en el Perú, otorgando previsibilidad jurídica a servicios digitales.
- Avances en gobierno digital. La OECD (2023a) promueve buenas prácticas en regulación y servicios digitales, fortaleciendo la confianza en plataformas en línea.

B. Amenazas

- Costos de cumplimiento normativo. Las obligaciones y sanciones asociadas al uso indebido de datos personales implican mayores costos de cumplimiento (Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales [ANDP], 2025).
- La creación de un marco regulatorio tributario y laboral con condiciones sustancialmente diferentes que impliquen mayores costos y un incremento en la operación.

2.1.7 Factor global

A. Oportunidades

- Transformaciones globales del mercado laboral. Los cambios estructurales en empleo, habilidades y productividad, reforzando la relevancia del aprendizaje permanente a nivel global (OECD, 2024).
- Expansión sostenida de la digitalización global. Hay un crecimiento continuo en el uso de internet y servicios digitales a nivel mundial, habilitando modelos de negocio escalables (Kemp, 2025a).

B. Amenazas

- Mayor competencia internacional en servicios digitales. El World Economic Forum (2023) documenta la aceleración de cambios en el mercado laboral y la aparición de nuevos actores digitales a escala global.
- Exigencias crecientes en seguridad y confianza digital. La OECD (2025a) destaca la importancia de gestionar riesgos digitales y de privacidad como condición para operar en mercados globales.

2.2 Microentorno

2.2.1 Las Cinco Fuerzas de Porter

A. Rivalidad entre competidores existentes

Es moderada. La competencia en la industria *HRTech* se centra en soluciones orientadas al desarrollo y gestión del talento. En el segmento donde se posiciona Sapiens, la rivalidad proviene de diversas alternativas que ofrecen formación, *networking* profesional o acompañamiento ejecutivo, como LinkedIn, BetterUp, Crehana, Vistage y Lima Business Club (Ver Tabla 5).

Tabla 5. *Matriz rivalidad entre competidores existentes.*

Grado de atracción	No atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo
Diversidad de competidores	Alta (caos estratégico)		X				Baja (reglas claras)
Tasa de crecimiento de la industria	Lento (guerra por mercado)					X	Rápido (todos crecen
Diferenciación del producto	Baja (*commodities*)					X	Alta (únicas propuestas)
Costos de cambio del cliente	Bajos (fácil)	X					Altos (difícil)
Diversidad de competidores	Alta (caos)		X				Baja (reglas claras)

Equilibrio entre competidores	Equilibrado (pelea dura)			X			Desequilibrado (líder claro)
Costos fijos (I+D)	Altos				X		Bajos
Barreras de salida	Altas (difícil salir)				X		Bajas (fácil liquidar)
Promedio							**3.3**

Nota: Adaptado de Hax y Majluf (2004) y de Porter (1980).

B. Poder de negociación de los compradores

Aunque la demanda está atomizada en profesionales individuales, su poder es moderado debido a los bajos costos de cambio, el alto nivel de acceso a información y la sensibilidad al precio ante la falta de diferenciación. Además, la fragmentación del ecosistema vista por CB Insights (2016) amplía las alternativas, otorgando al usuario mayor libertad de elección (Ver Tabla 6).

Tabla 6. *Matriz poder de negociación de los compradores.*

Grado de atracción	**No atractivo**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Muy atractivo**
Concentración de clientes	Alta (Pocos grandes)			X			Baja (Muchos pequeños)
Costos de cambio	Bajos (Fácil cambiar)			X			Altos (Difícil cambiar)
Sensibilidad al precio	Alta (Busca barato)			X			Baja (Buscan calidad)
Disponibilidad de alternativas	Alta (Muchas opciones)		X				Baja (Pocas opciones)
Acceso a información	Alta (Sabe todo)		X				Baja (Sabe poco)
Promedio							**2.6**

Nota: Adaptado de Porter (2008); Barney & Hesterly (2010).

C. Poder de negociación de los proveedores

Es moderado. La industria presenta dos dimensiones en este punto. Por un lado, la infraestructura tecnológica tiene bajo poder debido a la alta fragmentación del mercado (CB Insights, 2016) y la estandarización que modera los costos de cambio (Gartner, 2024). Sin embargo, bajo la teoría de recursos de Barney & Hesterly (2010), el poder aumenta significativamente en proveedores de talento especializado, ya que la calidad de este insumo es crítica y difícil de imitar. A pesar de esto, Porter (2008) sugiere que la amenaza general se mitiga por la incapacidad de estos actores para integrarse verticalmente hacia adelante en la cadena de valor (Ver Tabla 7).

Tabla 7. *Matriz poder de negociación de los proveedores.*

Grado de atracción	**No atractivo**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Muy atractivo**

Concentración de proveedores	Alta (Pocos dominan)				X		Baja (Muchos atomizados)
Importancia del volumen para el proveedor	Baja (No importas)			X			Alta (Eres importante)
Costos de cambio de proveedor	Altos (Difícil cambiar)				X		Bajos (Fácil cambiar)
Amenaza de integración vertical	Alta (Fuerte competencia)				X		Baja (No hay competencia)
Importancia de la calidad del insumo	Alta (muy relevante)		X				Baja (es irrelevante)
Promedio							**3.4**

Nota: Adaptado de Porter M. (2008); Barney & Hesterly (2010).

D. Amenaza de nuevos competidores

Es moderada. La amenaza en el sector, relacionada con el acceso tecnológico facilitado por la digitalización, reduce algunas barreras tradicionales de entrada. Sin embargo, siguiendo a Hax y Majluf (2004), las barreras efectivas se trasladan hacia los intangibles como la marca, la confianza del usuario y la calidad de la experiencia ofrecida (Ver Tabla 8).

Tabla 8. *Matriz de amenaza de nuevos competidores.*

Grado de atracción	**No atractivo**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Muy atractivo**
Requerimientos de capital	Bajos (MVP barato)		X				Altos (Inversión fuerte)
Identificación de la marca	Baja (poca lealtad)					X	Alta (Confianza crítica)
Costos de cambio para el usuario	Bajos (fácil cambiar)	X					Altos (Difícil cambiar)
Diferenciación del producto	Baja (genérico)				X		Alta (Metodología única)
Acceso a canales de distribución	Abierto (redes sociales)		X				Restringido (Exclusivo)
Efecto de la experiencia	Poco importante				X		Crítico
Acceso a la última tecnología	Abierto	X					Restringido
Promedio							**2.7**

Nota: Adaptado de Hax & Majluf (2004) y de Porter (1980).

E. Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de sustitución ocurre cuando productos o servicios de otras industrias pueden satisfacer la misma necesidad básica del cliente que el producto del sector analizado. El análisis sitúa a esta fuerza en un nivel de atractivo moderado a bajo, basada en la disponibilidad de alternativas cercanas, como contenidos gratuitos, programas de formación ejecutiva y herramientas de *networking* profesional (Ver Tabla 9).

Tabla 9. *Matriz de amenaza de productos sustitutos.*

Grado de atracción	No atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alta (Muchos)		X				Baja (Pocos)
Costos de cambio del usuario	Bajos (Fácil cambiar)			X			Altos (Difícil cambiar)
Agresividad de los productores de sustitutos	Alta (Marketing fuerte)		X				Baja (Pasivos)
Relación precio-valor del sustituto	Alta (Más barato/mejor)			X			Baja (Más caro/peor)
Promedio							**2.5**

Nota: Adaptado de Hax &y Majluf (2004) y el análisis de Porter (1980).

2.2.2 Atractividad del sector

El análisis global de las fuerzas competitivas sitúa a Sapiens en una zona de atractividad moderada, justificando la inversión bajo la necesidad de construir nuevas barreras de entrada. Puesto que las barreras estructurales (tecnología, capital) son bajas, la rentabilidad de la marca depende de un enfoque y diferenciación donde los *seniors* otorguen confianza, calidad, y sentido de comunidad.

2.2.3 MPC (matriz de perfil competitivo)

La matriz evalúa a los principales referentes dentro del ecosistema HRTech con el fin de establecer los estándares de desempeño en relación con los factores críticos de éxito del sector. Better Up se ubica como el referente del mercado global.

La estrategia de Sapiens consiste en acercarse lo máximo posible a este estándar de excelencia, adoptando su rigor técnico y calidad metodológica como base de la propuesta, pero diferenciándose en la ejecución a través de un sentido de comunidad cercano, un atributo diferenciador que las plataformas globales masivas suelen diluir y que constituye la oportunidad de valor (Ver Tabla 10).

Tabla 10. *MPC – Sapiens.*

Factor crítico de éxito	Peso	Redes Profesionales (LinkedIn)	Tech-enabled Coaching (BetterUp)	Plataformas EdTech (Udemy)	Redes ejecutivas (Vistage)	Clubes ejecutivos
Curación (*matchmaking* experto)	0.25	1.0	4.0	1.0	4.0	2.0
Aplicabilidad práctica	0.20	2.0	4.0	2.0	4.0	3.0
Afinidad (conexión humana)	0.20	1.0	3.0	1.0	4.0	3.0
Nivel de personalización	0.15	1.0	4.0	1.0	3.0	2.0
Marca y comunidad	0.10	3.0	4.0	2.0	4.0	3.0

Experiencia de usuario (UX)	0.10	3.0	4.0	4.0	2.0	1.0
Puntaje ponderado	1.00	1.6	3.8	1.7	3.7	2.4

Nota: Puntuaciones: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal.

2.2.4 Matriz EFE (evaluación de factores externos)

La compañía logra capitalizar oportunidades estructurales, como la expansión de la Economía Plateada y la brecha de capacidades en mandos medios. Aunque persisten amenazas significativas derivadas de la saturación de sustitutos de bajo costo y la competencia global, la propuesta de valor actúa como un blindaje sólido, de modo que sea posible competir exitosamente mediante la diferenciación humana en un ecosistema altamente digitalizado. Los factores externos fueron ponderados según su impacto y calificados en una escala del 1 al 4 (Ver Tabla 11).

Tabla 11. *Matriz EFE.*

	Ponderación	**Calificación**	**Puntaje ponderado**
Oportunidades			
Crecimiento del mercado del aprendizaje digital en la región.	0.15	4	0.60
Valorización del talento *senior* y de la economía plateada.	0.15	4	0.60
Necesidad crítica de habilidades blandas en mandos medios.	0.10	3	0.30
Digitalización masiva de hábitos de *networking*.	0.05	3	0.15
Tendencia hacia la búsqueda de propósito y legado profesional.	0.05	4	0.20
Amenazas			
Alta disponibilidad de sustitutos gratuitos o de bajo costo.	0.20	3	0.60
Nulos costos de cambio para el usuario.	0.15	2	0.30
Entrada de competidores globales con IA avanzada.	0.10	2	0.20
Saturación publicitaria en canales digitales.	0.05	2	0.10
Total	**1.00**		**3.10**

Nota: Elaboración propia; basado en Fred David & Forest David (2017).

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 Objetivos

Se analizaron tres dimensiones: Deseabilidad (D), Modelo operativo (MO) y Viabilidad (V).

3.1.1 General

Comprender el encaje de Sapiens con la necesidad del usuario *senior* y el cliente mando medio.

3.1.2 Específicos

- O1: Conocer al cliente mando medio y usuario *senior*.
- O2: Validar la propuesta de valor y la intención de pago.
- O3: Validar el modelo operativo inicial.
- O4: Determinar el tamaño del mercado objetivo potencial.

3.2 Diseño y metodología

La investigación combinó dos enfoques:

Exploratorio: Para validar la necesidad en el usuario senior y el cliente mando medio (O1 y O2).

Concluyente: Para evaluar la aceptación de la propuesta de valor, intención de pago y el modelo de operación (O3 y O4).

La muestra incluyó seis entrevistas en profundidad a *seniors* (ver **Anexo 14**), cinco entrevistas a líderes de recursos humanos (ver **Anexo 13**), 384 encuestas a mandos medios (ver **Anexo 5**), dos *focus groups* con 14 participaciones de mandos medios en total (ver **Anexo 1**) y cuatro entrevistas con expertos vinculados a economía plateada (ver Figura 1 y **Anexo 8**).

Figura 1. *Plan de investigación.*

Objetivo específico	Objetivo Específico	D	MO	V	Fuentes Primarias: Entrevistas a Seniors	Encuestas a Mandos Medios	Focus a Mandos Medios	Entrevistas líderes de RRHH organizacional	Entrevista a expertos en Economía Plateada	Investigación de Escritorio
O1 Conocer al cliente mando medio y usuario senior	- Identificar las motivaciones y problemas del cliente Mando Medio	■				■	■	■		■
	- Identificar las motivaciones y problemas del usuario Senior	■			■				■	■
O2.Validar la Propuesta de Valor Sapiens y la intención de pago	- Validar la aceptación de la propuesta e intención de pago por parte de mandos medios	■		■		■	■	■		
	- Validar la intención de Seniors por ser parte del servicio	■	■	■	■			■	■	
O3. Validar el modelo operativo inicial	- Analizar la valoración del flujo de operación, formato, frecuencia - Mando medio		■			■	■	■		
	- Analizar la valoración del flujo de operación, formato, frecuencia - Senior		■		■			■	■	
O4. Determinar el tamaño de la oportunidad	- Segmentación objetivo			■						■

Nota: D: Deseabilidad; MO: Modelo operación; V: Viabilidad de negocio. Elaboración propia.

3.3 Resultados

3.3.1 Objetivo 1: Conocer al cliente y usuario objetivo

El cliente mando medio es un perfil con un rol dual entre la ejecución operativa y la necesidad de desarrollar visión estratégica, por lo cual enfrenta una alta presión por resultados y una gestión constante en múltiples direcciones. Si bien cuenta con una experiencia previa y habilidades analíticas, se encuentra en una etapa de transición hacia el liderazgo, sin haber desarrollado previamente capacidades interpersonales para la gestión de equipos en contextos de incertidumbre.

Se identifican dos tipos de mandos medios: aquel que acaba de recibir el rol y se enfrenta a desafíos de gestión y operación, y el que ha liderado pequeños equipos por periodos acotados (ej.: proyectos). Los principales desafíos se concentran en la gestión de equipos diversos, la retención y motivación del talento, la comunicación multinivel y el balance entre resultados y desarrollo del equipo. Además, se observa una falta de espacios estructurados de reflexión, lo cual refuerza la necesidad por soluciones aplicables en el corto plazo que los ayude a la toma de decisiones.

Desde el punto de vista actitudinal, los mandos medios se caracterizan por tener alta apertura a la retroalimentación, orientación a la aplicabilidad inmediata y una fuerte valoración por la experiencia práctica. Son altamente tecnológicos y priorizan el componente humano en su proceso de trabajo. Adicionalmente, hay una barrera relevante en el comportamiento del mando medio asociada a la dificultad para reconocer sus propios desafíos. En muchos casos, no logran definir con claridad el problema que enfrentan o presentan resistencia a solicitar ayuda debido a factores culturales como la exposición, temor a evidenciar debilidades o la autosuficiencia (estas características se detallan en **Anexo 2**, **Anexo 3** y **Anexo 6**).

El usuario *senior* se caracteriza por ser un perfil activo y autovalente, con interés en mantenerse vigente, aportar su experiencia y, en algunos casos, complementar y/o generar ingresos tras su retiro. Sin embargo, su principal motivación para participar en procesos de mentoría es de carácter intrínseco, asociado al propósito, la trascendencia y la posibilidad de generar impacto en nuevas generaciones. Esto evidencia que su motivación se configura como un balance entre propósito, reconocimiento, vigencia y retribución económica, lo que sugiere un modelo que combine incentivos tanto monetarios como no monetarios.

Los seniors no se perciben como «adultos mayores» ni desean ser tratados de manera asistencial, por lo que la comunicación hacia este segmento debe ser consistente con una identidad activa y profesional. Valoran el reconocimiento, la visibilidad y los espacios donde

puedan compartir su conocimiento. El perfil se encuentra en la constante búsqueda de sentido de pertenencia y trabajo en comunidad.

Los hallazgos revelan una complementariedad clara entre ambos segmentos, donde la experiencia del *senior* responde directamente a las necesidades de desarrollo del mando medio, al mismo tiempo que se genera un espacio de aprendizaje bidireccional que aporta vigencia, actualización y conexión con nuevas realidades.

3.3.2 Objetivo 2: Validar la propuesta de valor y la intención de pago

Hay una alta comprensión del concepto de Sapiens como un sistema de mentorías personalizadas, así como una valoración positiva de su aplicabilidad práctica frente a los desafíos del mando medio. Los usuarios destacan la relevancia de aprender a partir de experiencias reales, así como la importancia de contar con un enfoque personalizado que responda a sus necesidades específicas. Se observa una expectativa de impacto tanto en el ámbito profesional como personal, pues se indica la alta complejidad por separar ambos aspectos.

Un ticket promedio está entre los S/500 a S/800 soles por un paquete inicial de sesiones, condicionado a una alta percepción de valor. El comportamiento refleja una alta sensibilidad al precio, donde los clientes evalúan el servicio en función a su utilidad concreta y resultados esperados. Cabe mencionar que la definición del precio fue validada a través de encuestas hacia mandos medios, *focus groups* hacia mandos medios, entrevistas en profundidad con líderes de Recursos Humanos y entrevistas en profundidad con *seniors*. Por otro lado, existe complejidad inherente al modelo de servicio relacionado con la resistencia cultural a pagar por conversaciones profundas, lo que implica una necesidad de educación al mercado para generar conciencia y necesidad.

Los hallazgos revelan que la propuesta para ambos segmentos es deseable, y que se necesita fortalecer la comunicación y gestionar adecuadamente la percepción del precio sobre los beneficios.

3.3.3 Objetivo 3: Validar el modelo operativo inicial

El modelo operativo propuesto tiene una alta aceptación debido a los siguientes atributos: un formato estructurado pero flexible, la combinación de instancias virtuales y presenciales, y procesos claros desde el inicio que incluyen un proceso de incorporación u *onboarding* definido y una guía sencilla de uso de la plataforma. De esta manera, la tecnología se convierte en un facilitador de procesos.

La calidad de la relación entre mentor y *mentee* se posiciona como el principal factor de satisfacción, lo que refuerza el carácter altamente relacional del servicio. El proceso de emparejamiento es el componente más crítico del modelo, debiendo considerarse afinidad y experiencia. Se evidencia la necesidad de incorporar una etapa de diagnóstico previo al inicio del proceso, además de medir el impacto a través de indicadores claros relacionados a la satisfacción y a un cambio real.

Los clientes aceptan la estructura inicial de tres sesiones como punto de entrada, y manifiestan una continuidad en el servicio en función a la evolución de su desafío. Sin embargo, se incentiva una continuidad del servicio en un modelo de recurrencia mensual posterior a las tres primeras sesiones. Desde la perspectiva de la gestión del *senior* mentor, se refuerza la necesidad de incorporar tecnología para reducir los procesos manuales, recoger información previa al *mentee* y optimizar el tiempo de mentoría (ver **Anexo 6**).

3.3.4 Objetivo 4: Determinar el tamaño de la oportunidad de negocio

El mercado objetivo está conformado por dos grupos interrelacionados que comparten intereses vinculados al crecimiento y desempeño profesional. Los *seniors* (50 años a más con trayectoria directiva, motivación por aportar y dejar legado) y Mandos Medios (30 años a más en posiciones de jefatura, liderando equipos y con interés por fortalecer su rol y desempeño). Ambos presentan un nivel educativo medio / alto, afinidad digital y orientación al aprendizaje continuo.

A. Segmentación demográfica

El 40.61 % de los cargos directivos pertenece a profesionales en el rango de 51 a 60 años (*Seniors*). El 58 % de los mandos medios se concentra entre los 30 y 50 años (Ver Tablas 12 y 13).

Tabla 12. *Población total de cargos directivos por rango de edad.*

	Población total	% del total
20-30	2 367	4.68 %
31-40	6 848	13.54 %
41-50	15 463	30.57 %
51-60	20 539	40.61 %
61-70	5 058	10.00 %
71-80	302	0.60 %
Total	**50 577**	**100.00 %**

Nota: Elaboración propia; tomado de la Encuesta Nacional de Hogares (INEI, 2024).

Tabla 13. *Población total de mandos medios por rango de edad.*

	Población total	% del total
20-30	59 698	24.98 %
31-40	78 473	32.83 %
41-50	60 730	25.41 %
51-60	29 387	12.29 %
61-70	9 572	4.00 %
71-80	1 169	0.49 %
Total	**239 029**	**100.00 %**

Nota: Elaboración propia; tomado de la Encuesta Nacional de Hogares (INEI, 2024).

B. Segmentación geográfica

Ambos segmentos se ubican en Lima Metropolitana (49.85 %), donde se concentra el 70 % de la actividad corporativa del país (Ver Tabla 14). Según el INEI (2025a) a nivel de empresas, Lima concentra el 67.7 % de las empresas medianas y grandes del país, mientras que Arequipa y Trujillo representan en conjunto cerca del 12 %.

Tabla 14. *Concentración de seniors y mandos medios por dominio geográfico.*

	Población	%
Costa norte	60 637	20.94 %
Costa sur	4 270	1.47 %
Lima Metropolitana	144 372	49.85 %
Selva	19 921	6.88 %
Sierra centro	25 839	8.92 %
Sierra norte	7 501	2.59 %
Sierra sur	27 067	9.35 %
Total	**289 607**	**100.00 %**

Nota: Elaboración propia; tomado de la Encuesta Nacional de Hogares (INEI, 2024).

C. Segmentación psicográfica

Los mandos medios poseen una orientación clara hacia el crecimiento profesional y la búsqueda de herramientas prácticas para enfrentar los retos de su rol. La encuesta aplicada a 384 participantes confirma que: (a) el 62 % muestra interés en recibir mentoría, (b) el 71 % está dispuesto a pagar por un servicio de acompañamiento profesional y (c) el 68 % expresa intención de contratar una mentoría en los próximos 12 meses.

Los indicadores reflejan un perfil motivado por el aprendizaje aplicado, la mejora del desempeño y la toma de decisiones más efectivas. En el caso de los *seniors*, las entrevistas

muestran un perfil orientado a la contribución, la trascendencia profesional y el deseo de compartir la experiencia acumulada.

D. Segmentación conductual

Los mandos medios muestran preferencia por reserva y plataformas digitales (93 %), formato virtual (84 %), y uso del servicio para resolver desafíos en el corto plazo (69 %). Los *seniors* valoran las conversaciones profundas, el vínculo personal y el acompañamiento con propósito. Los principales hallazgos fuero utilizados como *inputs* para determinar la demanda futura.

3.4 Demanda potencial

El mercado se estimó el usando como base la Encuesta Nacional de Hogares del INEI (2024), aplicando filtros por tamaño de empresa, grupo ocupacional y edad. Se incorporaron tasas derivadas de la encuesta (n = 384 mandos medios) para estimar el mercado potencial, disponible y efectivo.

3.4.1 Población

Ver Tabla 15.

Tabla 15. *Universo poblacional identificado por segmento.*

	Población total	Edad (años)	Tipo de empresa	% total
Mando medio	118 140	30 - 45	Mediana y Grande.	80.7 %
Senior	28 262	50 - 65	Mediana y Grande.	19.3 %

Nota: Elaboración propia; tomado de INEI (2024).

3.4.2 Mercado potencial

Corresponde a 118 140 mandos medios. Fue definido aplicando los siguientes filtros: personas que trabajan en empresas medianas y grandes (más de 50 trabajadores), profesionales que ocupan puestos de jefatura o supervisión y el rango de edad de 30 a 45 años. El volumen representa el 80.7 % del total de la población.

3.4.3 Mercado disponible

Corresponde a 101 538 mandos medios. El número representa el 86 % de la población que posee mayores niveles de actividad empresarial, infraestructura digital y oferta de servicios profesionales, lo que incrementa la probabilidad de adopción de un servicio de mentoría ejecutiva (Ver Tabla 16).

Tabla 16. *Distribución regional del segmento mandos medios.*

Dominio geográfico	Población	%
Costa norte	25 421	21.52 %
Costa sur	1 095	0.93 %
Lima Metropolitana	62 450	52.86 %
Selva	5 630	4.77 %
Sierra centro	6 832	5.78 %
Sierra norte	3 045	2.58 %
Sierra sur	13 667	11.57 %
Total	**118 140**	**100.00 %**

Nota: Elaboración propia; tomado de INEI (2024).

3.4.4 Mercado efectivo

Se focalizará en Lima Metropolitana, debido a ser el principal núcleo empresarial del país y el área geográfica con mayor proporción de mandos medios, con 62 450 mandos medios (INEI, 2024). Sin embargo, aplicando el coeficiente promedio (0.61) producto de la evaluación de capacidades actuales del negocio, el mercado efectivo estimado para el primer año de operación es de 38 094 mandos medios –62 450 × 0.61– (Ver Tabla 17).

Tabla 17. *Evaluación de capacidades internas para la atención del mercado inicial.*

Dimensión	Descripción	Nivel	Calificación	Coeficiente
Infraestructura tecnológica	Nivel de desarrollo y funcionamiento del MVP.	Media-Alta	Plataforma digital funcional, en fase de validación y ajustes.	0.7
Equipo operativo	Recursos humanos y red de mentores activos.	Media-Baja	Equipo fundador con red inicial de mentores.	0.55
Gestión comercial y marketing	Estrategias de captación y posicionamiento.	Media	Estrategia basada en *networking* profesional y presencia digital orgánica.	0.6
Alianzas institucionales	Relaciones con entidades del sector HR Tech.	Media	Contactos activos con instituciones del entorno afín.	0.65
Capacidad financiera	Recursos disponibles para la fase piloto.	Media-Baja	Presupuesto moderado financiado principalmente por capital propio.	0.55

Nota: Elaboración propia; basado en INEI (2024).

3.4.5 Mercado objetivo

Está conformado por los mandos medios del mercado efectivo (38 094 profesionales de Lima Metropolitana) que trabajan en empresas medianas y grandes y que, además, presentan mayor afinidad y disposición hacia los servicios de mentoría profesional.

Los sectores económicos en los que se concentra la mayor proporción de mandos medios interesados en el servicio son: (a) finanzas y seguros: 47.7 %, (b) comercio y retail: 17.5 %, y (c) consultoría y servicios profesionales: 7.8 %. Estos representan cerca del 73 % de la muestra analizada y configuran los segmentos con mayor probabilidad de adopción del servicio.

3.4.6 Estimación

Partiendo del mercado efectivo y del enfoque de Kotler & Keller (2016), las respuestas de intención de compra pueden emplearse como referencia inicial para proyectar la adopción futura de un servicio cuando aún no existen datos históricos. Se aplican tres indicadores derivados de las encuestas de manera sucesiva, dado que cada uno representa una condición necesaria para el servicio: (a) Interés en recibir mentoría profesional: 62 %, (b) Disposición de pago por el servicio: 71 %, y (c) Intención de contratar una mentoría en los próximos 12 meses: 68 %.

$$\text{Demanda esperada} = 38\,094 \times 0.62 \times 0.71 \times 0.68 = 11\,403 \text{ mandos medios}$$

La demanda proyectada para el primer año asciende a 11 403 mandos medios. Para proyectar la demanda de mandos medios durante los siguientes periodos, se evaluaron dos escenarios:

A. Ratio en base a la masa laboral (1:7)

La Encuesta de Demanda Ocupacional (EDO) de Lima Metropolitana (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA], 2025) reporta una demanda de 130 973 puestos totales frente a 18 157 puestos de nivel universitario (incluye formación universitaria, maestría y doctorado), estableciendo una relación de 1:7. El escenario vincula el crecimiento de mandos medios por su relación directa con la formación profesional requerida para el perfil del público objetivo.

B. Ratio en base a la estructura empresarial (1:1)

El INEI (2025a) reporta un crecimiento del número de empresas medianas y grandes en Lima Metropolitana de 5.61 %, dato más reciente disponible (2024, no se considera la variabilidad de años anteriores). Según Mintzberg (1979), estas organizaciones requieren obligatoriamente una Línea Media que coordine entre la dirección estratégica y el núcleo operativo. Cada nueva empresa mediana o grande genera al menos un puesto de mando medio como requisito estructural mínimo, con lo que se establece una relación de 1:1.

En consecuencia, se tomó La relación 1:1 con base en la estructura de crecimiento empresarial y para mantener un escenario conservador para el crecimiento sostenido de Sapiens. Luego, se aplicó el *proxy* de crecimiento anual de empresas del 5.61 % a la demanda del primer año (Ver Tabla 18).

Tabla 18. *Proyección de la demanda en los próximos 5 años en unidades.*

Año	Total (mandos medios)
2026	11 403
2027	12 043
2028	12 719
2029	13 433
2030	14 187

Nota: Elaboración propia.

3.5 Oferta

La oferta peruana de desarrollo profesional se concentra en: (a) educación ejecutiva, (b) *coaching* y consultoría, y (c) capacitación digital. Las alternativas cubren parcialmente necesidades de mandos medios, pero presentan limitaciones de personalización, continuidad y mentoría intergeneracional estructurada. Hay una limitada presencia de modelos de intermediación digital que conecten actores complementarios mediante mentoría personalizada (*seniors* y mandos medios), aquello que respalda una propuesta diferenciada como Sapiens (Ver Tabla 19).

Tabla 19. Categorías de la oferta de desarrollo profesional y liderazgo en el Perú.

Categoría	Características generales	Empresas representativas
Escuelas de negocios y educación ejecutiva	Programas estructurados, enfoque académico y grupal, desarrollo de liderazgo y gestión.	• ESAN. • Centrum PUCP. • UDEP - PAD.
Consultoras de liderazgo y coaching ejecutivo	Servicios de acompañamiento profesional y desarrollo de capacidades directivas en contextos corporativos.	LHH Perú (LHH).
Plataformas de capacitación digital	Cursos y programas autogestionados, aprendizaje flexible, enfoque en contenidos.	• Crehana for Business (Crehana). • Platzi Business (Platzi). • Coursera for Business (Coursera).

Nota: Elaboración propia.

3.6 Resultados

- La sostenibilidad del servicio exige educar al mercado y construir legitimidad frente a resistencias culturales, como el pago por conversaciones profundas.

- La intergeneracionalidad efectiva requiere el beneficio de aprendizaje bidireccional explícito como beneficio para los segmentos.
- La puesta en valor del *senior* exige un diseño y comunicación libre de asistencialismo y edadismo.
- La motivación del *senior* se configura como un balance entre propósito, compensación económica y visibilidad.
- La disposición de pago del mando medio se sostiene cuando la experiencia se traduce en resultados tangibles.
- La confianza es el núcleo del modelo. La relación mentor-desafío-*mentee* y el vínculo humano determinan la satisfacción.
- El mercado presenta masa crítica y concentración en Lima Metropolitana, por lo cual se justifica su priorización en una fase inicial.
- Existen señales de adopción e intención de compra según lo declarado en las encuestas. El 68 % de la muestra interés en recibir mentoría, el 71 % declara disposición de pago y el 68 % expresa la intención de contratación.

CAPÍTULO IV. PLAN DE NEGOCIO

4.1 Descripción

Sapiens es un ecosistema (plataforma digital + servicio) de mentoría intergeneracional orientada al acompañamiento estratégico de mandos medios mediante la intermediación con profesionales *senior* de amplia trayectoria. El servicio se basa en la transformación de la experiencia acumulada en aprendizaje práctico y guía concreta para la toma de decisiones en contextos organizacionales (Ver Tabla 20).

Tabla 20. *Identidad empresarial de Sapiens.*

Propósito	Hacer que la experiencia siga creando futuro, impulsando conexiones que convierten la sabiduría en movimiento
Visión	Ser el ecosistema intergeneracional líder en Perú y Latinoamérica que mantiene activa la experiencia de la economía plateada para impulsar el liderazgo
Misión	Potenciamos a los mandos medios conectándolos con profesionales senior (+50) de amplia trayectoria mediante programas de mentoría intergeneracional apoyados en tecnología, para convertir la experiencia acumulada en soluciones prácticas a sus desafíos de desarrollo profesional (ver **Anexo 4**).
Valores	• El aprendizaje es bidireccional: En Sapiens se reconoce que una mentoría es una puerta hacia la enseñanza y el aprendizaje. Diseñamos sesiones donde todas las partes aportan en una dinámica de valor para todos. • Honramos la experiencia: Reconocemos la trayectoria como un activo vivo. En Sapiens, el tiempo recorrido importa y tiene lugar en las decisiones del presente y el futuro. • Construimos desde la confianza: La confianza genera apertura para conexiones reales, cuidando la confidencialidad, respeto y la seguridad psicológica. • Sabiduría que acciona: La experiencia vale cuando se transforma en aprendizajes aplicables.

Nota: Elaboración propia.

4.2 Objetivos

4.2.1 General

Consolidar un modelo de negocio sostenible y escalable de mentoría intergeneracional para mandos medios, que asegure rentabilidad para la organización y un impacto positivo en la revalorización del talento senior en el mercado peruano.

4.2.2 Estratégicos

Ver Tabla 21.

Tabla 21. *Objetivos estratégicos.*

Ámbito	Objetivo	Indicador clave
Crecimiento	Consolidar a Sapiens como ecosistema intergeneracional referente, expandiendo sostenidamente la base de mandos medios atendidos y una red activa de mentores *senior*.	% participación en el mercado objetivo
Rentabilidad	Lograr una operación rentable y escalable, soportada por eficiencia operativa y alta replicabilidad del servicio.	Rentabilidad sobre inversión acumulada (ROE).
Propuesta de valor	Asegurar resultados verificables y consistentes en el desarrollo profesional y liderazgo de mandos medios.	% *mentees* que reportan mejora en desempeño, posición laboral o toma de decisiones.
Sostenibilidad	Asegurar la trascendencia de Sapiens, consolidando su triple impacto y manteniendo activa la experiencia de la economía plateada mediante la participación del talento *senior*.	% mentores *senior* activos dentro de la red total registrada.

Nota: Elaboración propia.

4.3 Propuesta de valor

4.3.1 Lienzo (mando medio)

A. Trabajos

Funcionales:

- Generar cohesión del equipo para fomentar su desempeño y brindar salud mental y emocional.
- Alcanzar resultados y el Key Performance Indicator (*KPIs)* en el trabajo diario (operación).

Emocionales y sociales:

- Construir la confianza como líder: «Importar, crecer y hacer una diferencia».
- Ser promovido en su trabajo o en un nuevo trabajo.
- Ser vistos como preparados y estratégicos para su promoción.

B. Frustraciones

- Crisis de autoconfianza y miedo a no tener todas las respuestas.
- Sobrecarga operativa y estrés (*burnout*).
- Brecha de comunicación ante diferentes foros (jefaturas y reportes directos).
- Falta de propósito.
- Ausencia de acompañamiento en el crecimiento.

- Fricciones por cambios constantes en modalidad de trabajo (híbrido / presencial).
- Baja cohesión y alta rotación de su equipo.

C. Alegrías del cliente

- Desarrollo de liderazgo y comunicación.
- Claridad sobre su propósito profesional y caminos de crecimiento.
- Promoción en el corto plazo.
- Experiencias personalizadas y dedicadas a sus desafíos.
- Reconocimiento de su valor en la organización.

D. Aliviadores de frustraciones

- Espacios de acompañamiento personalizado y seguro para expresar sus dudas.
- Navegar decisiones de manera práctica y con guía desde la experiencia.
- Consejos con alta aplicación práctica. Ayuda a ordenar el caos operativo mediante hojas de ruta personalizadas.
- Jefaturas y equipo perciban un mejor liderazgo.
- Organización de actividades y conocimiento sobre priorización para reducir el estrés.
- Equipos autogestionados.
- Modelos reales de liderazgo / casos de éxito que inspiren.

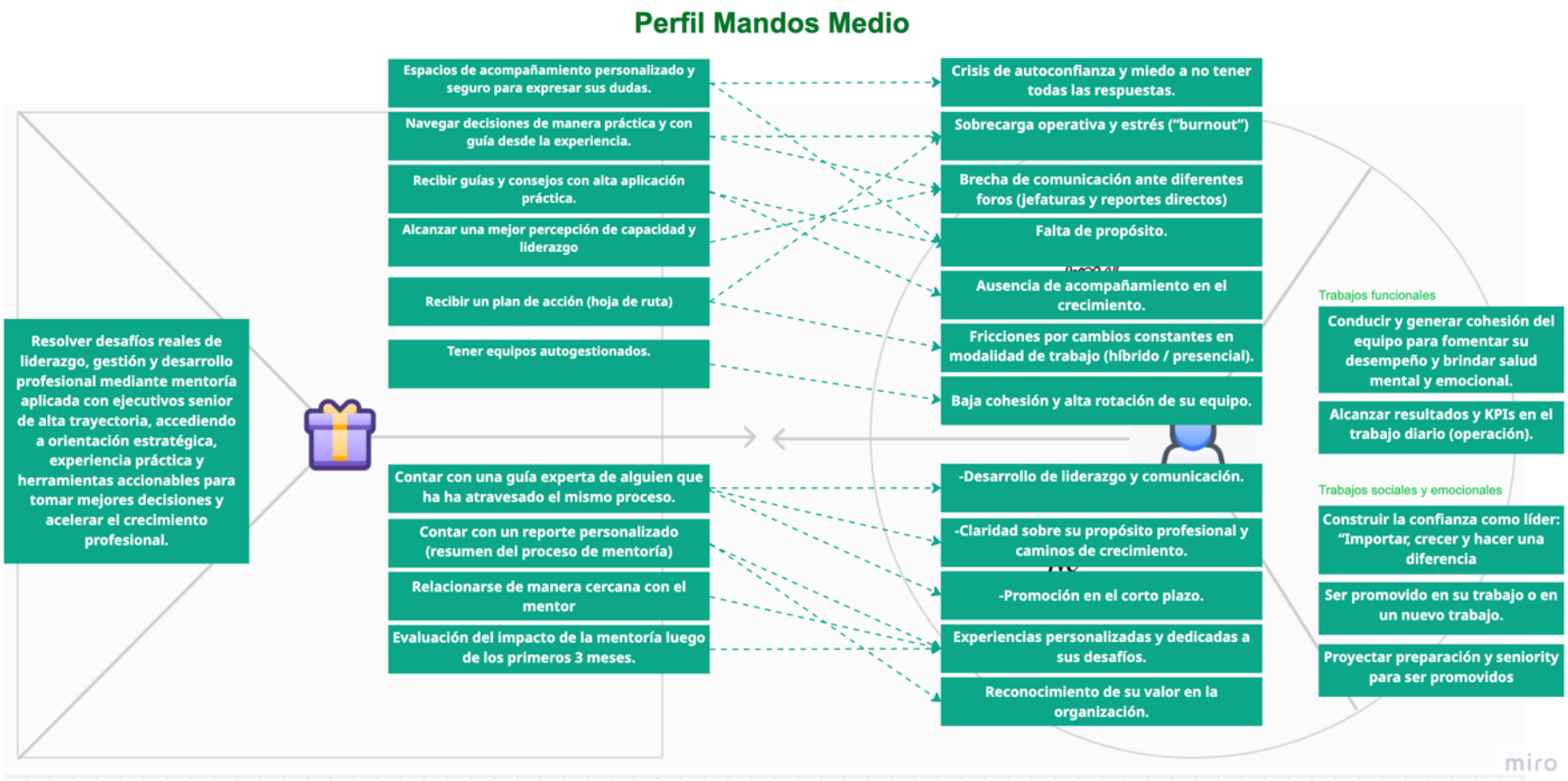
E. Generadores de alegrías del cliente

- Contar con una guía experta de alguien que ha atravesado el mismo proceso.
- Ruta de desarrollo profesional personalizada en una Hoja de Ruta.
- Contacto humano con el mentor.
- Evaluación del impacto de la mentoría luego de los primeros 3 meses.

F. Propuesta

Ver Figura 2.

Figura 2. *Lienzo de propuesta de valor mandos medios.*



Nota: Elaboración propia; adaptado de Lienzo de Modelo de Negocio de Osterwalder et al (2015).

4.3.2 Lienzo (senior)

A. Trabajos

- Mantenerse vigente profesionalmente.
- Sentirme útil para la sociedad y dejar legado.
- Financiar la segunda mitad de vida.
- Obtener ingresos complementarios con flexibilidad.
- Fortalecer la reputación como experto.

B. Frustraciones

- Ser rechazado por su edad (edadismo) bajo discursos evasivos, como «eres muy caro para la organización».
- Ser tratado como un sujeto de asistencia.
- Falta de espacios formales donde su experiencia tenga valor.
- Sentir que la generación nueva tenga aires de superioridad.

C. Alegrías

- Revalorización de su trayectoria profesional.
- Propósito y legado hacia la nueva generación.
- Compensación justa y flexible sin perder autonomía.
- Visibilidad y reputación en entornos profesionales.
- Sentido de pertenencia en una comunidad.

D. Aliviadores de frustraciones

- Mensaje (narrativa) positivo frente a la longevidad y experiencia.
- Mantener el propósito personal y personal luego de la jubilación.
- Compensación justa sin burocracia.
- Contacto y conversaciones con personas que lo valoren por su recorrido profesional.
- Proceso de aprendizaje y *onboarding* accesible y adaptado a su ritmo de aprendizaje.

E. Generadores de alegrías

- Transformar experiencia en impacto y legado.
- Flexibilidad de tiempos y agendas.
- Construir una comunidad intergeneracional que valore el intercambio de conocimiento.
- Aprender «sin fricciones» de las generaciones actuales.

- Eventos presenciales.

F. Propuesta de valor

Ver Figura 3.

4.4 Modelo de negocio

El modelo de negocio se estructura bajo el enfoque del Business Model Canvas. Permite describir la lógica mediante la cual el negocio crea, entrega y captura valor de manera integrada a través de nueve bloques fundamentales (Ver Figura 4).

4.4.1 Segmentos de clientes

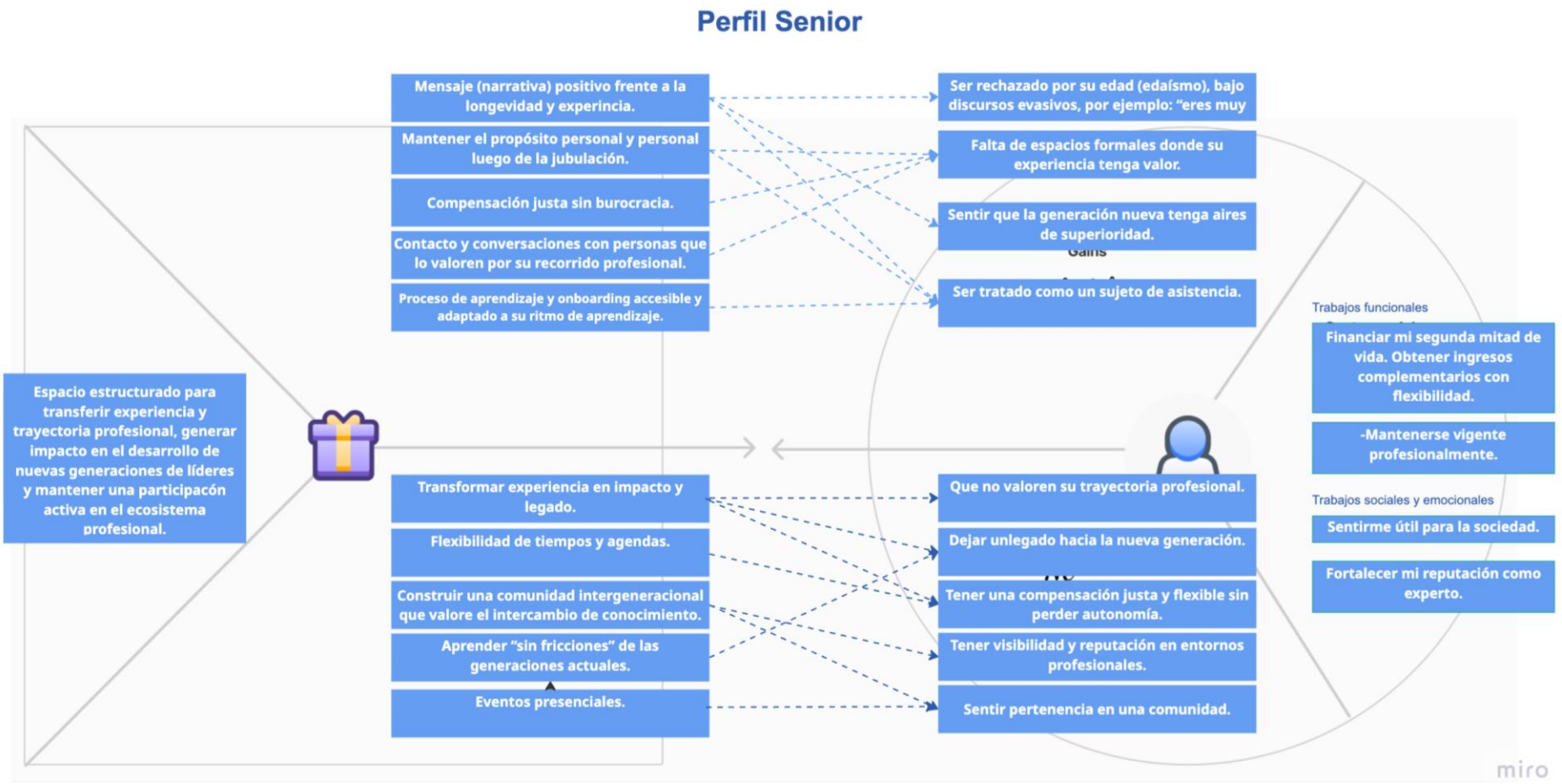
Se encuentran diferenciados en función de su rol dentro del modelo de negocio. Los mandos medios (demanda) constituyen el cliente principal del servicio, al ser los usuarios directos del acompañamiento estratégico. Por otro lado, los profesionales *senior* (oferta) participan como generadores estratégicos de valor, al aportar su experiencia y trayectoria en el proceso de mentoría.

- *Seniors* (oferta): Ejecutivos y directivos mayores de 50 años con trayectoria consolidada, motivados por transmitir su experiencia, generar impacto positivo en otros profesionales y reafirmar su legado dentro del ámbito empresarial.
- Mandos medios (demanda): Profesionales entre 30 y 45 años en posiciones de jefatura o subgerencia, interesados en mejorar su desempeño, fortalecer sus competencias de liderazgo o abordar con mayor efectividad los desafíos propios de su gestión mediante orientación personalizada.

4.4.2 Propuesta de valor

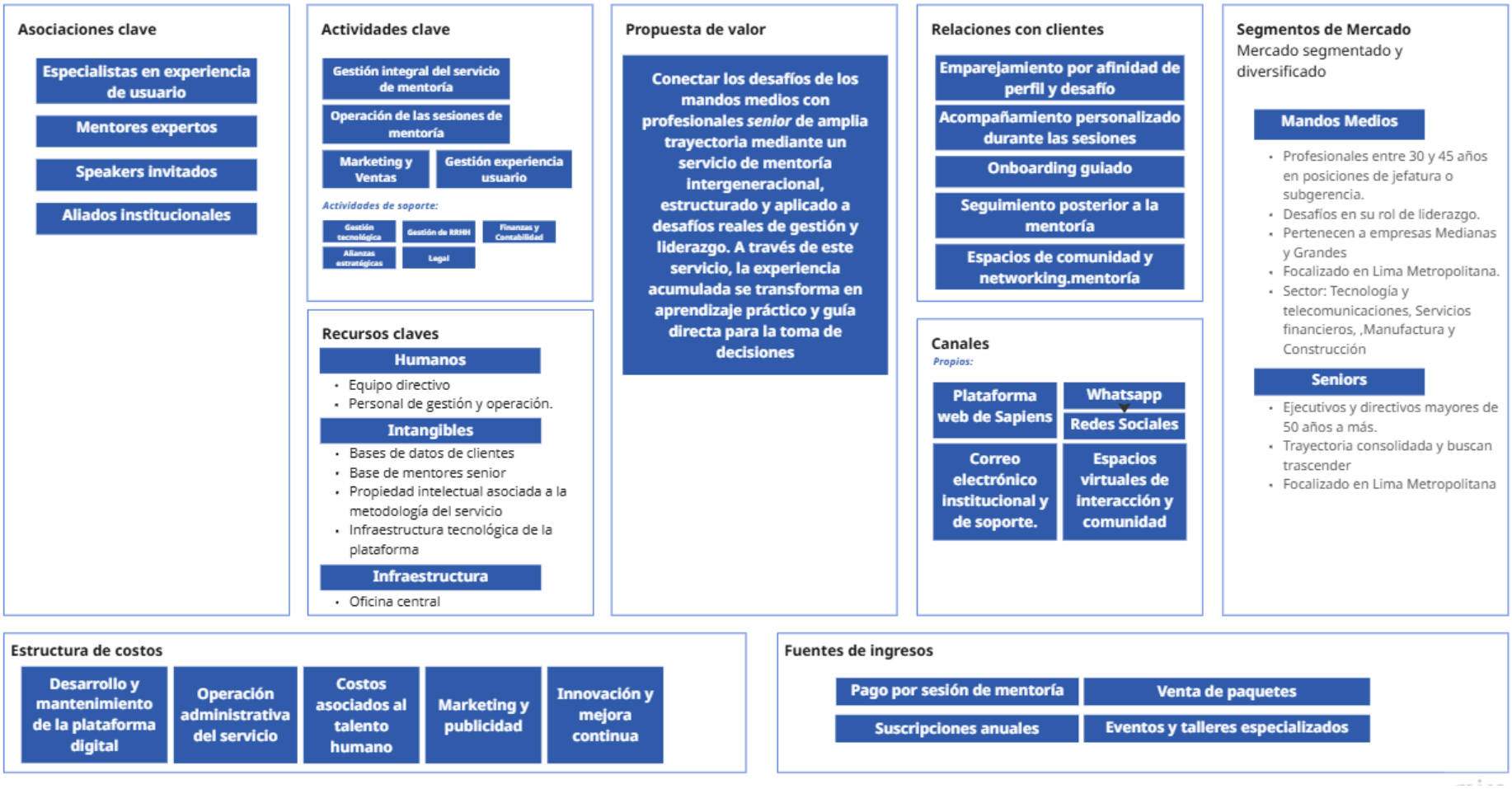
- Conexión directa con experiencia senior validada.
- Mentoría intergeneracional estructurada y personalizada.
- Enfoque en desafíos reales de liderazgo.
- Guía directa y aplicable para mandos medios.

Figura 3. *Lienzo de propuesta de valor senior.*



Nota: Elaboración propia; adaptado de Lienzo de Modelo de Negocio de Osterwalder et al (2015).

Figura 4. *Business Model Canvas.*



Nota: Elaboración propia; basado en Osterwalder & Pigneur (2010).

4.4.3 Canales

Representan los medios a través de los cuales Sapiens se comunica con sus clientes y entrega el servicio de mentoría. Dado el carácter digital del modelo, estos son principalmente plataformas y medios virtuales.

4.4.4 Relación con los clientes

Se basa en un enfoque personalizado, orientado a construir confianza y acompañamiento durante todo el proceso de mentoría, desde el primer contacto hasta el seguimiento posterior.

4.4.5 Fuentes de ingresos

Se estructuran en función del uso directo del servicio por parte de los mandos medios, quienes constituyen el cliente pagador del modelo. El *fee* o comisión es el mecanismo de captura de valor y fuente de ingresos: (a) Venta de paquetes de mentoría y (b) Pago mensual por suscripción. Cabe resaltar que Sapiens gana el 20 % de comisión o *take rate*. La estructura de ingresos considera la sensibilidad al precio del segmento mandos medios, por lo que se evalúan estrategias de entrada progresiva al servicio.

4.4.6 Recursos clave

Son los elementos indispensables para que la marca pueda operar y entregar su propuesta de valor de manera consistente.

4.4.7 Actividades clave

Corresponden a los procesos que permiten crear y entregar la propuesta de valor al cliente.

4.4.8 Socios clave

Son los actores externos que refuerzan las capacidades del modelo y facilitan su operación.

4.4.9 Estructura de costos

Los rubros que comprenden los costos necesarios para mantener la operación son:

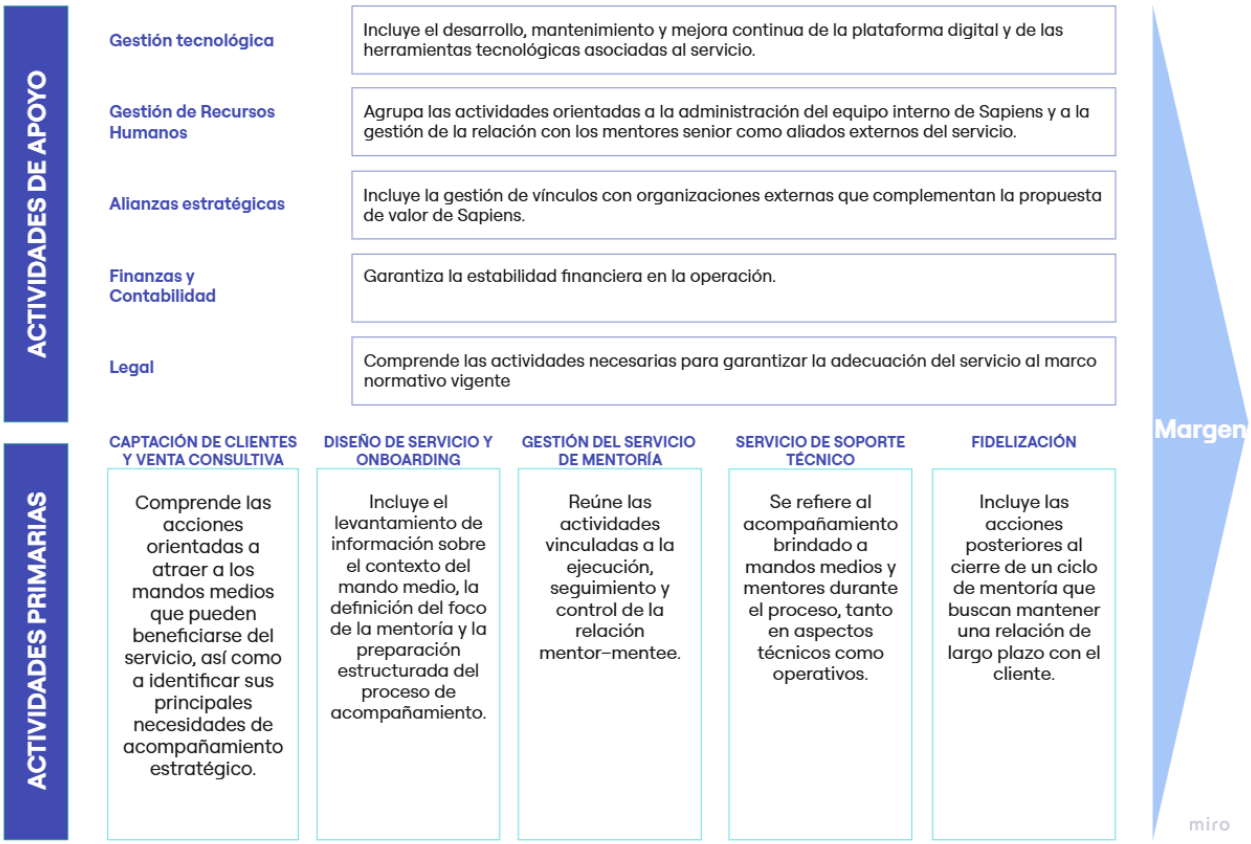
- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital.
- Operación administrativa del servicio.
- Inversión en marketing y publicidad.
- Costos asociados al talento humano.

- Actividades de innovación y mejora continua.

4.5 Cadena de valor

Ver Figura 5.

Figura 5. *Cadena de valor.*



Nota: Elaboración propia; basado en Porter (1985).

4.5.1 Actividades primarias

Aquellas que participan de manera directa en la creación y entrega del valor al mando medio a través del servicio de mentoría.

A. Captación y venta consultiva

- Identificación del público objetivo.
- Difusión de la propuesta de valor.
- Entrevistas exploratorias y diagnóstico inicial.

B. Diseño del servicio y *onboarding*

- Recolección de información del desafío profesional.

- Definición de objetivos de la mentoría.
- Perfilamiento del mentor *senior* requerido.

C. Gestión del servicio de mentoría

- Programación y coordinación de sesiones.
- Desarrollo de las sesiones de mentoría.
- Registro de avances, acuerdos, hoja de ruta y seguimiento de resultados.

D. Soporte al usuario

- Atención de consultas.
- Soporte en el uso de la plataforma.
- Resolución de incidencias.

E. Fidelización

- Evaluación de resultados y satisfacción.
- Identificación de nuevas necesidades de acompañamiento.
- Invitación a participar en la comunidad de la marca.

4.5.2 Actividades de apoyo

No generan valor directo al cliente por sí mismas, pero permiten que las actividades primarias se ejecuten de manera eficiente, sostenible y alineada con los objetivos del negocio.

A. Gestión tecnológica

- Actualización de funcionalidades.
- Gestión de seguridad de la información.
- Integración de herramientas de comunicación.

B. Gestión de recursos humanos

- Selección e incorporación del equipo operativo y administrativo interno.
- Gestión de la relación con los mentores senior como proveedores de servicios de mentoría.
- Capacitación del equipo interno en procesos, tecnología y atención al cliente.

C. Finanzas y contabilidad

- Presupuestación y control financiero.

- Gestión de ingresos y egresos.
- Análisis de resultados.

D. Gestión legal y de cumplimiento

- Elaboración y revisión de contratos.
- Protección de datos personales.
- Cumplimiento de normativa laboral, tributaria y comercial.

E. Alianzas estratégicas y relaciones institucionales

- Establecimiento de convenios con empresas e instituciones.
- Organización de actividades conjuntas.
- Incorporación de nuevos mentores y usuarios a través de aliados.

4.6 Descripción del servicio

Sapiens es una plataforma digital de la industria HR Tech que habilita y gestiona procesos de mentoría intergeneracional y conecta mandos medios con líderes *senior* a través un sistema de emparejamiento por afinidad, propósito y experiencia. El modelo incorpora instancias de aprendizaje bidireccional, donde ambos roles reciben nuevas prácticas, como mentoría, dinámicas organizacionales y tecnología. El servicio sigue un flujo operativo estandarizado que garantiza personalización y trazabilidad a través de etapas (Ver Figura 6). Asimismo, las funcionalidades para el Mentee y para el mentor se detallan en **Anexo 9** y **Anexo 10** respectivamente.

Figura 6. *Flujo de servicio – Sapiens.*

	Preparación				Sesiones de Mentoría			Post-servicio			
Capa \ Etapa	**Registro & Onboarding Mentor**	**Registro & Onboarding Mentee**	**Diagnóstico & Selección**	**Pago & Confirmación**	**Pre-work**	**Sesiones 1–3**	**Feedback**	**Encuentro presencial**	**Seguimiento**	**Comunidad Mentor**	**Recompra / Suscripción**
Acciones del Mentee	-	Se registra	Completa test, compara y elige mentor	Paga	Envía contexto (form o nota de voz)	Asiste a 3 sesiones	Responde 1-min feedback	Asistencia	Responde pulso 3 meses	-	Compra de suscripción mensual
Acciones del Mentor	Se registra (5 preguntas) + onboarding + setting de herramienta en dashboard	-	-	Confirma sesión	Revisa brief	Mentorea 1–3	Responde 1-min feedback	Asistencia	Revisa reporte impacto	Conecta con mentores	Aceptación
Plataforma	Landing mentor + **asistente paso a paso** + onboarding + badges + perfil	Landing mentee + registro	Test + terna 3–5 + comparador + "por qué recomendado" y actualización de dashboard	Checkout + confirmación WA	Form + carga audio	Videollamada	Forms (link)	Página evento + RSVP	Reporte visible + encuesta	Comunidad + directorio	Plataforma de Pago recurrente dirige a videollamadas mensuales

Nota: Elaboración propia. El Blueprint del servicio se detalla en el Anexo 11.

4.6.1 Preparación

- Registro y diagnóstico inicial: Ambos (*mentees* y mentores) registran sus perfiles. En el caso del *mentee*, dada la dificultad identificada en reconocer y delimitar sus problemas, observará un set de desafíos recurrentes que servirán como orientación inicial.
- Emparejamiento o *matching* por afinidad: El sistema identifica coincidencias entre los dos perfiles según propósito profesional, estilo de liderazgo, trayectoria e industria, naturaleza del desafío y compatibilidad relacional.

4.6.2 Sesiones de mentoría

- Trabajo previo (*pre-work*).
- Mentoría estructurada: La experiencia base se desarrolla en tres sesiones que incluyen diagnóstico y delimitación del desafío, análisis en base a casos reales (transferencia experiencial intergeneracional), y hoja de ruta profesional. El proceso inicia con un contrato de intercambio en el que los objetivos del mentor y *mentee* se definen para un posterior seguimiento.
- Retroalimentación.

4.6.3 Post servicio

- Medición del progreso del *mentee* respecto de su desafío mediante un panel de seguimiento.
- Generación de alertas y recordatorios de tareas; conexión con Google Calendar / calendario de la aplicación.
- Retrospectiva 360 de evaluación recíproca a través de la plataforma.

4.7 Ventajas competitivas

- Al ofrecer un sistema de emparejamiento basado en afinidad, propósito y experiencia, y gestión de mentorías, Sapiens minimiza la incertidumbre. Desde la perspectiva del *mentee*, la plataforma es a la vez un filtro de calidad que selecciona al mentor idóneo según su desafío profesional y preferencias, lo que incrementa la percepción de seguridad y pertinencia del *match*. Por otro lado, asegura al *senior* un flujo constante de casos tangibles y alineados a su capital experiencial, dentro de un ecosistema donde el acompañamiento es trazable, evaluable y respaldado por la misma plataforma.

- La plataforma no busca sustituir la interacción interpersonal –de hecho, se busca mantener la profundidad y calidez de una mentoría 1:1– sino lograr eficiencia y amplificar efectividad mediante una capa tecnológica que optimiza el emparejamiento y funciona como agente que coordina agendas, automatiza recordatorios e incorpora herramientas de IA para síntesis y recapitulación de sesiones, y seguimiento del progreso.
- En lugar de posicionarse como un mecanismo asistencial para personas mayores, Sapiens se presenta como un sistema integrador que reconoce al *senior* como un activo estratégico (debido a su capital experiencial principalmente), lo que evita enfoques asistencialistas o asociados a la edad, y le ofrece un espacio para seguir contribuyendo y mantenerse vigente, a la par del aprovechamiento por parte del mando medio. El propósito compartido entre seniors y *mentees* fortalece la relación entre ambos y genera un vínculo de lealtad difícil de reproducir en servicios meramente transaccionales.

Las ventajas competitivas configuran una capacidad organizacional integrada difícil de replicar, lo que en términos de negocio constituye la ventaja competitiva sostenible de la marca: la habilidad de orquestar un ecosistema de mentoría intergeneracional para generar una experiencia distintiva y sostenida. La combinación –que depende simultáneamente de procesos de curaduría, infraestructura digital, capital social *senior* y una cultura orientada al impacto bidireccional– cumple con los criterios VRIO al ser valiosa, rara, inimitable y organizada.

4.8 Estrategias

4.8.1 Competitiva

Según el modelo de estrategias genéricas propuesto por Porter (1985), las organizaciones optan por alcanzar una ventaja competitiva sostenible a través del liderazgo en costos, diferenciación o enfoque; esta última implica atender un segmento específico que se ajusta con más precisión a sus necesidades, ya sea por precio o por diferenciación.

La empresa se posiciona en la última variante (enfoque en diferenciación), dado que se concentra en un nicho concreto compuesto por mandos medios que enfrentan desafíos de liderazgo y buscan acompañamiento profesional altamente calificado y personalizado. De esta manera, no compite en precio ni apunta a un mercado masivo, sino que ofrece exclusividad percibida mediante los procesos estructurados explicados (emparejamiento, trazabilidad y acompañamiento intergeneracional).

4.8.2 De crecimiento

La estrategia se fundamenta en la matriz de Ansoff (1957), la cual define cuatro alternativas para expandir un negocio en función del producto y el mercado. Considerando el análisis del sector y la naturaleza de la propuesta de valor, Sapiens se ubica en la estrategia de desarrollo de producto, toda vez que introduce una solución relativamente nueva dentro del ámbito del HR Tech, mientras opera sobre un mercado que ya está familiarizado con productos vinculados al desarrollo profesional, *coaching* ejecutivo y acompañamiento directivo.

En términos operativos, el desarrollo de producto implica una evolución progresiva de la plataforma mediante la incorporación de funcionalidades y automatizaciones que incrementen la efectividad del proceso de mentoría y mejoren la experiencia del usuario de manera transversal (desde el emparejamiento hasta el seguimiento a resultados). Cabe resaltar que el producto abarca tanto a la plataforma digital, las sesiones de mentoría y el servicio integral.

4.9 Estructura legal-societaria

Dada la naturaleza de Sapiens como *startup* HR Tech con un modelo de negocio escalable y basado en activos intangibles, la estructura legal definida garantiza flexibilidad operativa, protección de la propiedad intelectual y atractivo para futuros inversionistas. En tanto, se optará por la figura de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) bajo la Ley N.º 26887 (1997).

La modalidad es el estándar estratégico que resguarda el patrimonio personal de los socios mediante la responsabilidad limitada. Además, permite mantener el control del accionariado restringiendo su transferencia y prescindir del directorio para agilizar la toma de decisiones centralizándolas en la Gerencia General. Como complemento al Estatuto, se suscribirá un Convenio de Accionistas que regulará de forma privada las situaciones de bloqueo (*deadlock*) y el ejercicio del derecho de adquisición preferente.

4.9.1 Gobierno corporativo inicial

Para asegurar una ejecución eficiente de la estrategia, se ha establecido una estructura funcional asignada inicialmente a los fundadores, alineando sus competencias con las siguientes áreas críticas de negocio: Chief Executive Officer (CEO)-Dirección general, Gerencia de Marketing, Gerencia de operaciones y tecnología, y Gerencia de Administración y Finanzas. Las funciones de cada posición se detallan en el plan de Recursos Humanos.

4.9.2 Protección de propiedad intelectual

Al ser una empresa cuyos recursos principales son tecnológicos, el valor radica en los activos intangibles. La estrategia de protección ante Indecopi abarca:

- **Propiedad industrial:** Registro de la marca «Sapiens» y su lema comercial en las Clases 35 (gestión de negocios) y 41 (educación) de la Clasificación de Niza (World Intellectual Property Organization [WIPO], 2017). Se realizará registro en la Clase 42, donde se protegen los servicios tecnológicos de plataforma de software (*SaaS*) y el soporte técnico del algoritmo, conforme al Régimen Común sobre Propiedad Industrial.
- **Derechos de autor (*software*):** Registro del código fuente y manuales de uso ante la Dirección de Derecho de Autor. Se establecerá que todo desarrollo realizado por el equipo técnico es propiedad de la sociedad bajo la modalidad de «obra por encargo», conforme con el Decreto Legislativo Nº 822 (1996).
- **Secretos empresariales:** Protección del algoritmo de afinidad mediante NDA (acuerdos de confidencialidad) estrictos.

4.9.3 Otros aspectos regulatorios

- **Protección de datos personales:** Dado que la plataforma gestiona perfiles profesionales, debe cumplir con la Ley N.º 29733 (2011). Esto implica el registro en los bancos de datos ante la autoridad competente e implementación de mecanismos de consentimiento informado.
- **Relación con los mentores:** Con el fin de mantener un modelo flexible y escalable, la vinculación con los profesionales *senior* se estructurará mediante la aceptación de términos y condiciones de uso de la plataforma, configurando una relación de naturaleza civil y autónoma, sin subordinación laboral. El esquema permite regular derechos, responsabilidades, confidencialidad, estándares de participación y condiciones económicas dentro de un entorno digital, alineado con prácticas internacionales propias de plataformas tecnológicas de intermediación profesional.
- **Protección al consumidor:** La plataforma operará conforme a lo establecido en la Ley Nº 29571 (2010), garantizando condiciones de transparencia, idoneidad del servicio y acceso a información clara sobre el alcance de la intermediación ofrecida. Los términos y condiciones de uso precisarán que Sapiens actúa como plataforma tecnológica de conexión entre mentores y *mentees*, delimitando el alcance de su responsabilidad

respecto de los contenidos, recomendaciones u opiniones emitidas por los profesionales participantes durante las sesiones.

4.9.4 Potencial evolución

Con el crecimiento regional y la llegada a nuevas rondas de inversión, la estructura societaria deberá evolucionar para admitir nuevos participantes y proteger el valor de la compañía. En el corto y mediano plazo se modificarán los estatutos para permitir la emisión de acciones preferentes y la creación de un directorio formal, requisitos indispensables para la entrada de inversionistas ángeles y la ejecución de rondas de capital semilla.

CAPÍTULO V. PLANES FUNCIONALES

Los objetivos estratégicos de Sapiens se despliegan en los planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social Corporativa y Finanzas. Cada plan establece objetivos, estrategias y acciones específicas que articulan la estrategia general con la gestión de las principales áreas del negocio. La correspondencia entre los objetivos estratégicos y los objetivos funcionales se presenta en la matriz de alineación del **Anexo 15**.

5.1 Marketing

El plan responde a un modelo de negocio B2C, donde el pago es realizado por el mando medio, y opera bajo un enfoque multilateral propio de plataformas: por un lado, la generación de la demanda (*mentees*) y, por otro lado, la atracción sostenida de oferta (mentores *senior*).

5.1.1 Objetivos

Ver Tabla 22.

Tabla 22. *Objetivos funcionales – Marketing.*

	Indicador	**Resultado**
Branding y posicionamiento de marca	50 % de «*top of mind*» de mandos medios y 30 % del *top of mind* en *Seniors*.	50 % mandos medios / 30 % *seniors*
Generación de la oferta	522 mentores activos, manteniendo un *churn* anual del 20 %.	522
Generación de la demanda	Cuota de mercado de 50 % y vender 31 923 mentorías en el año 5, con un CAC de 14 soles promedio en todo el periodo.	31 923
Experiencia	NPS servicio.	≥ 70
Retención y expansión	30 % retención de clientes.	30 %

Nota: Elaboración propia.

5.1.2 Estrategias

La estrategia considera dos fases en el ciclo de vida de negocio: fase inicial de tracción (años 1 y 2) y fase de crecimiento y eficiencia (años 3 a 5).

A. Segmentación

Se dirige a mandos medios (30-45 años) de empresas medianas y grandes, quienes constituyen el cliente pagador del modelo *B2C*. La estrategia se focaliza en Lima Metropolitana, por concentrar la mayor proporción de liderazgo intermedio y actividad empresarial del país. Desde una perspectiva conductual, basada en los *Jobs to be Done*, el segmento busca resolver desafíos estratégicos concretos, tomar mejores decisiones y reducir la incertidumbre en su rol.

B. Posicionamiento

- Manifiesto: La plataforma conecta mandos medios con mentores *senior* curados para convertir desafíos reales en decisiones y entregables accionables.
- Razones para creer (*reasons to believe*). Alineados con la ventaja injusta:
    - Mentores verificados y curados.
    - Garantía de emparejamiento entre el desafío y el mentor de alta precisión.
    - Procesos estandarizados apalancados en la tecnología.
    - Evidencia mediante testimonios y casos de éxito.
- Personalidad de marca: Sapiens integra los arquetipos El Sabio, El Cuidador y el Hacedor (Mark & Pearson, 2001). El tono claro, cercano y profesional evita jergas, promesas irreales y lenguaje motivacional sin soporte real.

5.1.3 Mezcla de Marketing

A. Precio

- Paquete de mentorías × tres sesiones: S/550 más IGV.
- Mentorías adicionales / suscripción mensual: S/150 más IGV.
- Comisión o *take rate*: 20 % (Sapiens obtiene S/110 por paquete de mentoría; S/30 mensual por suscripción).
- Política de descuentos:
    - Años 1 y 2: Subsidios controlados (mini mentorías demo gratuitas) para acelerar tracción sin afectar el ingreso del mentor.
    - Años 3 a 5: Evitar descuentos masivos para proteger el posicionamiento.

B. Plaza

- Demanda: Plataforma digital (perfilamiento, agenda y sesiones), *landings*, Whatsapp Business, *email marketing*, redes sociales (canales propios) y alianzas con redes alumni y comunidades profesionales.
- Oferta: Comunidad de mentores, alianzas con redes alumni, áreas de RR.HH.
- Alcance geográfico: Lima Metropolitana-Perú, bajo un modelo virtual.

C. Promoción

- Años 1 y 2 (agresivo): Alianzas estratégica, marcha blanca, mini mentorías demo subsidiadas (50 soles), publicidad digital intensiva y activaciones presenciales selectivas.

- Años 3 a 5: Campaña «*always-on*», programas de referidos y foco en la reducción de los costos de adquisición de clientes (Ver Tabla 23).

Tabla 23. *Embudo de conversión Sapiens al año 5.*

Etapa	Descripción	Indicador
Interés	Conoce la marca e ingresa a la web (95k visitas anuales).	0.8 a 0.85 %
Pago del pack	Visitas que se convierten en una compra de un pack (7k packs anuales).	6 a 7.8 %
Suscripción mensual	Recurrencia del servicio luego del pack (2K clientes recurrentes).	0 a 30 % (año 5)

Nota: Elaboración propia.

D. Productos

- P. principal: Mentoría 1:1 intergeneracional.
    - Pack de mentorías: Diagnóstico, emparejamiento con mentores, tres sesiones virtuales, hoja de ruta entregable, soporte del servicio.
    - Recurrencia con suscripción mensual: Agenda mensual de una sesión de trabajo con mentor seleccionado.
- P. aumentado: Garantía de servicio, confidencialidad y seguridad psicológica, soporte virtual.

E. Personas

- Cliente o *mentee*: Realiza el pago del servicio y recibe las sesiones de mentoría.
- Usuario o mentor: Brinda una mentoría y recibe un pago en compensación.
- Equipo de gestión:
    - Dirección y Gestión Comercial.
    - Operaciones y Tecnología.
    - Marketing.
    - Administración y finanzas.

La composición adecuada del servicio está soportada en el tono humano y cercano en la atención, la capacidad de generar confianza y contención y un equipo humano que acompaña la tecnología. Además, es crucial contar con un equipo fidelizado y respondiendo a los valores de la compañía.

F. Procesos

El modelo operativo se organiza en tres grupos de procesos: estratégicos, que dirigen y aseguran la sostenibilidad del negocio; operativos, los cuales ejecutan la captación, diseño, entrega y seguimiento del servicio de mentoría; y de soporte, que garantizan continuidad, experiencia del usuario y mejora continua.

G. Evidencia física

Sapiens es un servicio digital que tangibiliza y evidencia su propuesta de valor a través de elementos clave como:

- Plataforma accesible.
- Mentores con perfiles visibles.
- Hoja de ruta como entregable concreto del proceso de tres mentorías.
- Seguimiento del proceso a través de correos y recordatorios.

5.1.4 Acciones estratégicas

A. Estrategia de posicionamiento y educación del mercado para mandos medios.

- Palabra seleccionada según Ley del Enfoque: «Resultado».
- Big Idea: «Conversaciones que terminan en decisiones».
- Pilares: Resultados tangibles, experiencia confiable, eficacia.
- Activos de campaña:
    - *Lead magnet*: Encuentra a tu mentor; «Obtén tres recomendaciones a tu reto actual» con un *call to action* hacia la web para encontrar un mentor (esto permite ayudar al cliente a clarificar su desafío profesional previo a la mentoría).
    - Evidencia (prueba social con testimonios).
    - *Website* aplicación.
    - Video contenido: «Cinco errores de mandos medios al escalar en su liderazgo».
    - Comunicación: Incorpora el valor intergeneracional del servicio, destacando el aprendizaje bidireccional como elemento diferenciador tanto para mandos medios como para mentores *senior*.

B. Sesiones demo

Mentoría de 20 minutos; subsidiadas por Sapiens. Sapiens paga un ticket de S/50 a mentor.

C. Campaña de referidos

Por cada nuevo cliente (pack 3), el usuario recibe una mentoría adicional a su suscripción.

D. Comunidad Sapiens

Para fomentar la retención de mentores y reducir la tasa de cancelación o abandono de clientes (churn).

5.1.5 Presupuesto

El presupuesto total asciende a S/ 261 821 (Ver Tabla 24).

Tabla 24. *Presupuesto para los próximos 5 años (en S/.) – Marketing.*

	1	2	3	4	5
Campaña Branding	23 000	0	0	0	0
E-mail marketing		2 100			
Estudios de mercado				2 000	4 000
Subsidios, referidos y eventos	1 500	0	4 000	3 000	2 000
Relaciones Públicas	1 200	2 000	0	4 000	2 500
Campañas de mantenimiento y performance	5 000	21 000	18 400	17 500	7 500
Canales propios y redes sociales	6 000	12 000	9 600	10 800	12 000
Retención de *mentees*		4 500	9 500	20 000	24 500
Captación de mentores	4 771	5 408	5 668	7 449	6 825
Presupuesto total	**41 471**	**47 008**	**49 268**	**64 749**	**59 325**

Nota: Elaboración propia.

5.2 Operaciones

5.2.1 Objetivos

El intervalo de cada plazo se ha establecido de la siguiente manera: corto (< 12 meses), mediano (2-3 años) y largo plazo (4-5 años) (Ver Tabla 25).

Tabla 25. *Objetivos funcionales – Operaciones.*

	Indicador	Resultado
Asegurar la disponibilidad continua de la plataforma del servicio.	Disponibilidad del servicio (*uptime*).	≥ 99.5 %
Garantizar disponibilidad suficiente de mentores para el servicio.	% de emparejamiento exitosos al primer intento.	≥ 95 %
Asegurar una experiencia de mentoría consistente.	*NPS** postservicio.	≥ 70
Asegurar que el servicio genere valor medible para los mandos medios.	% de mentees que logran sus objetivos definidos al inicio.	≥ 85 %
Cumplir la programación de sesiones acordadas.	% de sesiones realizadas según agenda.	≥ 98 %
Reducir la dependencia de intervención manual.	% de transacciones operativas sin intervención humana.	≥ 90 %

Nota: *Net Promoter Score. Elaboración propia.

5.2.2 Plan de acción

Ver Tabla 26.

Tabla 26. *Planes de acción.*

Acción operativa	Objetivo operacional asociado	Horizonte
Implementación y mantenimiento de la plataforma digital.	Continuidad operativa	Permanente
Implementación del motor de emparejamiento basado en IA.	Continuidad operativa / Eficiencia operativa	Año 1
Diseño y evolución de la metodología de mentoría.	Calidad del servicio	Año 1 y permanente
Estandarización de procesos operativos (*onboarding*, coordinación, seguimiento).	Escalabilidad	Año 1
Programa de capacitación inicial y continua de mentores.	Calidad del servicio	Permanente
Automatización de procesos transaccionales (confirmaciones, recordatorios, retroalimentación).	Eficiencia operativa / Cumplimiento	Año 1-2
Implementación del sistema de atención y soporte operativo.	Continuidad operativa	Año 1
Sistema de monitoreo de indicadores operativos y mejora continua.	Todos	Permanente

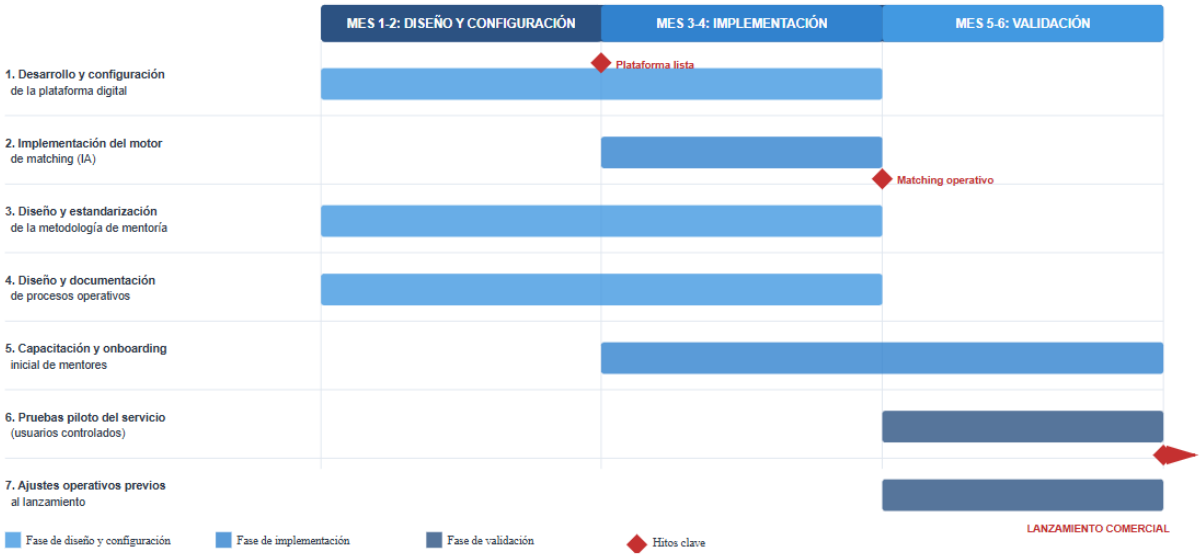
Nota: Elaboración propia.

5.2.3 Programación

Corresponde a la fase previa a la puesta en marcha del servicio (año 0) y tiene como fin habilitar las capacidades operativas, tecnológicas y organizacionales necesarias para el inicio de las operaciones.

La etapa comprende el desarrollo y validación inicial del modelo operativo, incluyendo la implementación de la plataforma tecnológica, el motor de emparejamiento basado en IA, la estandarización de procesos operativos, el *onboarding* inicial de mentores y la ejecución de una validación piloto previa al lanzamiento. La programación permite que, el modelo operativo esté validado y preparado para escalar de manera controlada (Ver Figura 7).

Figura 7. *Cronograma de implementación.*



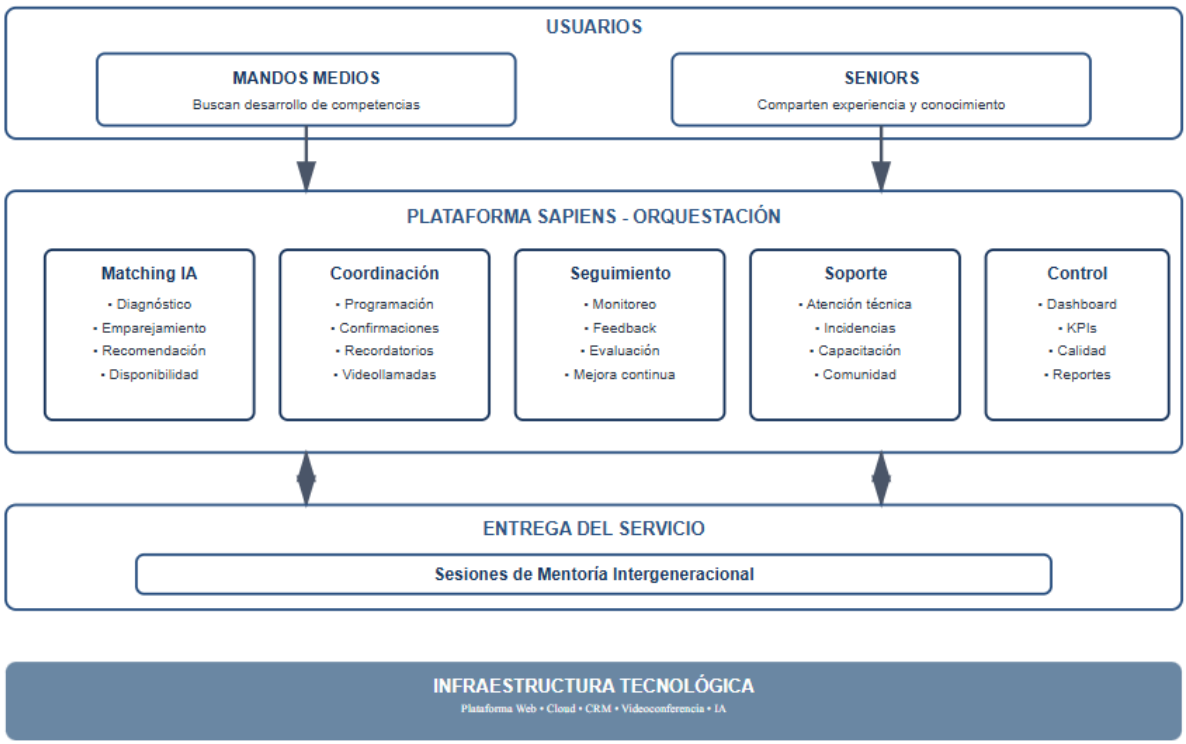
Nota: Elaboración propia.

5.2.4 Modelo operativo y diseño de procesos

El modelo operativo se caracteriza por los siguientes elementos (Ver Figura).:

- Modelo digital y liviano: Basado en una plataforma digital que centraliza la interacción entre *seniors* y mandos medios.
- La orquestación del servicio define estándares, procesos y mecanismos de control, sin intervenir directamente en el contenido de la mentoría.
- Escalabilidad operativa sustentada en el uso intensivo de tecnología y automatización.
- Control de calidad mediante indicadores operativos, retroalimentación estructurada y seguimiento continuo del servicio.
- Uso transversal de tecnología e inteligencia artificial, como habilitadores claves del emparejamiento, seguimiento y eficiencia operativa.

Figura 8. *Modelo operativo de servicio.*



Nota: Elaboración propia.

El diseño de procesos se organiza a partir de una estructura que sigue buenas prácticas de gestión en empresas de servicios digitales (Ver Figura). Consiste en tres bloques:

A. Macroprocesos estratégicos

Definen el marco de dirección y gobierno del modelo operativo, y aseguran la sostenibilidad del negocio. No interactúan directamente con el cliente, pero establecen las condiciones necesarias para la operación eficiente del servicio.

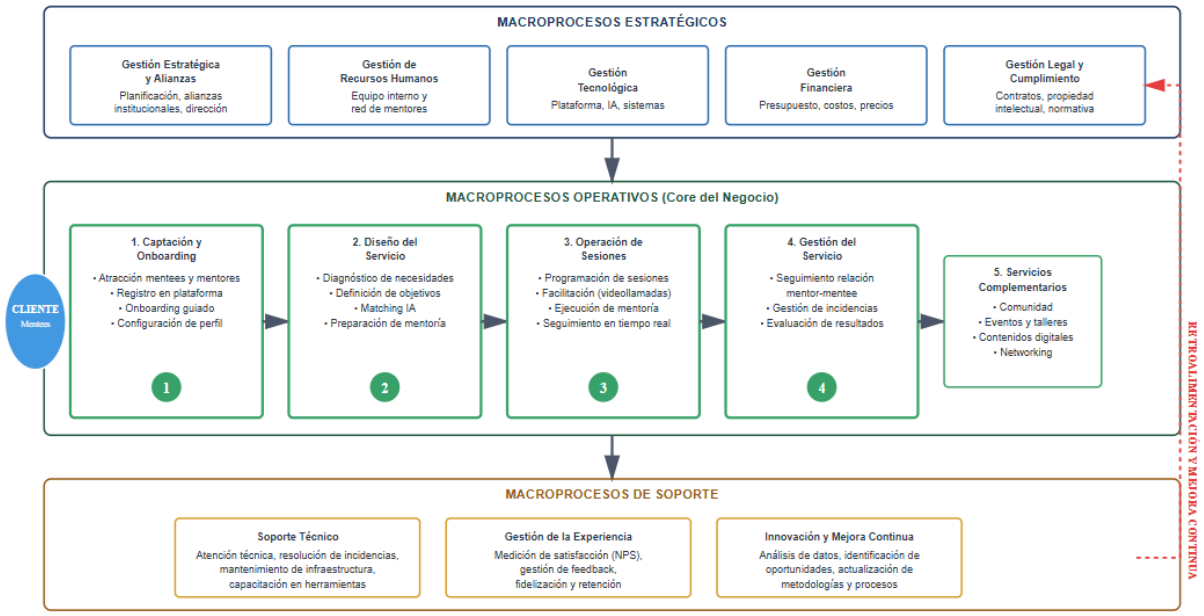
B. Macroprocesos operativos

Constituyen el núcleo del modelo operativo, ya que soportan directamente la entrega del servicio de mentoría intergeneracional.

C. Macroprocesos de soporte

Aseguran la continuidad operativa y la mejora del servicio.

Figura 9. *Mapa de macroprocesos.*



Nota: Elaboración propia.

5.2.5 Flujo del servicio

El flujo operativo del servicio describe de manera secuencial cómo se ejecuta el servicio de mentoría intergeneracional en la práctica, desde el primer contacto del usuario hasta la etapa de post-servicio, siguiendo el plano de servicio o *service blueprint* definido. Integra las interacciones entre mandos medios, *seniors*, plataforma tecnológica y operación interna, permitiendo visualizar las actividades *frontstage* y *backstage* (ver Anexo 11)

5.2.6 Inversión operativa inicial

Se concentra en dos componentes:

- El desarrollo e implementación de la plataforma tecnológica, incluyendo la aplicación web con motor de emparejamiento basado en IA y la adquisición de equipamiento necesario para el equipo operativo.
- Los costos preoperativos asociados a la fase de puesta en marcha, que incluyen la configuración de infraestructura digital, constitución legal, desarrollo de procesos, capacitación inicial de *seniors* y actividades de lanzamiento.

5.2.7 Estructura de costos operativos recurrentes

Los costos operativos recurrentes se estructuran en cinco categorías:

- Tecnología y plataforma: Comprende los servicios de *hosting cloud* [2] escalable, renovaciones de certificados digitales y mantenimiento de la plataforma. La categoría crece de manera controlada en función del volumen de usuarios.
- Licencias de software: Incluye las herramientas para la gestión operativa, colaboración del equipo, videoconferencias, CRM y marketing digital.
- Infraestructura física: Considera el alquiler de espacios para oficina del equipo operativo y espacios de *coworking* para sesiones presenciales a demanda.
- Capacitación y gestión: Abarca los programas continuos de capacitación de *seniors* para mantener la calidad del servicio, así como eventos y talleres.

La proyección de costos operativos acompaña el crecimiento del negocio, manteniendo una relación eficiente entre costos e ingresos gracias a la inversión inicial en tecnología y automatización, lo que permite mejorar progresivamente los márgenes operativos (Ver Tabla 27).

Tabla 27. *Presupuesto para los próximos 5 años (en S/.) – Operaciones.*

	0	1	2	3	4	5
Inversión						
Aplicación web	45 000					
Adquisición equipos de cómputo	20 000					
Adquisición dispositivos móviles	10 000					
Sub total inversión (S/)	75 000					
Preoperativos						
Servicio infraestructura cloud (*setup* inicial)	8 640					
Registro de dominio web (anual)	100					
Certificado digital SSL	360					
Creación sitio web y MVP registro mentores	5 000					
Configuración y soporte de plataforma tecnológica	12 000					
Trámites de constitución de la empresa	1 500					
Elaboración de contratos y documentos legales	7 500					
Material de marketing y lanzamiento	4 000					

[2] Es un servicio de alojamiento web que distribuye el sitio o aplicación en una red de múltiples servidores virtuales interconectados.

		0	1	2	3	4	5
Captación inicial de mentores		4 500					
Instructivos de operación		7 500					
Sub total preoperativos		**51 100**					
Operativos	**Categoría**						
A. Tecnología y plataforma							
Servicio cloud (*hosting* mensual)	Gastos administrativos	-	9 504	10 454	11 500	12 650	13 915
Renovación dominio web	Gastos administrativos	-	100	100	100	100	100
Renovación certificado digital SSL	Gastos administrativos	-	360	360	360	360	360
Mantenimiento y actualización de plataforma	Gastos administrativos	-	12 000	13 200	14 520	15 972	17 569
B. Licencias de software							
Google Workspace (correo institucional)	Gastos administrativos	-	1 440	2 160	2 880	3 600	3 600
Herramientas de videoconferencia (zoom pro)	Gastos administrativos	-	1 800	1 800	2 400	2 400	2 400
Crm y gestión de clientes	Gastos administrativos	-	2 400	3 600	4 800	6 000	6 000
Herramientas de marketing digital	Gastos de ventas	-	1 800	2 400	3 000	3 600	3 600
C. Infraestructura física							
Servicio de alquiler de oficina	Gastos administrativos	-	13 740	15 114	16 625	18 288	20 117
Servicios públicos (luz, agua, internet oficina)	Gastos administrativos	-	0	0	3 600	3 600	3 600
D. Captación y gestión							
Eventos y talleres especializados	Gastos de ventas	-	8 000	12 000	12 000	15 000	15 000
Sub total operativos		**0**	**51 144**	**61 188**	**71 785**	**81 570**	**86 261**
Total costos operativos		**126 100**	**51 144**	**61 188**	**71 785**	**81 570**	**86 261**

Nota: Elaboración propia.

5.3 Recursos Humanos

5.3.1 Objetivos

Ver Tabla 28.

Tabla 28. *Objetivos funcionales – Recursos Humanos.*

Objetivo	Indicador	Resultado
Mantener cubiertos el 100 % de los roles definidos en la estructura organizacional base.	% de roles cubiertos sobre estructura inicial aprobada.	100 %
Diseñar e implementar un sistema formal de gestión del desempeño para el equipo interno.	% de roles evaluados bajo el sistema de desempeño.	≥95 %
Ejecutar un plan anual de capacitación enfocado en competencias clave del negocio.	Horas promedio de capacitación por colaborador / año.	≥40 h
Mantener la rotación anual del equipo interno dentro de los rangos definidos.	Tasa de rotación anual.	≤5 %
Medir y monitorear el clima organizacional del equipo interno de manera periódica.	Participación de encuesta de clima.	≥95 %

Nota: Elaboración propia.

5.3.2 Estructura organizacional

La organización cuenta con un equipo interno conformado exclusivamente por roles gerenciales, sin niveles intermedios ni personal operativo de apoyo. Conforme Sapiens alcance mayores volúmenes de usuarios, sesiones de mentoría y complejidad administrativa, se proyecta una evolución gradual del *headcount* (Ver Figura 10).

Figura 10. *Estructura organizacional de Sapiens.*



Nota: Elaboración propia.

A. CEO / Dirección General

- Dirección estratégica del negocio.
- Gestión comercial y alianzas.
- Gobierno corporativo y toma de decisiones clave.

B. Gerencia de Operaciones y Tecnología

- Gestión integral de la operación del servicio.
- Administración y evolución de la plataforma tecnológica.
- Continuidad operativa y mejora continua.

- Control del desempeño de la relación mentor-*mentee*.

C. Gerencia de Marketing

- Generación de demanda y posicionamiento de marca.
- Gestión de canales de captación y comunicación.

D. Gerencia de Administración y Finanzas

- Gestión financiera, contable y tributaria.
- Administración de recursos y control presupuestal.
- Coordinación de soporte legal y administrativo.

5.3.3 Reclutamiento y selección

El reclutamiento, debido a sus condiciones, prioriza la selección de talento clave con experiencia funcional, criterio estratégico y capacidad de asumir responsabilidades operativas de manera simultánea. El procedimiento se desarrolla a través de:

- Definición del perfil del puesto: Se establecen responsabilidades, competencias técnicas y habilidades requeridas, en coherencia con la estructura organizacional y los objetivos del área.
- Búsqueda y atracción de candidatos: Se realiza principalmente mediante redes profesionales, contactos directos y referencias, priorizando perfiles con experiencia y capacidad de adaptación.
- Evaluación de perfiles: Se analiza la trayectoria profesional y la compatibilidad con los requerimientos del rol, realizando un primer filtro.
- Entrevistas de selección: Se evalúan competencias clave, capacidad de análisis y alineamiento con la cultura organizacional de la empresa.
- Selección y contratación: El candidato seleccionado es incorporado bajo modalidad de planilla, conforme a la normativa laboral vigente.

Los principales criterios considerados en el proceso de selección incluyen:

- Experiencia previa en funciones similares o afines al rol.
- Capacidad de gestión y autonomía en la ejecución de responsabilidades.
- Habilidades de comunicación y trabajo colaborativo.
- Alineamiento con los valores y principios organizacionales de la marca.

El desempeño del proceso de reclutamiento se evalúa directamente a través de los indicadores de dotación y estabilidad definidos en los objetivos del plan.

5.3.4 Capacitación y desarrollo

La capacitación del equipo interno es concebida como un proceso planificado para fortalecer las competencias necesarias para la ejecución del modelo operativo y la sostenibilidad del negocio.

- Líneas de capacitación: Gestión del servicio y experiencia del usuario, uso de plataforma y herramientas digitales, gestión y liderazgo en entornos digitales, y análisis y control mediante indicadores clave.
- Modalidades: Cursos virtuales, talleres internos, aprendizaje en el puesto y autoformación guiada, según pertinencia del contenido y disponibilidad del equipo.
- Planificación: Anual por rol, en coherencia con los objetivos del plan. El seguimiento se realiza mediante el indicador de horas promedio de capacitación por colaborador al año.

5.3.5 Gestión del desempeño

El sistema se diseña bajo criterios de simplicidad, objetividad y enfoque en resultados, evitando esquemas complejos o altamente burocráticos. Se establece un marco estructurado para evaluar de forma consistente el desempeño del equipo interno, alinear el desempeño individual con las responsabilidades del rol, contar con información para decisiones de capacitación, desarrollo y compensación, y promover una cultura de responsabilidad y mejora continua. El modelo evalúa el desempeño a través de dos dimensiones:

Evaluación por objetivos: Mide el cumplimiento de objetivos individuales definidos según las responsabilidades y alcance del puesto. Representa el 70 % del resultado final del desempeño, lo que revela la importancia del cumplimiento efectivo de responsabilidades.

Evaluación por competencias: Valora competencias transversales clave como liderazgo y toma de decisiones, autonomía, comunicación y trabajo colaborativo, y capacidad de gestión en entornos digitales. Representa el 30 % del resultado final.

El resultado final, obtenido del promedio ponderado de ambas dimensiones, constituye el insumo principal para decisiones de capacitación, mejora del desempeño y compensación. La gestión del desempeño se desarrolla bajo una frecuencia anual, con un seguimiento intermedio que permite registrar avances y realizar ajustes oportunos. Proceso: definición de objetivos al inicio del periodo, seguimiento de avances, evaluación anual integrando ambas dimensiones, y retroalimentación estructurada.

5.3.6 Compensación

La compensación del personal interno se basa en un sueldo fijo mensual por rol, complementado con un incentivo variable por desempeño y considerando las cargas laborales aplicables bajo el régimen MYPE-Microempresa. Durante los primeros años de operación, Sapiens mantiene una estructura de compensación simple y controlada, consistente con un modelo de empresa digital en etapa de consolidación.

A. Sueldo base

La estructura definida para el equipo interno que inicia operaciones a partir del año 1. Corresponde a una empresa digital en etapa inicial, con roles gerenciales de alta responsabilidad y alcance transversal (Ver Tabla 29).

Tabla 29. *Esquema de sueldos base para los próximos 5 años.*

Rol	Área	Tipo de contrato	Sueldo mensual (S/)
CEO / Dirección General	Dirección	Planilla	3 600
Gerente de Operaciones y TI	Operaciones	Planilla	3 200
Gerente de Marketing	Marketing	Planilla	3 200
Gerente de Administración y Finanzas	Adm. y Finanzas	Planilla	3 200

Nota: Elaboración propia.

B. Incentivo por desempeño

La empresa considera un incentivo anual por desempeño, orientado a reforzar el cumplimiento de objetivos estratégicos y operativos. Busca equilibrar la disciplina financiera del negocio con la motivación y el compromiso del equipo directivo y gerencial.

- Corresponde hasta 0.5 remuneración mensual por año, por colaborador.
- Condicionado al resultado de la evaluación de desempeño anual.
- Alineado al logro de objetivos del negocio y a la contribución efectiva del rol dentro del modelo operativo.

- No constituye un beneficio laboral permanente ni una obligación contractual, sino un mecanismo de gestión del desempeño.

C. Cargas laborales aplicables

La proyección del costo de personal se construye considerando el régimen laboral MYPE-Microempresa. Dicho régimen define un conjunto acotado de obligaciones laborales, lo que resulta consistente con la etapa inicial del negocio y con la necesidad de mantener una estructura de costos eficiente, sin afectar el cumplimiento de la normativa vigente (Ver Tabla 30).

Tabla 30. *Cargas laborales según régimen MYPE – microempresa.*

Concepto	Aplica	Base de cálculo	Impacto en costo
Vacaciones	Sí	15 días por año	4.17 % del sueldo anual
SIS Microempresa	Sí	Monto fijo mensual	S/ 15 por trabajador / mes
Gratificaciones	No	—	No aplica
CTS	No	—	No aplica
Bono extraordinario	No	—	No aplica
Seguro Vida Ley	No	—	No aplica

Nota: Elaboración propia.

Los costos de personal de Sapiens se proyectan para un horizonte de 5 años, considerando la evolución prevista del equipo en función del crecimiento del negocio y manteniendo coherencia con el modelo operativo definido (Ver Tabla 31). Los supuestos de la proyección son:

- Equipo base año 1: Cuatro gerencias (incluye CEO).
- Incentivo anual por desempeño: Hasta 0.5 sueldo mensual, sujeto a resultados.
- Cargas laborales consideradas: Vacaciones (4.17 %) + SIS Microempresa (S/15 por trabajador/mes).

Tabla 31. *Proyección de costos del personal para los próximos 5 años (en S/.).*

	Sueldo mensual	1	2	3	4	5
Planilla						
CEO / Dirección General	3 600	43 200	43 200	43 200	43 200	43 200
Gerente de Operaciones y TI	3 200	38 400	38 400	38 400	38 400	38 400
Gerente de Marketing	3 200	38 400	38 400	38 400	38 400	38 400
Gerente de Administración y Finanzas	3 200	38 400	38 400	38 400	38 400	38 400
Asistente Adm. y Finanzas	1 400	0	0	16 800	16 800	16 800

	Sueldo mensual	1	2	3	4	5
Planilla						
Asistente Operaciones y TI	1 400	0	0	0	16 800	16 800
Asistente Marketing	1 400	0	0	0	0	16 800
Subtotal planilla bruta		158 400	158 400	175 200	192 000	208 800
Cargas laborales MYPE						
Vacaciones (4.17%)		6 605	6 605	7 306	8 006	8 707
SIS microempresa (S/15 × trabajador × 12)		720	720	900	1 080	1 260
Subtotal cargas laborales		7 325	7 325	8 206	9 086	9 967
Incentivo por desempeño		6 400	6 400	7 100	7 800	8 500
Total costos personal		**172 125**	**172 125**	**190 506**	**208 886**	**227 267**

Nota: Elaboración propia.

5.3.7 Presupuesto

Ver Tabla 32.

Tabla 32. *Presupuesto para los próximos 5 años (en S/.) – Recursos Humanos.*

	1	2	3	4	5
Costos de personal	172 125	172 125	190 506	208 886	227 267
Capacitación y desarrollo (1.5 % planilla)	2 582	2 582	2 858	3 133	3 409
Bienestar y clima organizacional	3 840	3 840	4 800	5 760	6 720
Otros costos	1 500	1 500	1 800	2 000	2 200
Total	**180 047**	**180 047**	**199 963**	**219 780**	**239 596**

Nota: Elaboración propia.

5.3.8 Cultura organizacional

La cultura organizacional, fundamentada en los valores de la empresa y en la naturaleza de su modelo de mentoría intergeneracional, promueve un entorno de trabajo basado en la confianza, el aprendizaje continuo y la orientación a resultados con sentido. Fomenta una cultura donde la experiencia es valorada como un activo vivo, el aprendizaje es bidireccional y el conocimiento se traduce en acciones concretas y aplicables, tanto a nivel interno como en la prestación del servicio.

El enfoque se refleja en equipos que trabajan con autonomía responsable, criterio profesional y foco en generar impacto real en el desarrollo de los usuarios. La cultura se refuerza a través de:

- El liderazgo de los roles clave como referentes culturales y garantes del propósito del negocio.

- La incorporación de los valores como criterios transversales en los procesos de selección, evaluación y reconocimiento.
- La promoción de una comunicación directa, reflexiva y orientada al aprendizaje y la acción.

5.4 RSC (responsabilidad social corporativa)

El plan fue diseñado conforme con la norma ISO 26000, con énfasis en la priorización de temas materiales y en la implementación de acciones costo-efectivas, y acorde con la escala de una pequeña y mediana organización.

5.4.1 Objetivos

Ver Tabla 33.

Tabla 33. *Objetivos funcionales – RSC.*

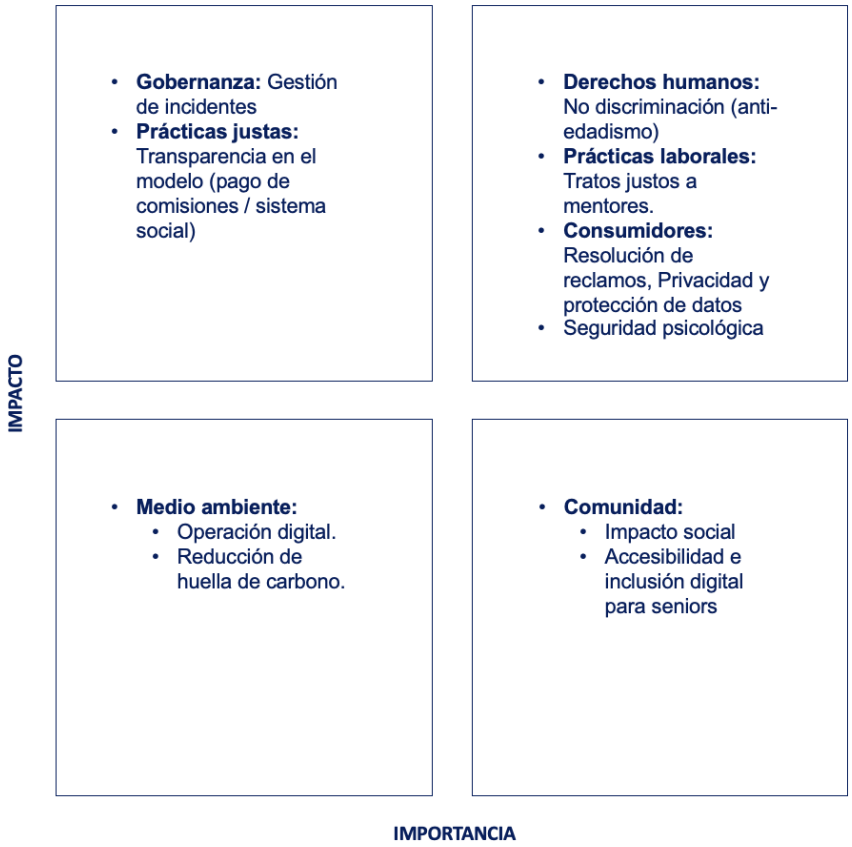
	Indicador	**Resultado**
Sistema de protección del usuario.	0 incidentes críticos de datos.	0
Estandarizar calidad y seguridad psicológica.	100 % de mentores actualizando su capacitación anual.	100 %
Intermediación justa e inclusiva.	0 incidentes de discriminación.	0
Retención y expansión.	100 horas pro-bono y un total de 145 personas impactadas.	100

Nota: Elaboración propia.

5.4.2 Materialidad

El análisis ubica en el cuadrante de alta importancia y alto impacto a los derechos humanos, prácticas laborales justas, foco en los consumidores y seguridad psicológica. Estos puntos se convierten en prioritarios para el plan de acción (Ver Figura 11).

Figura 11. *Matriz importancia e impacto.*

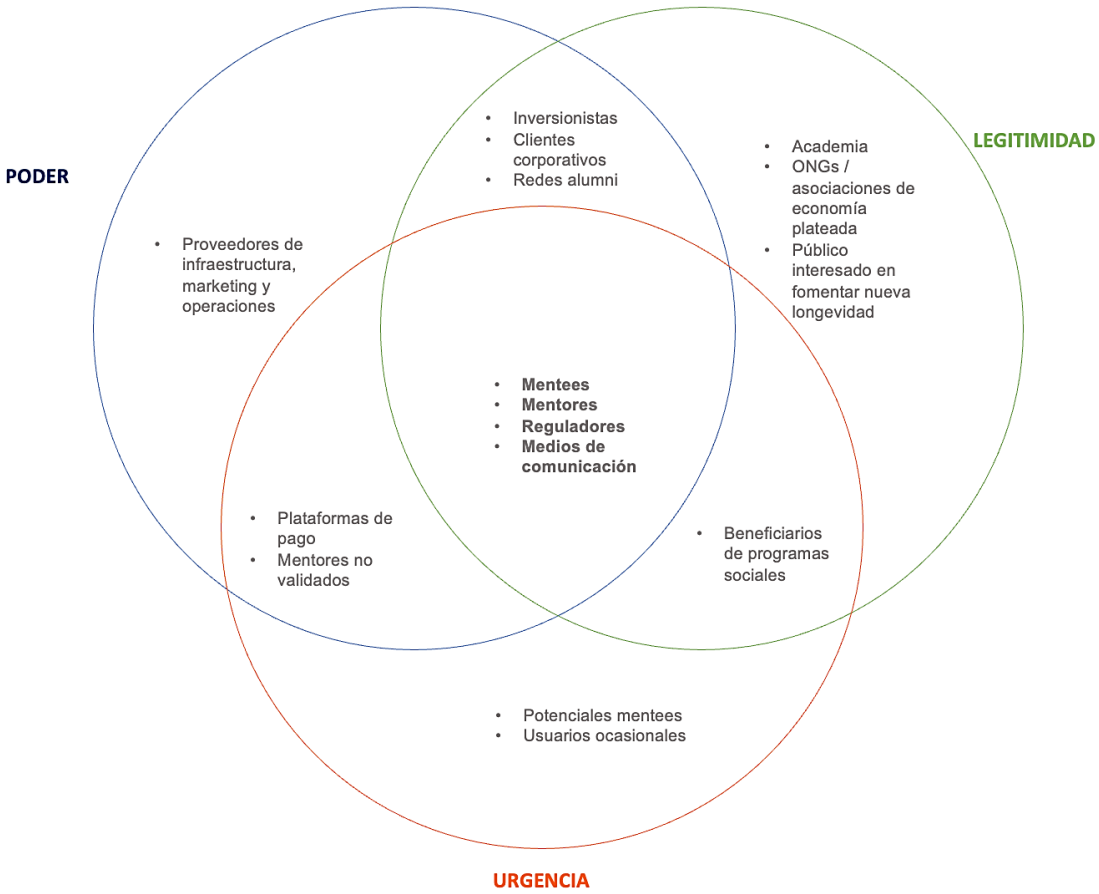


Nota: Elaboración propia.

5.4.3 Stakeholders

El mapa de grupos de interés o *stakeholders* se basó en el modelo de Predominancia. En el centro se ubican los grupos definitivos, como *mentees* y mentores, por concentrar simultáneamente los tres atributos (poder, legitimidad y urgencia). Los reguladores y medios de comunicación adquieren una condición definitiva cuando se activa la urgencia, dado su alto poder e impacto en la continuidad del negocio. En un nivel dominante se ubican inversionistas, empresas aliadas y redes de alumni por su influencia en el escalamiento (Ver Figura 12).

Figura 12. *Mapa de grupos de interés.*



Nota: Elaboración propia.

5.4.4 Estrategias y acciones

Las estrategias responden a los usuarios objetivo y a los temas materiales seleccionados. Las acciones integradas a las operaciones se encuentran cubiertas por el presupuesto de Operaciones.

- Integración de derechos humanos, prácticas laborales justas y seguridad psicológica.
    - Códigos de conducta.
    - Política anti-discriminación / anti-edadísmo.
    - Gestión de conflictos.
    - Sistemas de confidencialidad.
- Programa «Puentes»: Mentores *seniors* (perfil Sapiens) acompañan adultos mayores en transición laboral o aislamiento.
- Campaña de comunicación con el objetivo de reducir el edadismo y fomentar la relevancia de la vigencia y trascendencia de la experiencia en el marco de la economía plateada.

- Incorporar mentores *seniors* a sesiones de exposición.
- Fortalecimiento de la marca personal de mentores, mediante su participación en espacios de exposición y difusión de conocimiento.

5.4.5 Presupuesto

El presupuesto cubre aproximadamente el 3 % de la utilidad neta de la empresa, haciéndose efectivo desde el año 4, momentos en los que el negocio alcanzó números positivos. Las actividades relacionadas a protocolos de consentimientos informados, confidencialidad y capacitaciones, además de códigos de conducta no están presupuestados, pues se consideran dentro de la operación (Ver Tabla 34).

Tabla 34. *Presupuesto para los próximos 5 años (en S/.) – RSC.*

	1	2	3	4	5
Campaña de comunicación y reporte anual				4 552	10 085
Programa social Puentes				1 951	4 322
Total				**6 502**	**14 407**

Nota: Elaboración propia.

5.5 Finanzas

5.5.1 Objetivos y supuestos

Los objetivos han sido configurados en dos ejes dentro del periodo de evaluación: rentabilidad y autosuficiencia (liquidez). En el caso de la rentabilidad se ha fijado como objetivo llegar a un *EBITDA* de no menos del 13 % al quinto año de operación, como resultado de la consolidación del modelo de ingresos, control de gastos y aprovechamiento de la economía de escala. Por otro lado, lograr un flujo de caja operativo positivo y sostenible a partir del tercer año de operación, manteniendo el equivalente a 3 meses de gastos operativos en la caja.

El contexto para el plan financiero requiere de supuestos y derivados de los planes anteriores. Ellos incluyen proyección de demanda en unidades de venta (sesiones de mentoría) –incremento anual proyectado–, inversión inicial (ver Plan de Operaciones), estructura y fuentes de financiamiento, entre otros.

- **Proyección de demanda en unidades de venta:** La cantidad de mentorías resulta de la multiplicación de la demanda proyectada por la cuota de mercado pretendida año a año y la distribución de paquetes adquiridos (paquete por tres únicas mentorías y suscripción de hasta ocho mentorías). Para más detalles, ver Anexo 12.

- **Inversión inicial:** Incluye inversión en activos tangibles (equipos computacionales, enseres, muebles), no tangibles y demás gastos preoperativos.
- **Estructura y fuentes de financiamiento:** Se ha optado por inversión escalonada mixta a razón de 60 % por accionistas y 40 % financiada por bancos –tasa de interés del 18.38 %[3]– (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2026).
- La tasa mínima esperada por el accionista (COK) asciende a 25 %, mientras que el WACC se calculó considerando la estructura de deuda y acciones.

5.5.2 Estado de resultados

La fuente de ingresos principal es la ejecución de paquetes de mentoría y membresías. Por otro lado, el costo de ventas proviene del pago al mentor, siendo la utilidad bruta el porcentaje de comisión que maneja el proyecto (20 %). Los gastos administrativos y de ventas se derivan de los planes antes trabajados (marketing, operaciones y responsabilidad social).

Dada la proyección, se aprecian utilidades netas negativas durante los años 1 y 2, debido principalmente a los gastos administrativos y de ventas requeridos para la puesta en marcha y etapa inicial de impulso (ambos años requieren una fuerte inversión en captación de cuota de mercado). No obstante, para los siguientes (3, 4 y 5) las utilidades tienden a crecer de manera pronunciada (se multiplica por 20 en el año 4 y duplica hacia el 5) debido al inicio del periodo de madurez y explosión del negocio. A partir del año 3 se deja de lado el apalancamiento financiero e inicia un periodo de sostenibilidad. Es en el año 5 que se logra el primer objetivo planteado –*EBITDA* superior al 13 %– (Ver Tabla 35).

Tabla 35. *Estados de resultados proyectados para los próximos 5 años (en S/.).*

	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	752 386	1 279 355	1 853 647	3 478 950	5 497 779
Costo de ventas	(601 909)	(1 023 484)	(1 482 918)	(2 783 160)	(4 398 223)
Utilidad bruta	150 477	255 871	370 729	695 790	1 099 556
Gastos administrativos	(221 391)	(226 836)	(256 749)	(289 252)	(321 664)
Gastos de ventas	(51 271)	(61 408)	(64 268)	(83 349)	(77 925)
Utilidad operativa	(122 185)	(32 373)	49 713	323 189	699 967
Gastos financieros	(9 271)	(16 968)	(16 112)	(11 618)	(6 298)
Utilidad antes de IR	(131 456)	(49 340)	33 601	311 571	693 669
Impuesto a la renta[4]	0	0	(10 080)	(93 471)	(208 101)

[3] Referencia: Banco BBVA, microempresas, préstamos a cuota fija a más de 360 días.
[4] Las proyecciones no consideran el Sistema A de compensación de pérdidas tributarias, que permite su arrastre hasta por cuatro ejercicios posteriores; su eventual aplicación queda sujeta a evaluación tributaria.

Utilidad neta	**(131 456)**	**(49 340)**	**23 520**	**218 100**	**485 568**

Nota: Elaboración propia.

5.5.3 Flujos de caja proyectados

Los flujos de caja han sido analizados desde dos perspectivas: económico y financiero. Durante los años 1 y 2 los flujos se mantendrán negativos a razón de lo mencionado en el estado de resultados. Las deudas serán cubiertas a través de capital propio (desembolso de los accionistas) y préstamos consecutivos a menor tiempo. Ya en el año 3 se asegura la autonomía del negocio y, posteriormente, la generación de flujos positivos que permiten un periodo de recuperación de la inversión total al año 5.

En el flujo de caja financiero (incluye deuda) se ha optado por refinanciar los flujos económicos negativos a través del esquema 60/40 tomando en cuenta los supuestos para los años 0 (inicio de operaciones), 1 y 2 (flujos negativos de la etapa inicial del proyecto). De esta manera, se generan tres deudas con periodo máximo de pago al año 5 y desembolsos de capital propio durante los periodos 0, 1 y 2. Llegando al periodo 3, se observa la autosuficiencia del negocio y, una vez más, el periodo de recuperación al quinto periodo (Ver Tablas 36 y 37).

Tabla 36. *Flujo de caja económico proyectado para los próximos 5 años (en S/.).*

	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ingresos						
Ingreso por ventas		752 386	1 279 355	1 853 647	3 478 950	5 497 779
Egresos						
Inversiones	(126 100)					
Costo de ventas		(601 909)	(1 023 484)	(1 482 918)	(2 783 160)	(4 398 223)
Gastos administrativos		(221 391)	(226 836)	(256 749)	(289 252)	(321 664)
Gastos de ventas		(51 271)	(61 408)	(64 268)	(83 349)	(77 925)
Impuesto a la renta		0	0	(10 080)	(93 471)	(208 101)
FCE	**(126 100)**	**(122 185)**	**(32 373)**	**39 633**	**229 718**	**491 866**

Nota: Elaboración propia.

Tabla 37. *Flujo de caja financiero proyectado para los próximos 5 años (en S/.).*

	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ingresos						
Ingreso por ventas		752 386	1 279 355	1 853 647	3 478 950	5 497 779
Egresos						
Inversiones	(126 100)					
Costo de ventas		(601 909)	(1 023 484)	(1 482 918)	(2 783 160)	(4 398 223)
Gastos administrativos		(221 391)	(226 836)	(256 749)	(289 252)	(321 664)
Gastos de ventas		(51 271)	(61 408)	(64 268)	(83 349)	(77 925)

	0	1	2	3	4	5
Impuesto a la renta		0	0	(10 080)	(93 471)	(208 101)
Flujo de caja económico	(126 100)	(122 185)	(32 373)	39 633	229 718	491 866
Préstamo 1	50 440					
- Amortización al capital (1)		(6 998)	(8 284)	(9 807)	(11 609)	(13 743)
- Intereses y otros (1)		(9 271)	(7 985)	(6 462)	(4 660)	(2 526)
- Ahorro fiscal (1)		2 781	2 395	1 939	1 398	758
Préstamo 2		48 874				
- Amortización al capital (2)			(9 320)	(11 033)	(13 061)	(15 461)
- Intereses y otros (2)			(8 983)	(7 270)	(5 242)	(2 842)
- Ahorro fiscal (2)			2 695	2 181	1 573	853
Préstamo 3			12 949			
- Amortización al capital (3)				(3 612)	(4 276)	(5 062)
- Intereses y otros (3)				(2 380)	(1 716)	(930)
- Ahorro fiscal (3)				714	515	279
FCF	**(75 660)**	**(86 798)**	**(48 905)**	**3 903**	**192 640**	**453 192**

Nota: Elaboración propia.

5.5.4 Evaluación financiera

La evaluación financiera de los flujos de caja proyectados fue elaborada usando los indicadores VAN y TIR. No obstante, se fijó tasas de descuento según la naturaleza del flujo de caja – el *WACC* para el económico, el COK para el financiero. Éste último ha sido fijado en 25 % según la expectativa del inversionista. Para la *WACC* fue necesario abordar el *CAPM* (Modelo de Valoración de Activos de Capital):

$$WACC = \%\ Deuda * Kd * (1 - t) + \%\ acciones\ comunes * CAPM$$

$$CAPM = Rf + \beta L * (Rm - Rf) + CRP$$

Donde:

- % Deuda: Porcentaje de la inversión correspondiente a deuda con terceros (banco) – 40 %.
- Kd: Tasa de interés del préstamo – 18.38 %.
- t: Tasa de impuesto a la renta – 30 %.
- % acciones comunes: Porcentaje de la inversión correspondiente al accionista – 60 %.
- Rf: Tasa libre de riesgo – 4.22 %.

- (Rm - Rf): Prima por riesgo de mercado: 4.23 %.
- βL: Beta apalancado: 2.27.
- *CRP*: *Country risk premium*.

El resultado es un *CAPM* de 15.91 %; sin embargo, la moneda de sus componentes es USD. Para convertirlo a soles se debe aplicar la fórmula:

$$(1 + CAPM) * (1 + \text{tasa de inflación EE. UU.}) / (1 + \text{tasa de inflación Perú})$$

Se obtiene una tasa *WACC* de 15.27 %, misma que se usará para la actualización del flujo de caja económico (Ver Tabla 38).

Tabla 38. *Cálculo de VAN y TIR económicas y financieras.*

	VAN	**TIR**
Económica	130 101	28 %
Financiera	44 405	32 %

Nota: Elaboración propia.

En ambos casos el valor actual neto del negocio es superior a cero. Las TIR económica y financieras superan a las tasas de descuento en referencia (*WACC* y COK respetivamente). En consecuencia, el proyecto es viable.

Como alternativa al financiamiento bancario tradicional, Sapiens podría complementar su estructura de capital inicial mediante dos fuentes de financiamiento: préstamos personales de los *founders* y financiamiento *Friends & Family*. Estas alternativas cubrirían el requerimiento de inversión inicial manteniendo flexibilidad financiera durante la etapa de lanzamiento y validación comercial del modelo.

Los *founders* podrían solicitar préstamos personales a título individual, respaldados por su perfil crediticio y, de ser necesario, por garantías hipotecarias personales. Para efectos de la modelación financiera, se considera una tasa referencial anual de 20 %, tomando como base el comportamiento de las tasas activas en el sistema financiero peruano. La alternativa podría estructurarse con un periodo de gracia de 24 meses, con el objetivo de priorizar la liquidez del emprendimiento durante su etapa inicial.

Otra opción es recurrir a financiamiento *Friends & Family*, mediante préstamos otorgados por familiares, amigos o personas cercanas a los *founders*. Para esta, se propone una tasa referencial anual de 12 %, superior a instrumentos conservadores de bajo riesgo, pero

menor al costo estimado de un préstamo personal bancario. Al igual que en la anterior, se considera un periodo de gracia de 24 meses, alineado con el horizonte de maduración comercial de Sapiens.

CONCLUSIONES

1. La convergencia entre envejecimiento poblacional y desafíos en los mandos medios revaloriza el capital experiencial *senior* como recurso estratégico para fortalecer el desarrollo profesional de los mandos medios mediante esquemas de mentoría intergeneracional.

2. El desarrollo de los mandos medios requiere procesos de acompañamiento personalizados, continuos y pragmáticos, complementados con herramientas tecnológicas capaces de responder a las exigencias organizacionales actuales.

3. El entorno competitivo muestra una oferta fragmentada de soluciones de desarrollo profesional que no integran personalización, trazabilidad del proceso ni activación del capital experiencial *senior*, lo que revela una brecha estructural que sustenta la pertinencia de modelos de intermediación especializados.

4. Un modelo digital de intermediación como Sapiens permite estructurar el emparejamiento entre mentores *senior* y mandos medios, lo que incrementa las posibilidades de éxito en el proceso de mentoría y su trazabilidad.

5. Una estrategia de diferenciación enfocada resulta consistente con la naturaleza personalizada del servicio y del segmento objetivo, lo que otorga la posibilidad de competir sobre la base del valor percibido y la personalización de la experiencia.

6. Las proyecciones financieras sustentan la viabilidad y escalabilidad del modelo, mientras que el enfoque de triple impacto descrito en plan de sostenibilidad refuerza su coherencia estratégica al articular generación de valor económico, desarrollo profesional intergeneracional y sostenibilidad del capital humano.

RECOMENDACIONES

1. Consolidar la operación inicial en Lima Metropolitana como mercado objetivo prioritario, enfocándose en la solidez del modelo, satisfacción del cliente y sostenibilidad financiera antes de considerar una expansión geográfica en el mediano plazo.

2. Complementar el algoritmo de emparejamiento con validación humana experta, asegurando que el proceso de vinculación *senior*-mando medio no dependa exclusivamente de la inteligencia artificial y mantenga un adecuado nivel de criterio profesional, especialmente en las etapas iniciales del modelo.

3. Incorporar un sistema formal de medición de impacto que muestre resultados antes y después del proceso de mentoría, para fortalecer la propuesta de valor frente a sustitutos digitales y consolidar la percepción de efectividad del modelo.

4. Diseñar la experiencia del servicio bajo un enfoque centrado en el usuario, garantizando mecanismos de ajuste en la relación *senior*-mando medio que protejan la satisfacción, la continuidad del proceso y la percepción de calidad.

5. Mantener una gestión financiera prudente en la etapa inicial, priorizando la sostenibilidad operativa, el control de costos y la construcción de activos intangibles como marca, comunidad y metodología propia. Una vez consolidado el modelo, se recomienda investigar su diversificación hacia otros segmentos profesionales que puedan beneficiarse de la experiencia del talento senior, así como servicios complementarios a la mentoría individual, como mentorías grupales o talleres especializados, previa validación de su demanda y viabilidad económica.

6. Integrar la responsabilidad social como eje transversal del modelo con el fin de promover la activación productiva del talento *senior*, contribuir al fortalecimiento del liderazgo intermedio y generar valor económico, organizacional y social. Asimismo, con el propósito de ampliar el alcance del impacto económico y social del modelo, se recomienda evaluar su replicabilidad en otras ciudades del Perú y, posteriormente, en mercados latinoamericanos, considerando la demanda potencial, disponibilidad de talento senior, disposición de pago y condiciones competitivas de cada mercado.

7. Evaluar la posibilidad de extender el negocio hacia otras disciplinas en las que exista una alta valoración de la experiencia, como por ejemplo en las ciencias de la salud. Asimismo, evaluar una expansión hacia un modelo de negocio B2B en tres frentes: a) Operación y gestión de programas de mentoría organizacionales internos; b) acceso a mentores internacionales cualificados; y c) vender la plataforma tecnológica como un servicio (*Software-as-a-Service)*.

REFERENCIAS

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. Harvard Business Review, 113-124.

Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales [ANDP]. (2025). Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales. https://www.gob.pe/institucion/anpd/institucional

Banco Mundial. (30 de octubre de 2024). *Worldwide Governance Indicators Composite Indicators, of governance in more than 200 economies*. https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access

Barney, J., & Hesterly, W. (2010). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Pearson.

Beltrán, A. J., & Rivas Gómez, A. (2013). Intergeneracionalidad y multigeneralidad en el envejecimiento y la vejez. *Tabula Rasa*, No.18: 277-294, enero-junio. http://www.scielo.org.co/pdf/tara/n18/n18a14.pdf

CB Insights. (november 23, 2016). Putting In Overtime: 125+ HR Tech Startups In One Infographic: https://www.cbinsights.com/research/hr-tech-companies-infographic/

Clasificación Internacional de Productos y Servicios, Clasificación de Niza. (2017).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2024). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2024.* https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/c196b300-7478-49a5-b69b-1a4e9e6f82f1/content

Coursera. (2026). Coursera for Business. https://www.coursera.org/business

Crehana. (2024). Crehana for Business. https://www.crehana.com/

David, Fred & David, Forest (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

De Anca, C., Galdón, C., & Gutierrez, E. (2023). *Colaboración intergeneracional frente a los retos de la transición demográfica*. Banco Interamericano de Desarrollo. https://doi.org/10.18235/0005169

Decreto Legislativo No. 822. Ley sobre el derecho de autor. (23 de abril, 1996). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1669698/DL%20822.pdf.pdf?v=1613082608

Deloitte Insights. (2023). *2023 Global Human Capital Trends*. https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023.html

ESAN. (2026). Educación ejecutiva. https://www.esan.edu.pe/educacion-ejecutiva

European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). (2023). ENISA Threat Landscape 2023. https://www.enisa.europa.eu/sites/default/files/publications/ENISA%20Threat%20Landscape%202023.pdf

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (octubre, 2023). *Perspectivas económicas regionales: Las Américas*. https://www.imf.org/es/Publications/REO

Gartner. (2024). HR Technology: Best Practices & Its Role in HR Management. https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/hr-technology-strategy

Gonzales-Miranda, D. R. (2016). Identidad organizacional de los mandos medios en equilibrio liminal. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 509-529. https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/21896/21641

Gurdjian, P., Halbeisen, T., & Lane, K. (january 1, 2014). Why leadership-development programs fail. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/why-leadership-development-programs-fail)

Hatton-Yeo, A., & Telfer, S. (2011). A Guide to Mentoring Across Generations. Glasgow: The Scottish Centre for Intergenerational Practice.

Hax, A., & Majluf, N. (2004). Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados. Granica.

Hughes, J. (2002). A Reflection on the art and Practice of Mentorship. https://goo.su/v2Krx

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2023). Producción y empleo informal en el Perú - Cuenta Satélite de la Economía Informal 2022–2023. https://goo.su/AxFRUE

INEI. (2024). Microdatos. https://proyectos.inei.gob.pe/microdatos/

INEI. (Noviembre de 2025a). Perú Estructura Empresarial 2024. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib2045/libro.pdf

INEI. (2025b). [Indicadores por tema]: Población y vivienda: Población. https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/

INEI. (2025c). [Indicadores por tema]: sociales. https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/

Jaser, Z. (june 7, 2021). The Real Value of Middle Managers. *Harvard Business Review*. https://research-ebsco-com.up.idm.oclc.org/c/avtvzl/viewer/pdf/pvwtgqlbkn [Biblioteca UP]

Kemp, S. (february 5, 2025a). Digital 2025: Global Overview Report. Data Reportal. https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report

Kemp, S. (march 3, 2025b). Digital 2025: Peru. Data Reportal: https://datareportal.com/reports/digital-2025-peru

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson.

Ley Nº 26887. Ley General de Sociedades. (5 de diciembre 1997). Congreso de la República. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2570358/ley_general_sociedades.pdf.pdf?v=1638566446

Ley Nº 29571. Código de Protección y Defensa del Consumidor. (2 de setiembre, 2010). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1351847/1244218-ley-29571_spij.pdf?v=1745616997

Ley 29733. Ley de Protección de Datos Personales. (3 de julio, 2011). El Peruano. Editora Perú. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/272360/Ley%20N%C2%BA%202973 3.pdf.pdf?v=1618338779

LHH. (2025). Leadership development. https://lhh.pe/soluciones/leadership-development/

Lysfjord, E. M. & Skarstein, S. (2024). Empowering Leadership: A Journey of Growth and Insight Through a Mentoring Program for Nurses in Leadership Positions. *Journal of Healthcare Leadership*, 16, 443–454. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11537044/pdf/jhl-16-443.pdf

Mark , M., & Pearson, C. (2001). *El héroe y el forajido: Construyendo marcas extraordinarias a través del poder de los arquetipos*. McGraw-Hill.

McKinsey & Company. (2025). McKinsey Technology Trends Outlook 2025. https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-top-trends-in-tech

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2019). Política nacional de competitividad y productividad. Consejo Nacional de Competitividad y Formalización. https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/Politica_Nacional_de_Competitividad_y_Productividad.pdf

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2025). Informe: Demanda de ocupaciones en Lima Metropolitana EDO 2025, Encuesta de demanda ocupacional. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7695564/6357214-informe-edo-al-2025-lima-metropolitana.pdf?v=1740604058

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2021). Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional del Perú para el periodo 2021 – 2030. https://goo.su/ao7MPm2

Mintzeberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.

Ogunsola, O. Y., Adebayo, Y. A., Dienagha, I. N., Ninduwezour-Ehiobu, N., & Nwokediegwu, S. (2023). Mentorship and Knowledge Transfer: Developing Conceptual Models for Enhancing Employee Performance in Financial and Energy Sectors. *IRE Journals*, 669-678, vol. 7, issue 1. https://www.irejournals.com/formatedpaper/1704848.pdf

Okumura, M., Stampini, M, Buenadicha, C., Castillo, A., Vivanco, F., Sánchez, M., Ibarrarán, P. & Castillo, P. (2020). *La economía plateada en América Latina y el Caribe: El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión*. Banco Interamericano de Desarrollo. https://goo.su/4UL1N

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2020). *ESG Investing: Practices, Progress*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/esg-investing_c93cbb7b/5504598c-en.pdf

OECD. (2023a). *Digital government*. https://www.oecd.org/gov/digital-government/

OECD. (2023b). *Teleworking, workplace policies and trust*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/03/teleworking-workplace-policies-and-trust_daed5097/64cd6e8e-en.pdf

OECD. (2024). *OECD Employment Outlook 2024*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/oecd-employment-outlook-2024_abc8ad82/ac8b3538-en.pdf

OECD. (2025a). *Digital security risk management*. https://www.oecd.org/en/topics/digital-security-risk-management.html

OECD. (2025b). *Human capital and educational policies*. https://www.oecd.org/en/topics/human-capital-and-educational-policies.html

Organización Mundial de la Salud. (1 de octubre, 2025). *Envejecimiento y salud.* https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Bernarda, G., & Papadakos, P. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Paidós.

Oxford Economics. (2020). The Longevity Economy - Generating economic growth and new opportunities for business. https://oeservices.oxfordeconomics.com/publication/open/243520

Parodi, C. (2022). *Perú 2011-2022. Economía, Política y Sociedad*. Universidad del Pacífico.

Platzi. (s.f.). Platzi Business. Obtenido de Platzi: https://www.crehana.com/

Pontificia Universidad Católica del Perú. Centrum (2025). Educación ejecutiva. https://centrum.pucp.edu.pe/programas/educacion-ejecutiva/

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. *Harvard Business Review.*

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Reinhold, D., & Patterson, T. (januaty 30, 2025). *3 keys making leadership development work*. Center for Creative Leadership. https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/3-keys-making-leadership-development-work/

Siocon, G. & Boatman, A. (2026). Tay, C. M. (2025). *What Is HR Technology? Benefits, Examples and Implementation in 2026*. AIHR Academy To Innovate. https://www.aihr.com/blog/hr-technology/

Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence (HAI). (2024). *Stanford HAI. AI Index Report 2024*. https://hai.stanford.edu/assets/files/hai_ai-index-report-2024-smaller2.pdf

Stawiski, S., Gentry, W. A., Santana, L., & Dinwoodie, D. (2015). *Developing Leaders in Latin America*. Center for Creative Leadership. https://goo.su/xyBbqIu

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (23 de enero, 2026). Tasa de interés promedio del sistema bancario. https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B

United Nations Global Compact. (2025). *Adress environmental riks and leverage opportunities.* https://unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/environment

Universidad de Piura. Escuela de Dirección [PAD]. (2025). Programas de competencias directivas. https://pad.edu/buscador-de-programas

World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report 2023.* https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

World Health Organization. (2021). *Global Report on Ageism*. https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/71ad96a0-d29a-4457-9d54-52029c24c76c/content

World Intellectual Property Organization [WIPO]. (2017). *Clasificación de Niza, 11ª ed.* https://www.wipo.int/nice/its4nice/ITSupport_and_download_area/20170101/gs_in_pdf/nice_es_flat_nice_20170101.pdf

ANEXOS

Anexo 1. *Diseño de focus group.*

Se contó con la participación de 12 personas en dos sesiones virtuales con una duración de 60 minutos cada una, los días 24 de noviembre 2025 (FG1) y 25 noviembre 2025 (FG 2). Las sesiones se desarrollaron bajo la siguiente estructura:

- Introducción y autorización para la grabación.
- Descripción de desafíos actuales.
- Grado de Confianza en resolver los desafíos.
- Retroalimentación sobre Sapiens.
- Disposición al pago.

Anexo 2. *Síntesis de hallazgos focus groups.*

A. Problemas de liderazgo identificados

- En cuanto a conflictos en modalidad de trabajo híbrida / presencial, se menciona que los equipos no han respondido de manera positiva al cambio de trabajo virtual hacia el híbrido o presencial y ha generado desmotivación, percepción de desigualdad. Además, los líderes participantes en el Focus no se encuentran conformes con el cambio. (FG 1 y 2). Hay dificultades en un trabajo 100 % presencial (FG2)
- Sobre la retención y rotación del talento, diversos factores de desmotivación (personalización de compensaciones, carga operativa, sobrecarga de trabajo, procesos no eficientes) que generan rotación. este problema significa una carga operativa para los mandos medios. (FG 1 y 2)
- En cuanto a la comunicación con diferentes niveles de la organización, se manifiestan problemas para escalar problemas críticos de la organización sin generar alarmas, pero sí la acción. Se menciona la búsqueda del cambio de actitud y percepción de parte de la organización con el trabajo que el mando medio viene desarrollando.
- Sobre la motivación del equipo, es muy relevante tener el equilibrio vida laboral-personal en un contexto de cumplimiento de objetivos y alta presión.

B. Confianza en resolución de desafíos con métodos actuales

Ambas sesiones muestran un grado de confianza de 2 a 3 sobre 5. Los mandos medios se encuentran buscando diferentes maneras de resolver los problemas.

C. Retroalimentación a la propuesta de valor

Los usuarios valoran:

- La co-construcción de soluciones con un mentor versus una solución preestablecida. Experiencia práctica que brinda caminos no explorados previamente.
- Mentores que ayuden a navegar decisiones de vida, no solo desafíos técnicos de liderazgo.
- Hoja de ruta resumen en última sesión genera resonancia.

D. Intención de pago

Los usuarios están dispuestos a pagar entre 400 a 600 soles por tres sesiones. Sin embargo, se cuenta con un segmento premium dispuesto a pagar más de 1 000 soles.

E. Riesgos

- Cuidar el portafolio de *mentees* que tiene cada mentor para garantizar una experiencia de calidad (sin embargo, se identifica que una calidad personalizada pone en riesgo la escalabilidad del modelo).
- Asegurar el correcto enlace y conexión mentor-*mentee* desde la primera sesión.

F. Oportunidades identificadas

- Acompañamiento que no termine en tres sesiones, sino que se pueda realizar un seguimiento a largo plazo. Las sesiones pueden funcionar para resolver un primer desafío, únicamente. Los usuarios buscan un acompañamiento en el desarrollo profesional de manera continua.
- Ofrecer sesiones demostrativas gratuitas.
- Modelo de membresía mensual.
- Ofrecer flexibilidad en el formato virtual y presencial.

G. Factores críticos de éxito

- Balance entre personalización y volumen.
- Calidad del enlace mentor-*mentee*.
- Generación de expectativas ajustadas a la realidad.
- Medir el impacto.

Anexo 3. *Respuestas obtenidas en focus groups con mandos medios.*

	Focus Group 1		Focus Group 2	
Nombre y rol	María José Peña - coordinadora de proyectos Johana/ Coordinadora de Trafico en una concesionaria Vial. Esteffany Calle Calderón/ Supervisor de Medios Digitales Luis Angel Torres Guerreros / Jefe de BI & Analitica Avanzada	Hugo Pajuelo - Product Owner Pamela Herrera / Product Owner Víctor Acevedo-Chapter Lead	Bilal Akhtar / Gerente de Operaciones - Wavetec Perú Giuliana Orihuela / Chapter Lead Periféricos Generales Piero Conislla subgerente de Modelos	Carlos Mendoza - Digital Experience Lead Edward Levanto - Jefe de categoría
Desafíos	Desarrollo de equipos a cargo Cómo motivar a stakeholders para hacer un cambio de actiud o postura para ser mas promotores antes que stoppers Cómo liderar un equipo con una visión completamente distinta, si vengo de una industria distinta Gestionar comunicación con Gerentes y aprender a decir que no cuando agregan constantemente nuevas tareas que sobrepasan el capacity y terminan desgastando a todo el equipo	Como comunicar estrategias de manera efectiva a los niveles directivos. Como supervisar equipos que no están a mi cargo, cumplo un rol más de soporte pero no de lider Motivar al equipo cuando hay normativas que generan descontento, pero que no está a nuestro alcance modificar	Mi equipo trabaja de forma remota tanto en Perú como en otros países lo cual es un desafío para mí a nivel de crecimiento como líder ya que no hay un feedback en tiempo real Gestión con equipo, a pesar que es híbrido. Mantener a los miembros que ven soporte de los squads motivados ya que suelen querer cambiar de rol y realizar desarrollos más porque son sistemas legados	Saber incentivar y motivar (sin necesidad de dinero) a la fuerza de ventas de tiendas para que puedan llegar a sus objetivos de venta Generar eficiencias dentro del equipo sin afectar los compromisos. ¿Como puedo abordar este reto sin caer solamente en reducción de Team members? Gestión de equipos multidisciplinarios y multigeneracionales: en cambios organizacionales algunos se adaptan pero otros generan barreras. Eso es indistinto de la calidad de su trabajo.
Grado de confianza	¿Qué tan confiado te sientes de tener progreso frente a este desafío en los siguientes 2 o 3 meses? 3.1 Strongly disagree — Strongly agree		¿Qué tan confiado te sientes de tener progreso frente a este desafío en los siguientes 2 o 3 meses? 2.8 Strongly disagree — Strongly agree	
Precio	750 350 Mi presupuesto máximo dependerá del mentor asignado, Idealmente un practitioner con experiencia directa en mi rubro. Le Maximo 1000 soles. 450	200 400 300 1200	Si la sesión es virtual - 150-200 soles / sesión Si la sesión es presencial - 300 soles a más / sesión consierando el expertise de la persona. S/ 280 450 soles (150 soles cada sesión)	500 450 soles (150 por sesión)

Nota: Elaboración propia.

Anexo 4. *Desarrollo de la misión.*

Para construir la misión de Sapiens[5]: «Potenciamos a los mandos medios de organizaciones latinoamericanas, conectándolos con profesionales senior (+50) de amplia trayectoria mediante una plataforma de mentoría intergeneracional apoyados en tecnología, para convertir la

[5] Una misión debe incluir: (a) el alcance actual y futuro del negocio (descripción del producto, mercado y alcance de la cobertura del negocio hoy y en el futuro) y (b) las competencias únicas que diferencian al negocio de otros en su industria. (Hax & Majluf, 2004).

experiencia acumulada en soluciones prácticas a sus desafíos de liderazgo y desarrollo profesional», se sigue la metodología sugerida por Hax y Maljuf:

Alcance	**Aplicación**
Cliente objetivo	Se enfoca en un segmento específico y con atención limitada: «mandos medios».
Necesidades atendidas	Aborda desafíos de liderazgo y desarrollo profesional.
Producto / Servicio	Plataforma de mentoría intergeneracional.

Nota: Elaboración propia.

Anexo 5. *Tamaño de la muestra para encuesta a mandos medios.*

Como parte del análisis de los mandos medios, se realiza una encuesta de preguntas cerradas. Se aplica el muestreo aleatorio simple, con la siguiente fórmula de tamaño de muestra y se obtiene una cantidad mínima de 385 encuestas requeridas.

$$\text{Tamaño de la Muestra} = \frac{Z^2 p(1-p)}{e^2}$$

Donde Z es el nivel de confianza, siendo la probabilidad de que los resultados de la muestra se aproximen a los resultados de la población (al 95 % de confianza: 1.96); e es el margen de error máximo aceptable entre el resultado de la muestra y el valor real de la población (se escoge 5 %); y p es la estimación de la proporción que esperamos que vaya a usar la herramienta (50 % es el valor que nos da la máxima variabilidad).

Anexo 6. *Resultados de la encuesta para mandos medios.*

Encuesta ejecutada entre el 30 de octubre y el 22 de noviembre del 2025. La misma cuenta con dos partes: Preguntas del perfil del encuestado y de opinión sobre Sapiens.

Pregunta Perfil 1: ¿Con qué cargo te identificas mejor?

Alternativa	Cantidad	%
Líder / Lead /Leader	123	32%
Jefe	92	24%
Sub-gerente / Gerente adjunto	69	18%
Product Owner	35	9%
Coordinador	35	9%
Supervisor	23	6%
Gerente	8	2%
Total	**384**	**100%**

Pregunta Perfil 2: ¿Cuántos años de experiencia tienes en este cargo?

Alternativa	Cantidad	%
Menos de 1 año	35	9%
Entre 1 año a 5 años	184	48%
Más de 5 años	165	43%
Total	**384**	**100%**

Pregunta Perfil 3: ¿Cuál es el rubro que más se adecúa a la empresa donde trabajas?

Alternativa	Cantidad	%
Banco y Finanzas / Seguros	188	49%
Comercio / Retail	65	17%
Consultoría / Inv. De Mercados	31	8%
Educación	19	5%
Industria y Logística	19	5%
Otros	61	16%
Total	**384**	**100%**

Pregunta Sapiens 1: Entiendo en qué consiste una mentoría Sapiens

Alternativa	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	200	52%
De acuerdo	119	31%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	9%
En desacuerdo	15	4%
Totalmente en desacuerdo	15	4%
Total	**384**	**100%**

Pregunta Sapiens 2: ¿En qué ámbito quisieras enfocar una mentoría?

Alternativa	Cantidad	%
Visión estratégica	150	39%
Manejo de equipos	88	23%
Liderazgo	73	19%
Desarrollo profesional	69	18%
Otros	4	1%
Total	**384**	**100%**

Pregunta Sapiens 3: ¿Cuáles son las principales metas al llevar una mentoría?



Pregunta Sapiens 4: Estaría dispuesto(a) a pagar por recibir mentorías que me permitan cumplir mis metas

Alternativa	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	92	24%
De acuerdo	146	38%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	96	25%
En desacuerdo	31	8%
Totalmente en desacuerdo	19	5%
Total	**384**	**100%**

Pregunta Sapiens 5: Estaría dispuesto(a) a pagar por sesiones de mentoría adicionales si el contacto inicial cumple mis expectativas

Alternativa	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	119	31%
De acuerdo	154	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	69	18%
En desacuerdo	27	7%
Totalmente en desacuerdo	15	4%
Total	**384**	**100%**

Pregunta Sapiens 6: Si me ofrecen una primera sesión gratuita para probar el servicio, es muy probable que opte por adquirir una sesión o paquete de mentorías pagadas

Alternativa	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	131	34%
De acuerdo	131	34%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	92	24%
En desacuerdo	15	4%
Totalmente en desacuerdo	15	4%
Total	**384**	**100%**

Pregunta Sapiens 7: ¿El uso de plataformas digitales (web/app) para la reserva de las mentorías me parece conveniente?

Alternativa	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	211	55%
De acuerdo	115	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	10%
En desacuerdo	8	2%
Totalmente en desacuerdo	12	3%
Total	**384**	**100%**

Pregunta Sapiens 8: Para llevar a cabo una mentoría, ¿Qué formato prefieres?

Alternativa	Cantidad	%
Mixto	238	62%
Virtual	81	21%
Presencial	65	17%
Total	**384**	**100%**

Pregunta Sapiens 9: La calidad de la relación y el feedback con el mentor es el factor más importante para mi satisfacción con el servicio

Alternativa	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	211	55%
De acuerdo	138	36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	6%
En desacuerdo	4	1%
Totalmente en desacuerdo	8	2%
Total	**384**	**100%**

Pregunta Sapiens 10: Recibir una guía breve y clara con los pasos iniciales (al confirmar mi reserva y antes de la primera sesión) me da confianza en el servicio

Alternativa	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	180	47%
De acuerdo	157	41%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	10%
En desacuerdo	4	1%
Totalmente en desacuerdo	4	1%
Total	**384**	**100%**

La investigación valida un mercado objetivo de liderazgo maduro, compuesto por jefes y líderes del sector financiero, cuya prioridad es potenciar su visión estratégica y el manejo de equipos. El modelo de negocio demuestra viabilidad comercial con una disposición de pago (62 %), identificándose la sesión gratuita como el detonante crítico para la conversión (68 %). Finalmente, se confirma que el éxito de Sapiens reside en un equilibrio híbrido, mientras que la operatividad debe ser flexible y digital (85 %), así como la retención dependerá de la calidad del vínculo humano y la retroalimentación (91 %).

Anexo 7. *Glosario.*

- Senior: Se entiende por *Senior* al usuario de la Economía Plateada. De acuerdo con la segmentación de la marca, es un adulto desde los 50 años, con amplia experiencia en liderazgo y dirección de equipos.
- Mando medio: Son los líderes que se ubican en la línea de autoridad entre la estrategia y la cumbre operativa (Lunenburg, 2012).
- Capital experiencial: Conjunto de conocimientos y vivencias adquiridos a través de una carrera profesional.
- Usuario: El usuario de Sapiens es el *senior* o mentor. Cumple un doble rol: segmento del negocio y generador de la oferta.

- Cliente: La investigación se dirige a los mandos medios o *mentees* como los clientes pagadores.
- Mentor: El usuario *senior* quien brinda una mentoría.
- *Mentee*: El cliente mando medio quien paga y recibe el servicio de mentorías.
- Desarrollo profesional: Referido a desafíos en el liderazgo de equipos y operación.
- Emparejamiento o *matching*: Es el proceso mediante el cual se selecciona y asigna a cada mando medio un mentor *senior* compatible, con el objetivo de maximizar la probabilidad de una mentoría útil y accionable.
- Empresa de base digital: Negocios que usan la tecnología para liderar sus operaciones (Grossfeld, 2025).

Anexo 8. *Informe de entrevista a expertos.*

Para la investigación, se entrevistaron a 4 perfiles expertos en Economía Plateada en el Perú. Estos fueron seleccionados debido a su experiencia en el tema y los cargos que desempeñan en este sector.

Perfil	**Cargo**	**Criterio de selección**	**Empresa**
Experto 1	Co Fundadora (Argentina)	Periodista brasilera basada en Argentina. Experta en longevidad y fundadora de Data8 LATAM, un hub de datos e innovación enfocado en analizar las demandas y oportunidades de la economía plateada.	Data8 LATAM
Experto 2	Miembro Comité Directivo	Experta con 20 años de experiencia en marketing y administración de negocios. Mentor en Asociación de Emprendedores del Perú y Miembro directivo de la Asociación Peruana de Economía Plateada, la cual busca una perspectiva inclusiva de la longevidad.	Asociación Peruana de Economía Plateada
Experto 3	Consultora Organizacional en Liderazgo y Nueva Longevidad	Coach y Mentora de crecimiento profesional y personal. Promotora de la Nueva Longevidad.	
Experto 4	Líder del proyecto Ecosistema Plateado	Amplia experiencia en programas de desarrollo de Startups e Innovación Abierta desde la Universidad del Pacífico. Hoy lidera el proyecto	Universidad del Pacífico/

	Ecosistema plateado financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo.

Nota: Elaboración propia.

A. Territorios de oportunidad

- **La activación del capital de la experiencia es un activo productivo:** Las personas mayores a 50 años cuentan con un saber que no está escrito. El conocimiento no se encuentra en libros ni documentación oficial. Las entrevistas muestran una oportunidad en convertir este capital de experiencia en un activo que genere productividad, tanto en el mentor y el *mentee*, generando utilidad en la sociedad.
- **Una experiencia de mentoría intergeneracional donde ambas partes resulten beneficiadas:** La mentoría adquiere un carácter intergeneracional cuando no solo se concibe como una transferencia de saberes de manera unidireccional, sino que ambos se nutren de la experiencia compartida. Las entrevistas resaltan la importancia de la mentoría inversa como parte del beneficio hacia el mentor.
- **La longevidad significa una transición a una nueva etapa (ahora más larga) de vida:** Las entrevistas muestran que muchas personas en torno a los 50 años enfrentan procesos de salida del mundo corporativo, vividos con sentimientos de descarte, edadismo, y necesidad de redefinir su propio futuro laboral. Se reconoce la posibilidad de vivir hasta los 100 años, en consecuencia, existe una necesidad por producir y agenciar su tiempo y financiar su segunda mitad de vida. Asimismo, acompañar estos procesos de manera consciente y estructurada.
- **Narrativa sin edadismo:** Las personas entrevistadas subrayan la relevancia de que el modelo se encuentre libre de asistencialismo y edadismo. Eliminar del discurso la palabra «adulto mayor», y revalorar la experiencia y trayectoria. La propuesta de valor debe combinar el propósito con una compensación económica y beneficios de visibilidad y reconocimiento para sostener la motivación y compromiso.

B. La economía plateada en el Perú

Elizabeth Gómez reconoce una evolución en el grado de entendimiento del término economía plateada en el Perú: «86 % de un panel de actores ya reconoce el término y su impacto, según GEIAL». Marité Duarte define la economía plateada como la vida alrededor de una etapa nueva, asociada a vivir más años que en el pasado. Mariella Ackerman menciona que en el Perú los adultos mayores ascienden a 5 millones de personas, de los cuales 500 mil son del

NSE A/B, de los cuales el 85 % se encuentra en condiciones óptimas de salud. Sin embargo, no existen políticas públicas alrededor de ellos. Lo que se ha aprendido sobre la economía plateada se resume en:

Problemas estructurales y de información:

Elizabeth Gómez menciona que existe información limitada acerca de este segmento. Los datos actuales no diferencian entre rangos de edad, que a su vez son muy diferentes unos de otros. Esto produce una brecha de conocimiento que dificulta entender correctamente el mercado. Por su parte, Marité Duarte resalta la necesidad de comprender qué significa vivir más años y convivir con la incertidumbre de no saber cuántos años más se va a vivir.

Factores críticos de éxito:

- Lenguaje y narrativa adecuada: Reconocer la trayectoria y dirigirse al senior como un adulto y no como un adulto mayor.
- Curaduría del enlace mentor-*mentee*: El mentor requiere ser aspiracional con capital económico, social y cultural.
- Garantizar una demanda interesada para la oferta del senior. El modelo debe balancear propósito y compensación.
- Estrategias para captar mentores:
    - Tono de comunicación que genere respeto por la trayectoria.
    - Resaltar la trascendencia y propósito.
    - Dos tipos de compensación: 1) Económica y 2) Visibilidad; y (d) Fuentes de *seniors*: comunidad emprendidos en Emprende UP y redes de alumni / exalumnos.

Anexo 9. *Funcionalidades para mando medio de la plataforma.*

Funcionalidad	**Detalle**	**Tipo de respuesta (humano / tecnología)**
Landing de inicio	Explicación del servicio y detalle de principales desafíos enfrentados por mando medio.	Web.
Test de perfilamiento y diagnóstico	Preguntas para comprender el desafío enfrentado actualmente.	• IA para interpretar texto libre y clasificar el reto. • Concierge (Humano) en caso ser requerido.
Recomendación de tres a cinco mentores. Comparador de mentores	Según su experiencia, número de *mentees*, industria y el por qué Sapiens lo recomienda.	• Base de conocimiento Sapiens. • IA para redacción de por qué la recomendación.
Opción "Emparejamiento Concierge"	Canal de Whatsapp para realizar el primer test.	Humano en operación y canal Whatsapp.
Registro	Toma de datos básicos e información de pago.	Formulario.
Reserva y pago	Reserva de sesiones.	Pasarela de pago + Humano en soporte (opcional).
Agendamiento	Selección de fechas y horarios.	Calendar y confirmación por notificación en Whatsapp.
Recordatorios	Recordatorios de sesiones y notificaciones sobre preparación del mentor.	Notificaciones automáticas.
Preparación	Mentee cuenta información previa al mentor para reducir el tiempo de escucha.	Formulario / nota de audio.
Sesiones de mentoría	Espacio de videollamada virtual.	• Humano mentor. • Plataforma Sapiens.
Captura de notas y síntesis de sesiones	Nota de texto con el resumen de la sesión y siguientes pasos.	IA toma notas con una recapitulación estructurada.
Bitácora de tareas	Espacio con el checklist de compromisos del mentor y *mentee*.	IA arma el listado, el cual puede ser completado por *mentee* y mentor.
Toma de retroalimentación	Formulario en cuatro preguntas (una abierta).	• *Forms*. • IA estructura pregunta abierta en *insights*.
Reemparejamiento si no hubo química con mentor	Espacio para volver a buscar un mentor.	Selección de nuevo mentor entre terna recomendada. Humano *concierge* para hacer seguimiento.

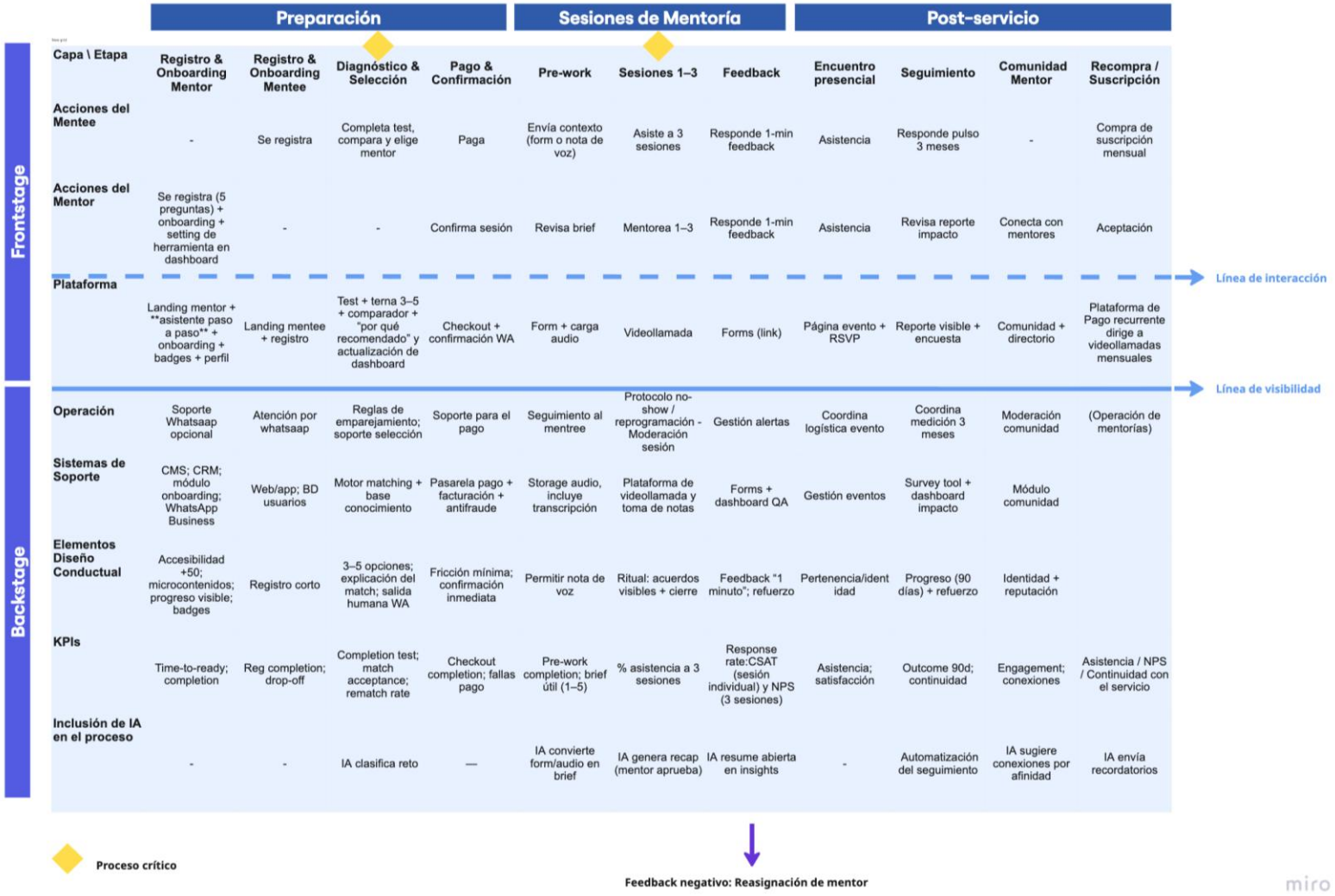
Nota: Elaboración propia.

Anexo 10. *Funcionalidades para el senior de la plataforma.*

Funcionalidad	**Detalle**	**Tipo de respuesta (humano / tecnología)**
Landing	Propuesta de valor para mentor.	Plataforma.
Registro del mentor	Formulario de toma de datos con cinco preguntas.	• Formulario. • Contacto humano Whatsapp opcional.
Onboarding	Microvideos, PDF imprimible, video llamada opcional, sesión presencial grupal	• Plataforma. • Humano para videollamada.
Sistema de Badges	Medallas por número de mentorías aceptadas	Plataforma.
Configuración de perfil	Registro de datos, intereses y número de cuenta	Plataforma.
Confirmación de sesión	Recepción de información de *mentee* luego de un emparejamiento	Correo electrónico y mensaje por Whatsapp.
Recordatorios	Recordatorios de sesiones y notificaciones sobre cómo prepararse	Notificaciones automáticas.
Captura de notas y síntesis de sesiones	Nota de texto con el resumen de la sesión y siguientes pasos	• IA toma notas con una recapitulación estructurada. • Mentor humano edita y aprueba notas enviadas al *mentee*.
Preparación para sesión	Recepción de información previamente enviada por *mentee*.	Plataforma.
Sesión	Videollamada	• Plataforma videollamada. • Humano.
Reporte de impacto	Informe sobre percepción del *mentee* y resultados al cierre de la mentoría y actualización luego de 3 meses.	• Plataforma. • IA para retroalimentación de las sesiones.
Comunidad	Conexión con otros mentores	• Plataforma. • IA para sugerir amistades en base a intereses.
Dashboard	Zona privada para revisar progreso, historial, notas de sesiones y agendas pendientes	• Plataforma. • IA para brindar un estado de actividad del mentor.

Nota: Elaboración propia.

Anexo 11. *Plano del servicio (blueprint).*



Nota: Elaboración propia.

Anexo 12. *Proyección de demanda en personas y mentorías - periodos 1 a 5.*

	Unidad de medida	Periodo				
		1	2	3	4	5
Demanda total base	Personas	11,403				
Crecimiento porcentual	%		6%	6%	6%	6%
Demanda total anual	Personas	11,403	12,043	12,719	13,433	14,187
Cuota de mercado pretendida	%	12%	17%	22%	37%	50%
Demanda pretendida	Personas	1,368	2,047	2,798	4,970	7,094
Demanda en mentorías	**Sesiones**	**4,104**	**7,165**	**10,493**	**19,880**	**31,923**
Demanda por paquete regular	Sesiones	3	3	3	3	3
% Demanda por paquete regular	%	100%	90%	85%	80%	70%
Demanda recurrente	Sesiones	8	8	8	8	8
% Demanda recurrente	%	0%	10%	15%	20%	30%

Nota: Elaboración propia.

Anexo 13. *Entrevista con líderes de Recursos Humanos.*

Con el objetivo de complementar el entendimiento del perfil del mando medio y validar la factibilidad y viabilidad de la propuesta, se realizaron cinco entrevistas en profundidad con los siguientes líderes de Recursos Humanos:

Nombre	Cargo y empresa	Empresa
Lìder 1	Gerente Corporativo de Data y *Analytics*	Credicorp
Lìder 2	Learning Lead	Credicorp
Lìder 3	Jefe de People Analytics y Procesos	Yanbak¡l
Lìder 4	Gerente Talento Digital	BCP
Lìder 5	Jefe de Desarrollo Organizacional y Talento.	Ripley Perú

Nota: Elaboración propia.

Los hallazgos de las entrevistas consisten en:

- Retroalimentación general: Se percibe el problema presentado como relevante, pues indican que los mandos medios son perfiles poco atendidos con alta responsabilidad estratégica y críticos en la ejecución. El valor de Sapiens es claro siempre que el reto sea específico y accionable (Alejandra Dancuart y Carolina Noriega). Importante diferenciarla de otras soluciones formales e informales (Guillermo Acha y Gonzalo Pinto).

- Validación del modelo: Se valida a la plataforma como una solución táctica para retos concretos. Alta potencialidad para desarrollar un modelo B2B (Guillermo Acha, Ángel Cohen y Carolina Noriega).
- Sensibilidad al precio: Las entrevistas sostienen un rango entre S/ 550 A 800 como precios aceptables si es que existe un valor tangible.
- Características del mando medio: Perfil en transición, con alta incertidumbre y presión por rendir y mostrar resultados. Los principales dolores están en la gestión de personas, retroalimentación, ejecución estratégica.
- Motivaciones del senior: Tener propósito, dejar legado, valoran la vigencia y el sentido de comunidad. El dinero es secundario.
- Segmento prioritario: Nuevos mandos medios, quienes no han liderado equipos en el pasado.
- Factores de éxito: Importancia del emparejamiento preciso, un diagnóstico claro, confidencialidad y atracción de mentores de calidad.
- Medición de impacto: Relacionar la mentoría con el desempeño laboral.

Anexo 14. *Entrevistas con seniors.*

Con el objetivo de analizar las necesidades del usuario mentor, se eligieron 20 *seniors* con alta potencialidad de convertirse en mentores para validar la propuesta de valor. Las hipótesis para validar fueron:

- H1: Los *seniors* quieren contar su historia y creen que puede inspirar.
- H2: El valor percibido de «ser escuchados por mandos medios» es suficiente motivación.
- H3: Están dispuestos a ir más allá de la historia y ofrecer mentoría (conversaciones, consejos prácticos, acompañamiento).
- H4: Consideran que pueden aportar valor útil a los jóvenes en una interacción más personalizada (no solo inspiracional).

Nombre	Cargo y empresa	Empresa
Entrevistado 1	Head of Operational Big Data	BCP
Entrevistado 2	Director Analytics	Scotiabank
Entrevistado 3	Gerente de Comex y Proveedores (	Ripley Perú
Entrevistado 4	Gerente de Experiencia del Cliente	Ex Prima AFP
Entrevistado 5	Director General (	Strogoff
Entrevistado 6	Co-Founder y CMO	Doctor CV

Nota: Elaboración propia.

Los hallazgos principales resultantes de las entrevistas son:

A. Motivaciones de *seniors* (mentores)

- Buscan trascender y dejar un legado como el principal motivador, incluso más allá del dinero.
- El perfil busca satisfacción emocional y un reconocimiento visible y simbólico. El mentor necesita saber tangiblemente cuándo y cómo ayuda a crecer a alguien.
- Alto interés por trabajar en comunidad y seguir aprendiendo para mantenerse en vigencia.
- Intención por el uso productivo de su tiempo, pues luego del retiro cuenta con mayor tiempo disponible.

B. Propuesta de valor y precio

- Se valida el valor de las conexiones y la propuesta de valor de la marca.
- Se sugiere iniciar por un grupo de verticales con un número de mentores especializados.
- Buscan relevancia y se muestran de acuerdo con el precio, pues es comparable con una hora académica en caso de enseñanza universitario.
- Se sugiere segmentar el precio por tipo de problema.
- Sapiens se percibe como un sistema de resolución de problemas reales con experiencia aplicada.

C. Modelo operativo de Sapiens

- El éxito del proceso depende altamente del emparejamiento correcto.
- Tres sesiones de mentoría funcionan como un protocolo de entrada y no la solución completa. Se sugiere contar con el paquete de entrada y darle continuidad con una membresía regular.

- El mentor requiere información completa del *mentee*, previo a la sesión.
- La experiencia de la plataforma, apoyada en la tecnología e integraciones a aplicaciones del mentor es un factor de adopción crítico (integraciones con el calendario, recordatorios constantes, entre otros).
- Se propone una sesión presencial antes o después de las tres sesiones de mentoría para garantizar éxito.
- Brindar recursos y aprendizaje recurrente para *mentees* y mentores.
- Importante reforzar en la necesidad del *mentee*. Ellos pueden no reconocer que tienen un problema.

Anexo 15. *Relación entre los objetivos estratégicos y funcionales.*

	Marketing	**Recursos Humanos**	**Finanzas**	**Operaciones**	**Responsabilidad Social**
Crecimiento	Mantener 522 mentores activos al año 5 + *churn* máximo anual del 20 %.	Lograr 100 % de roles cubiertos sobre estructura inicial aprobada	Alcanzar flujo de caja operativo positivo al año 5.	• Mantener disponibilidad de la plataforma al 99.5 % cada año. • Mantener disponibilidad 95 % seniors para emparejamiento exitoso cada año.	
Rentabilidad	• 50 % cuota de mercado en el segmento definido de mandos medios al año 5. • Lograr una tasa de retención anual mínima del 70 % de *mentees* activos a	Lograr 95 % de roles evaluados bajo el sistema de desempeño.	Alcanzar un margen EBITDA mínimo de 13 % al cierre del año 5.	Automatizar al menos el 90 % de las transacciones operativas al año 5.	

	partir del año 5.			
Propuesta de valor	• 50 % TOM de mandos medios / 30% TOM *mentees*. • Mantener un NPS mínimo de 70 puntos promedio anual al año 5.	Asegurar un mínimo de 40 horas de capacitación por año para cada colaborador.	• Lograr un NPS post-servicio >= 70 % al año 5. • Lograr de forma anual que el 85 % de mandos medios cumplan sus objetivos. • Realizar el 98 % de sesiones en agenda cada año.	• Mantener cero incidentes críticos de seguridad de datos por año. • Asegurar que el 100 % de mentores activos completen al menos una actualización formativa anual.
Sostenibilidad		• Alcanzar una tasa de participación mínima del 90 % en la encuesta anual de clima organizacional. • Mantener una tasa de rotación anual del equipo igual o inferior al 5 %.		• Ejecutar al menos 100 horas anuales de mentoría pro-bono e impactar directamente a un mínimo de 145 personas beneficiarias por año al año 5. • Registrar cero incidentes comprobados de discriminación en cada ejercicio anual.

Nota: Elaboración propia.