

FACULTAD DE
GESTIÓN Y
ALTA DIRECCIÓN



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

**TDC TALENT DEVELOPMENT CONSULTING
CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS**

**Tesis presentada para obtener el Título Profesional
de Licenciado en Gestión Empresarial**

por

Diestra Mejía, Miguel Ángel	20058040
Espinoza Delgado, Lizeth Maryuri	20023064
Liao López, Remo Alonso	20051160
Portocarrero Guerra, Cinthya Lissette	20064665

Lima, 16 de Julio de 2012

Esta tesis

TDC – Consultora de Recursos Humanos

ha sido aprobada.

[Presidente del Jurado]

[Asesor de la Tesis]

[Jurado]



FACULTAD DE
GESTIÓN Y
ALTA DIRECCIÓN



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

A mi madre por su amor y paciencia, a mi padre por su motivación y consejos,
a mi hermano Marco por su carisma, a Heffer por su compañía,
a mi familia por su apoyo y a mis amigos por las alegrías.

Miguel Ángel Diestra Mejía

A Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. A mis padres
Lorenzo y Manuela por su abnegación y amor. A mi hermano Alex y a toda mi
familia por su apoyo incondicional. A Fernando con amor por su apoyo y compañía.

Lizeth Maryuri Espinoza Delgado

A Dios, a mi madre, a mis tíos Manuel, Gloria, Teresa y José Luis y a mi familia, por
su amor, su apoyo, su esfuerzo, su sabiduría y la confianza que depositaron en mí.

Remo Alonso Liao López

A Dios por brindarme la fortaleza para seguir adelante. A mis padres Jaime y César
por ser mis ejemplos de vida. A mi madre Mary por su sabiduría y amor
incondicional. A mi tío Gustavo por sus sabios consejos y su cariño.
A mis hermanas y a mi familia por ser mi inspiración de cada día.

Cinthy Lissette Portocarrero Guerra

Índice General

Resumen Ejecutivo	x
Introducción	1
1. Marco Teórico	3
1.1. Consultoría de Recursos Humanos	3
1.2. Metodología de enseñanza y aprendizaje	5
1.3. Técnicas de enseñanza y aprendizaje	6
1.4. Liderazgo	9
2. Metodología de investigación	13
3. Idea de negocio	16
3.1. Necesidad identificada	16
3.2. Propuesta de negocio	20
4. Análisis del entorno	25
4.1. Entorno general	25
4.1.1. Análisis económico	25
4.1.2. Análisis político y legal	27
4.1.3. Análisis social	28
4.1.4. Análisis tecnológico	30
4.2. Entorno específico	32
4.2.1. Clientes	32
4.2.2. Competidores	38
4.2.3. Proveedores	40
5. Análisis estratégico	42
5.1. Matriz EFE	43
5.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	44
6. Plan estratégico	54

6.1. Análisis FODA	54
6.2. Estrategia competitiva	56
7. Plan de operaciones.....	58
7.1. Actividades pre-operativas	60
7.1.1. Contratación de los recursos humanos	60
7.1.2. Capacitación de los recursos humanos	61
7.2. Prospección y ventas	63
7.3. Evaluación de Liderazgo	64
7.4. Desarrollo de Liderazgo	66
7.5. Seguimiento y Monitoreo.....	71
7.6. Medición de Resultados	73
7.7. Servicio post-venta.....	77
8. Plan Comercial.....	78
8.1. Gestión de Redes y Relaciones Públicas.....	78
8.2 Marketing Directo	80
8.3 Presencia en Medios de Comunicación Escrito	81
8.4 Mantenimiento de la red de contactos.....	81
8.5 Posicionamiento	82
9. Plan de Recursos Humanos.....	85
9.1. Estructura organizacional.....	85
9.2. Estrategia de reclutamiento, selección y contratación.....	86
9.3. Estrategia de inducción y capacitación	87
9.4. Estrategia de motivación	88
9.5. Políticas de remuneraciones	89
10. Plan Económico y Financiero	90
10.1. Supuestos del Modelo Económico	90

10.2. Niveles de venta	90
10.3. Política de Precios	93
10.4. Política de Cobranza.....	94
10.5. Análisis de Costos y Punto de Equilibrio.....	94
10.6. Nivel de inversión requerido	96
10.7. Tasa de descuento y financiamiento.....	96
10.8. Rentabilidad	97
10.9. Análisis de sensibilidad.....	98
Conclusiones	99
Recomendaciones	101
Anexos	102
Bibliografía	185

Lista Especiales

Lista de Tablas

Tabla 1: Servicios de Desarrollo de Competencias del Capital Humano.	4
Tabla 2: Entrevistas a Jefes/Gerentes de empresas.....	14
Tabla 3: Entrevistas a expertos en capacitación y desarrollo.	15
Tabla 4: Competencias de Liderazgo.....	23
Tabla 5: Distribución de la población de estudiantes de postgrado.....	29
Tabla 6: Categorización de clientes.	33
Tabla 7: Consultoras de Recursos Humanos mejor posicionadas en el mercado.	39
Tabla 8: Proveedores del modelo de negocio.	41
Tabla 9: Actividades Medulares.	42
Tabla 10: Matriz EFE.....	43
Tabla 11: Consultoras de RRHH.	45

Tabla 12: Instituciones de Educación Ejecutiva.	46
Tabla 13: Fuentes de Ventaja Competitiva.	56
Tabla 14: Recursos humanos de La Consultora.	60
Tabla 15: Costos de Capacitación en The Leadership Circle.	62
Tabla 16: Costos de Capacitación en Aprendizaje Experiencial	62
Tabla 17: Costos de Capacitación en Metodología ROI.	63
Tabla 18: Costos de los Recursos Humanos del Servicio de Evaluación.	66
Tabla 19: Costos variables de la Etapa de Desarrollo.	68
Tabla 20: Sesiones del Servicio de Desarrollo.	68
Tabla 21: Costo de los Recursos Humanos del Servicio de Desarrollo.	71
Tabla 22: Metodología ROI para Medición de Resultados.	74
Tabla 23: Costos de los Recursos Humanos de Seguimiento, Monitoreo y Medición de resultados.	76
Tabla 24: Costos de los Informes.	76
Tabla 25: Costos de eventos.	79
Tabla 26: Costos del marketing directo.	81
Tabla 27: Costos de presencia en medios.	81
Tabla 28: Prospectos de Socios.	86
Tabla 29: Sueldos de Socios.	89
Tabla 30: Meta de Ventas.	91
Tabla 31: Ventas en cantidad y en US\$.	91
Tabla 32: Costos Variables.	95
Tabla 33: Gastos Fijos.	95
Tabla 34: Punto de equilibrio.	95
Tabla 35: Nivel de inversión.	96
Tabla 36: Indicadores de Rentabilidad vs Tasa de Descuento.	98

Tabla 37: Análisis de Sensibilidad.....	98
---	----

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Modelo de oferta actual de Consultoras.	21
Gráfico 2: Modelo de Negocio.....	22
Gráfico 3: Variación % del PBI real y Variación % de la Inversión Privada.	26
Gráfico 4: Número de universidades por año censal según tipo de universidad.	28
Gráfico 5: Perú: Pirámide poblacional de 2005 a 2020 (Porcentaje).....	30
Gráfico 6: Tamaño del Mercado.	35
Gráfico 7: Resultado de las Ventas 2010.	36
Gráfico 8: Promedio de empleados.	37
Gráfico 9: Inversión en Capital Humano en US\$ MM.	37
Gráfico 10: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.	44
Gráfico 11: Análisis FODA.	55
Gráfico 12: Matriz Ansoff (Producto/Mercado).	57
Gráfico 13: Esquema del Plan de Operaciones.	59
Gráfico 14: Servicio de Evaluación de Liderazgo.	65
Gráfico 15: Diseño del Programa de Desarrollo.	67
Gráfico 16: Plan de Acción.....	70
Gráfico 17: Rol del Coach-Mentor.	72
Gráfico 18: Pasos previos para el Cálculo del ROI.	75
Gráfico 19: Canal de intranet.	77
Gráfico 20: Marca de La Consultora.....	83
Gráfico 21: Estructura organizacional.	86

Agradecemos a Dios, a nuestros padres y familiares, a nuestro asesor Jorge Mendoza Woodman por su gran apoyo y motivación, a todas las personas que contribuyeron en el desarrollo de nuestra tesis, a nuestros profesores que contribuyeron al desarrollo de nuestra formación profesional, a la Pontificia Universidad Católica del Perú, en especial a la Facultad de Gestión y Alta Dirección, y gracias al equipo que formamos logramos llegar hasta el final del camino.

Resumen Ejecutivo

A partir de las investigaciones realizadas en el sector de Consultoría de Recursos Humanos, identificamos una oportunidad de negocio en temas de desarrollo del capital humano del mercado empresarial. La oportunidad encontrada es el desarrollo de liderazgo por medio de un servicio que permita medir y evaluar el impacto del mismo en la organización. En base a ello, se buscó crear un plan de negocios que logre captar las necesidades de las empresas a través de un servicio integral.

La propuesta de negocio se basó en: *Ser una Consultora de Recursos Humanos que brinde un “Servicio Integral de Desarrollo de Liderazgo (SIDEL)”*. El SIDEL tiene por finalidad brindar un servicio de alta calidad a las empresas líderes del país que permita solucionar sus necesidades en cuanto al desarrollo de competencias con el fin que esto pueda generar un impacto en el aumento de la productividad de la empresa. Además, se contará con la participación de un personal capacitado en las metodologías y herramientas necesarias para lograrlo.

El servicio integral de desarrollo de liderazgo se ofrecerá para los mandos medios de las empresas, mediante metodologías innovadoras y reconocidas a nivel mundial. La oferta integral contará con las siguientes cuatro etapas: evaluación de liderazgo, desarrollo de liderazgo, seguimiento y monitoreo, y medición de resultados. La evaluación de liderazgo se basa en conocer las necesidades en desarrollo de competencias del capital humano, el desarrollo de liderazgo busca maximizar las competencias necesarias para desarrollar su liderazgo estratégico por medio de sesiones de aprendizaje experiencial, el seguimiento y monitoreo tiene el fin de asegurar la sostenibilidad del liderazgo a través de sesiones personalizadas, y la medición de resultados busca mostrar los beneficios obtenidos a través de la inversión en su capital humano.

Finalmente, el modelo de negocio presenta una propuesta diferenciadora y rentable, la cual necesita una inversión de US\$ 24,039, con una tasa interna de retorno (TIR) de 44% que supera de manera significativa el costo del capital. En un periodo de evaluación de 8 años, el proyecto presenta una rentabilidad atractiva para los inversionistas generando un valor actual neto de US\$ 37,884 utilizando una tasa de descuento de 25%.

Introducción

El propósito de la presente tesis es establecer un soporte integral en el desarrollo de capacidades y competencias de liderazgo de los profesionales que se desempeñan en las empresas más grandes del país, a través de un modelo de negocio innovador y diferente. Por medio de las investigaciones realizadas, se pudo reconocer la importante necesidad de una revolución del sistema educativo en todos sus niveles, con el fin de lograr una formación integral y sostenible de profesionales; los cuales posean las competencias, habilidades, capacidades, actitudes y aptitudes requeridas por el mercado.

Dicho propósito está fundamentado por el World Economic Forum (2009) en el artículo *Educando a la Próxima Ola de Empresarios*. Este sostiene que la educación empresarial es esencial para desarrollar el capital humano que necesita la sociedad del futuro y es una prioridad cambiar la forma en la que la educación opera en todos sus niveles (primaria, secundaria y superior). En este sentido, se afirma que las instituciones educativas necesitan adoptar métodos y herramientas que permitan desarrollar un ambiente de aprendizaje que fomente el liderazgo, la creatividad y la innovación para resolver problemas. Además, al analizar la situación de la competitividad del Perú, encontramos que el país posee niveles poco competitivos en educación frente al resto del mundo, lo cual se evidencia en el *Índice de Competitividad Global 2010-2011*¹. Este informe se realizó en base a un análisis de la realidad económica y social de 139 países, del cual se concluyó que el Perú se encuentra en la posición 73 en cuanto a competitividad, al lado de Namibia y Marruecos; se ubica en la posición 124 en cuanto a nivel educativo; y ocupa el lugar número 76 en cuanto a educación superior y capacitación.

Teniendo como base estas premisas, se realizó una investigación de mercado cuyo objetivo fue conocer las necesidades en temas de desarrollo del capital humano de las empresas más grandes del país, tales como Rímac Seguros, Alicorp, BBVA Continental, Odebrecht, Saga Falabella, entre otras. Sin embargo, la investigación en sí presentaba diversos retos, ya que investigar mediante metodologías tradicionales, como por ejemplo las encuestas o grupos focales, acerca de la necesidad de un

¹ World Economic Forum (2011). "Índice de Competitividad Global 2010-2011".

servicio intangible que pueden tener las empresas, se vuelve un método poco efectivo o inviable. Este hecho nos llevó a plantear una metodología de investigación distinta, basada en entrevistas con preguntas abiertas, la cual se explicará más adelante en el documento.

La investigación tuvo como principal reto conseguir y gestionar la red de contactos que nos permitiera concretar las entrevistas con jefes y gerentes de Recursos Humanos de las empresas más grandes del país. Asimismo, se entrevistó a expertos en temas de capacitación y desarrollo, se asistió a conferencias de Recursos Humanos y a talleres de desarrollo de habilidades, y se revisó estudios e informes relacionados al tema. En esta investigación se encontró que uno de los principales focos en el que las empresas buscaban centrar el desarrollo de su capital humano era las competencias relativas al *liderazgo*, de tal manera que estas se encuentren alineadas a los objetivos de la organización. Además, se observó que lo que las empresas más valoran de un programa de desarrollo es poder obtener resultados tangibles y medibles, los cuales se reflejen en un incremento de la productividad de sus empleados.

Es en estos hechos en los que se fundamenta la idea central del presente trabajo, el cual desarrolla un modelo de negocio de una consultora de Recursos Humanos enfocada en brindar un servicio integral de desarrollo de competencias de liderazgo que no solo apoye al cambio que necesitan las empresas hacia una mayor competitividad de las personas en su ámbito de trabajo o nivel directivo, sino que también busque generar un cambio a nivel personal y social, luchando contra el impedimento que significan, para el desarrollo del país, los bajos niveles de educación y competencias de las personas. A lo largo del documento se relatan las diversas estrategias que se plantean para lograr el éxito de este negocio, así como la investigación que lo sustenta.

1. Marco Teórico

El presente marco teórico tiene la finalidad de dar a conocer la base conceptual utilizada en la tesis y brindar al lector la capacidad de comprender el lenguaje empleado a lo largo del documento. Esta base conceptual se refiere a las teorías y metodologías actuales empleadas en el desarrollo del capital humano de las organizaciones; por ello, los temas presentados a continuación son la consultoría de Recursos Humanos, las metodologías y técnicas de enseñanza y aprendizaje, y el liderazgo como competencia primordial para las organizaciones.

1.1. Consultoría de Recursos Humanos

La consultoría es un servicio profesional que ayuda a las empresas a analizar y resolver problemas prácticos, y transferir prácticas eficaces de una empresa a otra.² En este sentido, la consultoría de Recursos Humanos es aquel servicio cuyo objetivo es optimizar las prácticas de gestión humana de una determinada organización. A nivel mundial, es un sector que posee un gran crecimiento. Tal es el caso que en el año 2006 el sector obtuvo US\$18.4 mil millones de ganancias. Este crecimiento tiene por motivo el aumento de la demanda de estrategias en la gestión del talento humano y la necesidad de tecnologías para el área de Recursos Humanos.³

Tradicionalmente, los servicios de consultoría en Recursos Humanos solían concentrarse en la administración del personal, la evaluación de tareas y las escalas salariales; sin embargo, en los últimos años se han extendido al desarrollo de los Recursos Humanos y a la aplicación de una gama de instrumentos y técnicas para analizar las organizaciones, formar equipos más eficaces y armonizar los objetivos de individuos, grupos y organizaciones. Por esta razón, el consultor en gestión de personal apoya en la identificación de las necesidades de desarrollo del personal; en la elaboración de políticas, planes y programas; y en la elección de métodos y técnicas de formación.⁴

² OIT. "La consultoría de empresas: guía de la profesión". México D.F.: Limusa, 1986, pp.1.

³ Workforce Management. "Towers Watson Executives See Growth Ahead For Merged Firms". 2007. Consulta: 15 de marzo de 2012. http://www.workforce.com/assets/tools/hot_list/070312_HotList.pdf

⁴ OIT, Ibídem.

La idea de negocio que se desarrolla en este documento cabe dentro de este nuevo tipo de consultoría de Recursos Humanos.⁵ La presente investigación nos llevó a identificar una serie de actividades que forman la cadena de desarrollo de competencias del capital humano, las cuales son ofrecidas por las consultoras de manera aislada o en conjunto. A continuación, se presenta una tabla con conceptos relevantes acerca de los servicios que componen esta cadena.

Tabla 1: Servicios de Desarrollo de Competencias del Capital Humano.

SERVICIO	CARACTERÍSTICAS/DEFINICIÓN	OBJETIVOS/RELEVANCIA
Evaluación de competencias	Procesos e instrumentos para dirigir y supervisar personal. ⁶ Requiere la definición de perfiles de puestos en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales.	<ul style="list-style-type: none"> Conocer el nivel de competencias que ostentan los trabajadores y definir estrategias de desarrollo a futuro, entrenamiento y cambio de puestos.⁷ Conocer en qué medida las estrategias empleadas están favoreciendo a la empresa.⁸
Desarrollo de competencias	Desarrollo de características fundamentales que indican la forma de comportamiento o de pensar, y son de conocimiento y de gestión. ⁹ Los efectos de la capacitación deben tener un carácter permanente y evidenciable en el desempeño y la productividad. ¹⁰	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de colaboradores, la mejora permanente y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Permite que la persona sea competente más allá de las exigencias básicas de su puesto de trabajo.¹¹ Alinea competencias a la estrategia empresarial.
Seguimiento y monitoreo	Se refiere a los procesos e instrumentos que permiten que el impacto de los programas de desarrollo logre el carácter permanente que se desea.	<ul style="list-style-type: none"> Se complica aún más por los niveles de satisfacción, alegría y compromiso que duran hasta tres semanas después de algunos procesos de desarrollo.
Medición de resultados	Se refiere a los procesos e instrumentos que permiten a los gestores del capital humano evidenciar los resultados e impactos de los procesos de desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> Dificultad de hacer tangibles los impactos de los procesos de capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, las consultoras de Recursos Humanos brindan servicios especializados que buscan mejorar la gestión del capital humano en las organizaciones. Según el tipo

⁵ Ibídem.

⁶ ALLES, Martha. "Desempeño por competencias: evaluación de 360°". Buenos Aires: Granica, 2008, pp.27.

⁷ Ídem, pp. 92.

⁸ GORDILLO, Héctor. "Evaluación de competencias laborales". 2004. Consulta: 02 de enero de 2012. <http://www.gestiopolis.com/canales2/rhh/1/evacomlab.htm>

⁹ ALLES, Martha. "Diccionario de competencias". Buenos Aires: Editorial Granica, 2009, pp. 74.

¹⁰ VECINO, José Manuel. "Importancia del seguimiento a los eventos de capacitación". Bogotá. 2008. Consulta: 26 de enero 2012. http://www.degerencia.com/articulo/importancia_del_seguimiento_a_los_eventos_de_capacitacion

¹¹ TEJADA, José y Antonio Navío. "El desarrollo y la gestión de competencias profesionales". Revista Iberoamericana de Educación. Vol. 37, N°2. 2005. Consulta: 15 de enero de 2012. <http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>

de servicio que ofrecen, se pueden dividir en dos grupos: aquellas que facilitan funciones administrativas de la gestión humana y aquellas que se enfocan en el desarrollo de personas. Este segundo grupo, el cual será parte del foco del presente documento, desarrolla actividades como la evaluación de competencias, desarrollo de competencias, seguimiento y monitoreo, y medición de resultados.

1.2. Metodología de enseñanza y aprendizaje

Debido a que los programas de desarrollo de competencias se dan al capital humano de las organizaciones, es importante recalcar que el proceso de aprendizaje es distinto; ya que son personas adultas que vienen con sus propias experiencias, conocimientos, comportamientos y objetivos. Por esta razón, es necesario utilizar una metodología de enseñanza y aprendizaje que permita generar un mayor impacto en el desarrollo de estas personas.

En este sentido, es importante el uso de la metodología de enseñanza para adultos *Andragogía*, la cual fue introducida por Malcolm Knowles, considerado el *Padre de la Educación del Adulto*, definiéndola como “*el arte y ciencia que ayuda a los adultos a aprender, ya que los adultos necesitan ser participantes activos en su propio aprendizaje*”.¹² Para poner en práctica esta metodología es necesario que el adulto sepa qué, cómo y por qué quiere aprender, ya que de esta manera podrá tomar conciencia de lo importante que es su conocimiento y sus experiencias previas. A partir de ello podrá desarrollar nuevos conocimientos, y tendrá que relacionar los conceptos enseñados a su vida práctica y realizar reflexiones sobre estos.¹³

Por otro lado, la metodología de aprendizaje que genera mayor impacto en estas personas es el *Aprendizaje Experiencial*. David Kolb, el exponente más importante en el tema, la define como “*el proceso mediante el cual se crea conocimiento a través de la transformación de la experiencia*” (1984: 38). Dicha metodología parte del principio que sostiene que las personas aprenden mejor cuando entran en contacto directo con sus propias experiencias y que el compromiso es primordial para que se genere el cambio. El proceso de aprendizaje está explicado en detalle en su *Modelo de Aprendizaje*

¹² TORRES, María *et al.* “La horizontalidad y la participación en la andragogía”. *Candidus*. 2000. Venezuela, año 4. Consulta: 12 de setiembre de 2011. <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/19444/1/articulo4-10-3.pdf>

¹³ *Ibíd.*

Experiencial,¹⁴ en el cual se tomó como base el trabajo de otros autores como Lewin (1951), Piaget (1978) y Dewey (1938).¹⁵

Asimismo, la importancia del aprendizaje experiencial se ve reflejada en lo mencionado por el International Facilitators Society (IFSociety), el cual dice que “*solo en la medida en que haya vivencias reales, desarrollo y refuerzo de habilidades, podrá darse un cambio de actitud y comportamiento, siendo los participantes de estas experiencias los que descubran por sí mismos los conceptos y criterios nuevos que se requieren reforzar, lográndose un nivel de recordación mínimo del 80%*”.¹⁶

En conclusión, las personas adultas poseen conocimientos y comportamientos propios; por ello, requieren de metodologías apropiadas para generar un mayor impacto. La *Andragogía* y el *Aprendizaje Experiencial* son metodologías apropiadas para este fin, pues consideran que el adulto aprende cuando está en contacto directo con sus experiencias, ya que esto genera conciencia sobre su actuar y forma de ser para así generar cambios a partir de ello. Por esta razón, estas metodologías son las más indicadas para servicios de desarrollo de competencias del capital humano.

1.3. Técnicas de enseñanza y aprendizaje

Una vez definidas las metodologías a utilizar, es importante analizar las técnicas de enseñanza y aprendizaje para las personas adultas. Estas técnicas hacen referencia a la educación que recibe una persona con el fin de contribuir a su desarrollo en la posición que desempeña dentro de la organización: existe una amplia variedad para llevarlo a cabo.¹⁷ Se han analizado las técnicas que utilizan la *andragogía* y el *aprendizaje experiencial*, y en base a ello consideramos que el *outdoor* e *indoor training* son las técnicas más adecuadas para el desarrollo de competencias del capital humano.

¹⁴ Ver Anexo 1: Modelo de Aprendizaje Experiencial.

¹⁵ KOLB, David. “Experiential Learning: experience as the source of learning and development. Prentice Hall, Inc.”. 1986., pp. 40.

¹⁶ International Facilitators Society. “Outdoor Training: Educación Experiencial”. Consulta: 25 de agosto de 2011. http://www.ifsociety.org/voxmagister/outdoor_training.htm

¹⁷ ARZOLA, Mario. “Diseña un programa de capacitación para tu empresa y acelera la productividad de tus nuevos recursos humanos”. Lima. 2011. Consulta: 02 de febrero de 2012.

<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/capacitacion-personal-entrenamiento-recursos-humanos.html>

Outdoor e indoor training

El *outdoor training* es una actividad vivencial que se realiza al aire libre y su importancia radica en que las dinámicas hacen que los participantes actúen de acuerdo a las situaciones que se les presente y salgan de su zona de *comfort* para entrar a una zona de riesgo, en donde se muestren tal como son y no como quisieran ser. Este modelo es muy efectivo debido a que, según Renzo Alfaro, Gerente General de Uno Coaching, “*el outdoor training sostiene el interés, atención y motivación de los participantes y provoca que estos trabajen productivamente, siendo protagonistas de su propio aprendizaje, además, al estar fundamentado en el aprendizaje experiencial, trabaja los 4 elementos básicos del aprendizaje: pensar, observar, hacer y sentir*”.¹⁸

Asimismo, “*una persona aprende el 5% de lo que escucha, el 10 % de lo que lee, el 20% de lo que ve y oye simultáneamente, el 75% de lo que vivencia o descubre por sí misma, y el 80% enseñando a otros*” (National Training Laboratories, 1970 - Pirámide del Aprendizaje).¹⁹ Las actividades en el modelo *outdoor training* combinan la acción, la diversión, y retos físicos y mentales; los cuales pueden variar según lo que se quiere reforzar. Además, permiten desarrollar y potenciar ciertas habilidades y competencias, como el trabajo en equipo, la comunicación, la organización, la planificación estratégica, el liderazgo, entre otras. El proceso de este modelo permite que los participantes puedan descubrirse a sí mismos y darse cuenta de las capacidades y habilidades que poseen o les falta reforzar, esto conduce al cambio de actitudes, los cuales inician con la reestructuración de pensamientos, sentimientos y comportamientos.²⁰

Así como el *outdoor training*, el *indoor training* también está conformado por talleres prácticos pero, en este caso, se llevan a cabo dentro de un aula en donde el aprendizaje se basa en juego de roles y análisis de casos. Se utilizan situaciones simuladas en vez de reales y el éxito de este modelo radica en que los asistentes interactúan más allá de los conceptos teóricos y se logra su involucramiento para obtener objetivos muy bien definidos a nivel de colaboración y compromiso. El programa de aprendizaje es más

¹⁸ ALFARO, Renzo. “Aprendizaje Experiencial en las Organizaciones, Normalizando la Metodología en el Perú”. En: Expo Capital Humano 2011. Lima, Perú. 8 de Setiembre.

¹⁹ ARCE, Florence. “Equipos de alto rendimiento”. En: Expo Capital Humano 2011. Lima, Perú. 8 de Setiembre.

²⁰ ALFARO, Renzo. *Ibidem*.

sencillo, permitiendo que se den capacitaciones de manera más personalizada y profunda, ya que se pueden trabajar con grupos pequeños.²¹

Cabe resaltar un rol primordial en ambos modelos, el del *facilitador*, ya que es la persona encargada de llevar a cabo los talleres y ayuda a los participantes a aplicar lo aprendido en su vida personal y profesional. Son personas entrenadas en técnicas y filosofías de aprendizaje, como aprendizaje experiencial, y poseen cualidades técnicas y conocimientos específicos, los cuales deben ser, según el facilitador Gilbert Brenzon, “*conciencia de sí mismo y del mundo que lo rodea, espontaneidad, creatividad, calidez, ética personal, amor al prójimo y respeto al derecho de auto-determinación*”.²²

Ambas técnicas permiten el desarrollo individual y profesional del personal, permitiendo a los participantes mejorar su desempeño en la organización. Por ello, son cada vez más las compañías que eligen llevar a sus empleados a realizar actividades de este tipo, las cuales funcionan como un aprendizaje, pues los que participan logran conocer sus puntos fuertes y débiles, y el facilitador extrae conclusiones y presenta sus recomendaciones al cliente para mejorar la forma de trabajo.²³

Coaching y mentoring

El término *coaching* proviene del verbo inglés ‘*to coach*’ que significa ‘*entrenar*’. En el entorno empresarial consiste en un proceso de ayuda individualizada donde el *coach* es quien entrena, enseña y aconseja a una persona, para así encontrar el camino más eficaz con el objetivo de alcanzar la meta trazada. La enseñanza tiene dos objetivos: el aprendizaje y la comprensión. La persona que recibe el *coaching* adquiere una serie de conocimientos de los que carecía y aprende a interrelacionar dichos conocimientos de forma racional.²⁴

Por otro lado, el *mentoring* es un proceso en donde el *mentor* (tutor) enseña, asesora y guía a su pupilo en aspectos de su vida profesional e indaga con él para fomentar el

²¹ REINOSO, Miguel. “¿Outdoor o Indoor Training? Ventajas y desventajas”. 2007. Consultas: 16 de setiembre de 2012. <http://www.rhmagazine.com/articulos.asp?id=510>

²² SÁNCHEZ, Francisco. “El capital humano: factor crítico en el desarrollo de las organizaciones, parte III”. 2005. Consulta: 28 de agosto de 2011. <http://www.gestiopolis.com/canales5/rhh/hfainstein/h5.htm>

²³ Tú Decides, Portal de Negocios. “Outdoor training: la nueva forma de mejorar el trabajo de grupo”. México. 2009. Consulta: 23 de setiembre de 2011. <http://www.tudecides.com.mx/articulos-y-casos-de-estudio/recursos-humanos/outdoor-training-la-nueva-forma-de-mejorar-el-trabajo-de-grupo.html>

²⁴ RODRÍGUEZ, Guillermo. “Domine el Coaching y potencie su empresa”. 2008, pp. 19.

autoconocimiento. En este caso, el pupilo es entrenado mediante una relación directa y personal con su mentor, quien aporta sus conocimientos y experiencia para desarrollar sus potencialidades.²⁵

Ambos procesos ayudan a la persona a explorar su mundo interno de necesidades, ideas, entre otros, y pueda utilizarlo en la práctica para manejar situaciones y alcanzar sus metas. La diferencia que existe entre el *coaching* y el *mentoring* está en la transferencia de experiencias propias. En el primero, el *coach* es quien induce a buscar respuestas sin dar la solución, en cambio en el segundo término el mentor es quien ofrece las soluciones al tutorado.²⁶

1.4. Liderazgo

Luego de hacer una revisión de las técnicas de desarrollo de competencias (*indoor* y *outdoor*), es importante mencionar que, de acuerdo a nuestras investigaciones, la competencia más valorada por las empresas es el *liderazgo*. Por ello, resulta pertinente profundizar en su importancia y analizar por qué es una habilidad clave para las organizaciones.

Actualmente no existe una definición universal sobre el liderazgo y se identifica una complejidad sobre cuál debería ser la definición correcta para dicho concepto (Lussier y Achua 2005: 5).

A continuación se listan las principales definiciones de liderazgo según la relevancia para el documento:

“El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato 1995: 24).

“Líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos [...] y las integra en la búsqueda de metas trascendentes y dignas de sus mejores esfuerzos” (Gardner, 1990).

“El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio” (Lussier y Achua 2005: 5).

²⁵ COSTUMERO, Isabel. “Relaciones en el entorno de trabajo”. Internacional Thomson. Madrid: Paraninfo, 2007, pp. 168.

²⁶ *Ibíd.*

“El liderazgo es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo” (Alles 2009: 157).

Según estas definiciones, se puede observar que el principal hilo conductor, al cual todos hacen referencia, es la *influencia del líder*, descrita como el proceso de comunicar ideas, obtener la aceptación de ellas, motivar a sus seguidores para apoyarlas y llevarlas a la práctica mediante el cambio. Además, el liderazgo ocurre cuando los trabajadores aceptan la influencia de alguien que los motiva, y el líder debe influir con el fin de que los seguidores no piensen en función de sus propios intereses, sino en los de la organización (Lussier y Achua 2005: 7).

Una pregunta recurrente al hablar de liderazgo es si el líder nace o se hace. Para responder dicha interrogante se investigó sobre este tema; por ello que, de acuerdo a diversas opiniones y numerosas investigaciones desde el punto de vista de la psicología, se menciona que *“la clave no está en los factores innatos sino en las competencias emocionales que son susceptibles de ser desarrolladas en la medida que se desee realmente”*.²⁷ El líder se forma a través de su desarrollo personal y/o profesional y la experiencia que va acumulando. Asimismo, Donald Schon menciona que *“es necesario, en la enseñanza del Liderazgo, hacer un especial hincapié en el aprendizaje a través de la experiencia, a través del hacer. Sobre esta base sí se puede afirmar que se puede enseñar el Liderazgo”*.²⁸

En los estudios realizados sobre el liderazgo se pueden observar distintos enfoques, desde una teoría basada en rasgos, hasta el concepto del liderazgo carismático o transformacional (Gil y Alcocer, 2003). Es así que Lydia Arbaiza, en su libro *Comportamiento Organizacional*, muestra la importancia del *Liderazgo Estratégico* y explica cómo este es la evolución de los demás modelos; donde su principal función es estar preparado para los cambios constantes del entorno y preparar a la organización para el futuro (Arbaiza 2010: 280). En esta misma línea, la conclusión que tuvieron W. Bennis, G.M. Spreitzer y T.G. Cummings en su proyecto de investigación con el Foro Económico Mundial, fue que *“el éxito global de las compañías*

²⁷ BÓLIVAR, Cris. “Ser un buen líder es más fácil de lo que parece”. Barcelona. 2004. Consulta: 05 de febrero de 2012. http://www.crisbolivar.com/uploads/Publicaciones%20y%20entrevistas/Art_lider_facil_parece.pdf

²⁸ Integral Leadership Review. “El Liderazgo se puede enseñar”. 2007. Consulta: 05 de febrero de 2012. <http://integralleadershipreview.com/5428-cuentan-con-el-articulo-el-liderazgo-se-puede-ensenar>

depende de la calidad de este liderazgo estratégico [...] y es una responsabilidad compartida, no depende solo del director general” (Bennis et al. 2006: 176).²⁹

En relación a las competencias que influyen y desarrollan el liderazgo, Iliana Páez en su estudio *Competencias para el Liderazgo Gerencial*, menciona que las competencias de liderazgo pueden dividirse en grupos, los cuales son las categorías de índole personal, de índole social y de índole directo.³⁰ Por otro lado, Andrés Hernández³¹ en su artículo *Competencias actuales de liderazgo en Training & Development Digest*, considera que las competencias de liderazgo son la inteligencia emocional, el *coaching*, la programación neurolingüística, el eneagrama de la personalidad, el liderazgo, la motivación y la comunicación.³²

En resumen, existe una amplia gama de definiciones y discusiones sobre el liderazgo; sin embargo, lo que sí se sabe con certeza es su importancia en las organizaciones para que se pueda desarrollar el negocio con éxito. Por esta razón, se buscan modelos de desarrollo que vayan acorde con las competencias necesarias para desarrollar y mejorar el liderazgo en las organizaciones. En este desarrollo del liderazgo es importante la identificación del agente de cambio en la organización, ya que es el líder que apoya a dirigir al personal hacia los objetivos deseados.

Agente de cambio

Debido a los cambios constantes en el mercado, es necesaria la labor de verdaderos líderes que se encarguen de la transformación de las organizaciones. Este rol es el de un *agente de cambio*, quien es capaz de desarrollar acciones, actitudes y procesos que permitan realizar mejoras en los diversos aspectos internos y externos de la organización. Además, es aquella persona que tiene la capacidad de iniciar o materializar los cambios a escala grupal, departamental u organizacional.³³

²⁹ Ver Anexo 2: Modelos de Liderazgo.

³⁰ PÁEZ, Iliana. “Competencias para el Liderazgo Gerencial”. Consulta: 04 de febrero de 2012. <http://foros.uexternado.edu.co/ecoinstitucional/index.php/sotavento/article/viewFile/1606/1445>

³¹ HERNÁNDEZ, Andrés. “Competencias actuales del Liderazgo”. 2010. Consulta: 04 de febrero de 2012. <http://www.tdd-online.com/noticia/754/>

³² Ver Anexo 3: Competencias de Liderazgo.

³³ GARCÍA, J.M. “El agente de cambio organizacional: su rol y propósitos”: En Contribuciones a la Economía, abril 2010. Consulta: 06 de marzo de 2012. <http://www.eumed.net/ce/2010a/jmg13.htm>

Las características de este *agente de cambio* son las siguientes:³⁴

- Vive en el futuro, no el presente. Independientemente de lo que está pasando hoy en día, un agente de cambio tiene una visión de lo que podría o debería ser y lo usa como el sentido de sus acciones.
- Es impulsado por la pasión e inspira pasión en los demás. El cambio es un trabajo duro que necesita mucha energía; por lo tanto, sin pasión es muy difícil tener las energías suficientes para liderar el cambio.
- Tiene una gran capacidad de automotivación. El agente de cambio se motiva a sí mismo dándose el impulso y entusiasmo requerido para llevar a cabo la transformación deseada.
- Debe entender a la gente. Al final del día el cambio es sobre las personas, ya que solo se dará la transformación necesaria cuando la gente adopta el cambio.

En conclusión, es muy importante que existan este tipo de líderes, debido a que es un reto mover a las personas, hacer que se venza la resistencia al cambio e involucrarlas emocionalmente en proyectos de transformación. Por otro lado, debido a sus características, no todos son líderes del cambio. Hay ejecutivos que tienen propensión a correr riesgos, a liderar movimientos y a imprimir su sello, pero no son muchos; hay ejecutivos nuevos que buscan establecerse con acciones y ganancias; y están los trabajadores que buscan retos, que quieren ganarse un lugar.³⁵ Los *agentes de cambio* pueden estar en distintos niveles jerárquicos, por lo que es labor de los jefes el descubrirlos y apoyar su crecimiento y desarrollo para beneficio de la organización.

³⁴STEVENSON, Dennis. "What is a change agent". En Management and Strategy. 2008. Consulta: 06 de marzo de 2012. <http://it.toolbox.com/blogs/original-thinking/what-is-a-change-agent-23764>

³⁵CLÚA, Orlando. "Los líderes del cambio". 2008. Consulta: 15 de marzo de 2012. http://www.coparmex.org.mx/upload/bibvirtualdocs/11_entorno_octubre_08.pdf

2. Metodología de investigación

Al iniciar la investigación, nos encontramos con tres limitaciones: nuestra idea de negocio era un intangible no estandarizado, estaba enfocada al segmento corporativo y carecíamos de una red de contactos lo suficientemente grande. Por lo tanto, una investigación cuantitativa basada en encuestas no parecía apropiada ni viable. Conscientes de nuestras limitaciones, pero convencidos del potencial de nuestra idea, nos planteamos un acercamiento alternativo: la Indagación Apreciativa (*Appreciative Inquiry*), un método de indagación cualitativa, basado en entrevistas.

[...] Aquellos interesados en el desarrollo de sistemas humanos (que parten de la base de la ciencia Occidental moderna), frecuentemente asumen que los cambios organizacionales son secuenciales: primero nos preguntamos cómo funciona la empresa y luego intentamos cambiarla de acuerdo a nuestra investigación. No obstante, un número creciente de científicos sociales han empezado a reconocer que el proceso de estudio de un fenómeno altera el fenómeno en sí. [...] Los investigadores se han percatado que la influencia empieza desde la primera pregunta que se hace en el proceso de indagación (Mohr y Magruder 2002).

La *Indagación Apreciativa* (AI, por sus siglas en inglés) es un método de indagación y desarrollo organizacional que se basa en la siguiente premisa: si el estudio de un sistema altera al sistema mismo ¿por qué no hacerlo de tal manera que cree una atracción hacia experiencias significativas o de éxito? En vez de preguntar ¿qué va mal?, el método de AI toma un camino alternativo y pregunta ¿qué se está haciendo bien?

Nuestro estudio parte de esta metodología y construye, utilizando una investigación primordialmente cualitativa, nuestra idea de negocio. De esta manera, este método de indagación nos sirvió para realizar un modelo de entrevista a ser utilizado con jefes y gerentes de empresas, con el fin de conocer sus necesidades y preferencias en el desarrollo de competencias.³⁶

³⁶Ver Anexo 4: Modelo de Entrevista.

A continuación, se presenta las entrevistas realizadas a jefes y gerentes de algunas de las empresas más grandes del país.

Tabla 2: Entrevistas a Jefes/Gerentes de empresas.

EMPRESA	PUESTO
Abengoa	Asistente de Gerencia de RRHH
Atento	Jefe de Formación y Desarrollo
Alicorp	Jefe de Desarrollo Organizacional
	Jefe del área de Capacitación
Belcorp	Gerente de RRHH
BBVA Banco Continental	Gerente de Riesgos
Celima	Gerente de RRHH
Clínica San Felipe	Gerente de RRHH
Crediscotia	Jefe de Personal
Grupo Romero	Gerente de Desarrollo Organizacional
	Gerente Corporativo de Compensaciones y Beneficios
La Positiva Seguros	Gerente Comercial
Mariátegui JLT	Gerente Comercial
Mibanco	Gerente de RRHH
Rímac Seguros	Gerente de RRHH
	Gerente de Canal Directo
	Gerente de Desarrollo del Talento
Odebrecht	Sub Gerente de RRHH
Saga Falabella	Gerente de RRHH
Scotiabank	Sub Gerente de Administración de Personal
	Jefe de Liderazgo
SCI	Jefe de Personal
TMF Perú	Supervisor de Planilla

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se realizaron entrevistas a expertos en capacitación y desarrollo, con el fin de obtener información detallada sobre cómo se realizan estos programas. A continuación, se presenta una lista de las entrevistas realizadas.

Tabla 3: Entrevistas a expertos en capacitación y desarrollo.

ORGANIZACIÓN	PROFESIÓN – PUESTO
Uno Coaching	Gerente General
ESE Consulting	Presidente
Innovación Empresarial	Gerente General
Rímac Seguros	Directora de Escuela de Negocios
Rímac Seguros	Gerente Comercial
Odebrecht	Jefe de Capacitación
Scotiabank	Analista de Selección de Personal
ESAN	Programas de Desarrollo Gerencial
PUCP	Psicóloga Educacional
PUCP	Magister en RRHH y Gestión del conocimiento
PUCP	Filósofo, actor y facilitador
PUCP	Psicólogo Social

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, a falta de información primaria cuantitativa, nuestro estudio se apoya en otras fuentes de datos que complementen lo obtenido en las entrevistas, en nuestro análisis de estas variables en conjunto y en la percepción que se fue desarrollando a lo largo del trabajo. La información involucra la asistencia a conferencias de Recursos Humanos que fueron presentadas en Expo Capital Humano; la asistencia a talleres de aprendizaje experiencial del Grupo Lidera de la PUCP; la identificación de tendencias en la gestión de recursos humanos en capacitación y desarrollo, tanto en el ámbito local como internacional; y tiene como base la opinión de expertos académicos, y estudios e informes realizados por diversas organizaciones.³⁷

³⁷ Ver Anexo 5: Metodología de Investigación.

3. Idea de negocio

La idea de negocio tuvo distintos cambios a través del tiempo. Inicialmente, la idea se basó en ser una consultora que se enfoque en desarrollar trabajo en equipo por medio del *paintball*, basándonos en la metodología de aprender a través de la experiencia; sin embargo, mientras la investigación avanzó, se pudo observar que las empresas valoraban cada día más el desarrollo de competencias de su personal. Partiendo de este punto, la investigación y la idea de negocio cambiaron, pasando a enfocarse en desarrollar un servicio que pudiera desarrollar competencias de manera integral y que satisfaga la necesidad de las empresas. Adicionalmente, según lo manifestado por las empresas entrevistadas, pudimos concluir que la principal necesidad a desarrollar era el liderazgo de su capital humano.

3.1. Necesidad identificada

El proceso de identificación de la necesidad comenzó a partir del análisis de información primaria y secundaria, la cual estuvo enfocada en temas de capacitación y desarrollo del capital humano de las organizaciones. Las fuentes son entrevistas, conferencias, talleres prácticos, tendencias nacionales e internacionales, opiniones de expertos académicos, y estudios e informes realizados por organizaciones vinculadas al tema.

La investigación muestra que las necesidades de las empresas en capital humano han ido aumentando en las últimas décadas, donde se pasó de personas con altas capacidades técnicas y teóricas, a personas que, además de contar con dichas capacidades, también son creativas, innovadoras y líderes (Pink 2008: 15). Esto se vuelve más relevante ahora que las organizaciones están siendo remodeladas, y el cambio y la innovación constantes se convierten en una necesidad, en donde los protagonistas son los trabajadores del conocimiento (Ridderstrale y Nordstrom 2004: 21).

Debido a que estas habilidades son primordiales para las organizaciones, sale a relucir la necesidad de tener personal con las competencias requeridas para su puesto de trabajo y, en este sentido, los modelos de desarrollo cobran mayor importancia. Si no existe una alineación entre la empresa y las conductas laborales de las personas, se dificulta su continuidad y sostenibilidad, por lo que el desarrollo de las competencias

del capital humano se vuelve cada vez más relevante e importante (Flannery *et al.* 1997: 33).

Se ha podido observar que las empresas han estado invirtiendo entre un 5% y 8% de su presupuesto en programas de capacitación y desarrollo de personal.³⁸ Además, según el *Estudio Sudamericano de Indicadores de Gestión del Capital Humano Saratoga de PricewaterhouseCoopers* (2009), las empresas destinan una inversión anual en aprendizaje y desarrollo, por trabajador, de US\$ 661 en Estados Unidos, US\$ 465 en Europa y US\$ 311 en Sudamérica.³⁹

Adicionalmente, en el reporte final del programa llevado a cabo por el Banco Mundial, Labor Skills Programmatic AAA, titulado *Strengthening Skills and Employability in Peru*, se muestra la relevancia y valor que le dan las empresas a las habilidades cognitivas y socioemocionales y, al mismo tiempo, se resalta la brecha existente entre las habilidades demandadas por los empleadores, dado que son muy apreciadas pero difíciles de encontrar en el mercado laboral, lo que hace que el mercado les otorgue un valor, incluso, más elevado.⁴⁰

Los expertos nacionales también hacen hincapié en la necesidad de desarrollar el talento humano que poseen en sus empresas. Tal es el caso de Cesar Luza Elías, Gerente Corporativo de Capital Humano de la Corporación José R. Lindley, él menciona que “*un aspecto clave en la gestión de Capital Humano es asegurar y desarrollar el talento en la organización, las compañías son exitosas en la medida que cuenten con personas talentosas, de lo contrario, tarde o temprano, van a extinguirse*”.⁴¹ Del mismo modo, para Karina Raicovi, Gerente Corporativo de Desarrollo Organizacional de Corporación General de Servicios del Grupo Romero, “*el tema de fondo no es buscar el talento, es más bien cuántos esfuerzos y acciones organizadas estamos haciendo las empresas*

³⁸ ACHA, Gustavo. “Las empresas invierten millones en capacitación ¿Es rentable?”. 2007. Consulta: 15 de mayo de 2011. <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=28252>

³⁹ Pricewaterhousecoopers. “Inversión en el elemento humano ¿Cuánto invierten las empresas en el Perú? La ventaja de las transnacionales”. 2009. Consulta: 15 de mayo de 2011. <http://www.infocapitalhumano.pe/articulos.php?id=95&t=inversion-en-el-elemento-humano-cuanto-invierten-las-empresas-en-el-peru-la-ventaja-de-las-transnacionales>

⁴⁰ Banco Mundial. “Strengthening Skills and Employability in Peru”. Labor Skills Programmatic AAA—Final Report. Perú. 2011. Consulta: 07 de mayo de 2011. <http://blog.pucp.edu.pe/media/624/20110808-PeruSkillsLaborReportMay242011.pdf>

⁴¹ LUZA, César. “Las organizaciones que no cuidan su talento, tarde o temprano van a extinguirse”. Consulta: 22 de enero de 2012. <http://www.infocapitalhumano.pe/entrevistas.php?id=14&t=las-organizaciones-que-no-cuidan-a-su-talento-tarde-o-temprano-van-a-extinguirse>

*para desarrollar el talento [...] el desafío es cambiar la perspectiva y confiar en el potencial de nuestra gente”.*⁴²

Además, de acuerdo con Magnory Torres, Jefa de Capacitación y Desarrollo del Personal de Atento, *“la Compañía gestiona el desarrollo de su personal en función a los perfiles que tenemos por cada nivel de puestos y hacemos un trabajo de diagnóstico constante para poder descubrir y encontrar los gaps que tenemos hoy en día que no nos permiten llegar a ese perfil deseado que necesitamos para ser sostenibles en la organización”*. Lo mencionado anteriormente se refuerza con las palabras del Jefe de Desarrollo Organizacional de Alicorp, Roberto Tapia, quien afirma que *“las competencias van de acuerdo a cada puesto específico, por ello se debe establecer qué competencias son necesarias para la compañía, y esto es muy importante porque las competencias marcan lo que la cultura de la compañía quiere ser [...] luego, se hace el esfuerzo como Recursos Humanos de desarrollar o capacitar, medir, evaluar, etc.”*.

Tomando como punto de partida el desarrollo de competencias, se pudo observar, a través de las entrevistas, la importancia que le dan las empresas al liderazgo por ser una competencia vital para el desarrollo y la sostenibilidad de la organización. Un claro ejemplo de ello fue lo mencionado por Luis Alberto Ruiz, Gerente de Recursos Humanos de COSAPI, quien resaltó que su compañía ha identificado como competencia clave el liderazgo y que, por ello, *“se quiere cambiar el paradigma, del líder que sólo dirige y guía, al de un nuevo líder que, además, tiene un rol fundamental en el desarrollo del talento de la organización en general”*.⁴³

La misma conclusión se obtuvo en la entrevista realizada a Claudia Valdivia, Gerente de Finanzas y Desarrollo Humano de Interseguro, la cual mencionó que *“el área de Recursos Humanos brinda las directrices, da la pauta, pero son los líderes los que tienen que transformar la organización y son ellos lo que tienen que capitanear el proceso”*.⁴⁴ Finalmente, en la entrevista realizada por el Portal del Capital Humano a Mercedes Narváez, Gerente Principal de Gestión del Talento Humano de Scotiabank, se menciona que *“requieren, como organización, que el liderazgo sea realmente una ventaja*

⁴² RAICOVI, Karina. “Sinergia en la organización”. Consulta: 08 de febrero de 2012. <http://blog.aptitus.pe/gestion-de-recursos-humanos/sinergia-en-la-organizacion/>

⁴³ RUIZ, Luis. “COSAPI en acción”. Consulta: 05 de febrero de 2012. <http://blog.aptitus.pe/capacitacion/cosapi-en-accion/>

⁴⁴ VALDIVIA, Claudia. “Alinear a los líderes es esencial para mejorar el clima laboral”. Consulta: 10 de febrero de 2012. <http://www.infocapitalhumano.pe/entrevistas.php?id=35&t=alinear-a-los-lideres-es-esencial-para-mejorar-el-clima-laboral>

*competitiva porque es la única manera de desarrollar un negocio que sea sostenible en el tiempo para nuestros colaboradores, clientes y accionistas”.*⁴⁵

Si bien se pudo observar la necesidad del liderazgo por parte de las empresas, también salió a relucir otra necesidad igual de importante para ellas pero que no está bajo su responsabilidad. Dicha necesidad se basa en poder contar con una oferta de desarrollo de liderazgo que sea integral y que logre un resultado tangible para ellas en el mediano y largo plazo. Según lo expuesto por Víctor Hugo Visval, Presidente de la Asociación Iberoamericana de Coaching, formar una cultura de *coaching* “*permite construir un liderazgo incremental, partiendo de los niveles operativos, funcionales y estratégicos a los que les corresponde un liderazgo operacional, transaccional y transformacional respectivamente y potencia la capacidad de las empresas para lograr los resultados que esperan*”.⁴⁶

Por otro lado, Néstor Gutman, Consultor en Capacitación y Desarrollo, menciona una necesidad importante en capacitación, ya que “*es necesario cuantificar las capacitaciones en términos de indicadores, y observar concretamente qué conocimientos y conductas tenía el participante antes del curso y cuáles después*”.⁴⁷ Esta necesidad se ve reforzada con lo mencionado por Lucía Victoria Gasparro, Especialista en Dirección Estratégica de Recursos Humanos (UBA), quien señala que “*una actividad aislada probablemente no tendrá un impacto duradero en el aprendizaje, los resultados sólo llegan cuando se concibe al desarrollo como un plan coherente de mediano y largo plazo. Lo que está en juego es la capacidad del método para transferir conocimiento y la aplicación de ello en la labor diaria del trabajador. Cualquier método de capacitación es incapaz de asegurar por sí solo este objetivo*”.⁴⁸

Adicionalmente, Franklin G. Ríos Ramos, Gerente General de PERFIL Centro de Desarrollo Personal y Profesional, comenta sobre los talleres de desarrollo y menciona que los participantes aprenden técnicas, herramientas y nuevos modelos; sin embargo, también reconoce que “*para poner en práctica todo lo aprendido se necesita un*

⁴⁵NARVÁEZ, Mercedes. “El liderazgo es fundamental en la gestión del talento”. Consulta: 10 de febrero de 2012.

<http://www.infocapitalhumano.pe/entrevistas.php?id=30&t=el-liderazgo-es-fundamental-en-la-gestion-del-talento>

⁴⁶VISVAL, Víctor. “El coaching: diferencia en las empresas”. Consulta: 23 de enero de 2012.

<http://blog.aptitus.pe/coaching/entrevistamos-al-sr-victor-hugo-visval-decano-de-la-escuela-de-post-grado-de-la-universidad-san-ignacio-de-loyola/>

⁴⁷GUTMAN, Néstor. “Cómo medir los resultados de una capacitación”. Consulta: 23 de enero de 2012.

<http://www.infocapitalhumano.pe/articulos.php?id=257&t=como-medir-los-resultados-de-una-capacitacion>

⁴⁸GASPARRO, Lucía. “Capacitación outdoor versus clase tradicional ¿Cuál elegir? Consulta: 23 de enero de 2012.

<http://www.infocapitalhumano.pe/articulos.php?id=221&t=capacitacion-outdoor-versus-clase-tradicional-cual-elegir>

acompañamiento mucho más profundo como el coaching". El *coach* sirve de espejo al ejecutivo para que pueda encontrar soluciones a sus problemas y formas de llegar a sus objetivos.⁴⁹ Finalmente, Abel García, Gerente de Riesgos de BBVA, mencionó que los servicios de desarrollo de competencias relacionados con el liderazgo o servicio al cliente son muy valorados actualmente por las empresas. También mencionó que, desde su experiencia como usuario de servicios de consultoría, el problema radica en el tiempo dedicado al seguimiento posterior al servicio ya que no es suficiente, *"no es tan simple como solo hacer el taller y dos semanas de seguimiento"*.

En resumen, la investigación realizada muestra dos tipos de necesidades en el mercado. La primera, basada en el desarrollo de competencias para el capital humano de las empresas, tales como creatividad, innovación, comunicación, etc.; siendo la competencia principal que condensa las anteriores el liderazgo, debido a que es un factor clave para la producción sostenible de la organización. Por otro lado, la segunda se basa en la oferta de las consultoras de desarrollo de capital humano, pues se corroboró, a través de las entrevistas hechas a las empresas, que la mayoría de consultoras brindan una oferta limitada, dado que no existe un programa de seguimiento y monitoreo que permita hacer una evaluación estricta y exhaustiva del impacto que se logra con la capacitación en relación a los objetivos y rentabilidad del negocio. En este sentido, el desarrollo de competencias de liderazgo alineadas a los objetivos estratégicos de las empresas y la medición tangible de los resultados obtenidos en el programa son una necesidad estratégica.

3.2. Propuesta de negocio

Los resultados obtenidos tras la investigación de las empresas nos ayudaron a tener una visión completa de sus necesidades. A partir de dicha información, se optó por brindar un servicio integral, el cual pueda satisfacer estas necesidades y, al mismo tiempo, logre diferenciarse de la oferta existente en el mercado. Es así que la propuesta de negocio consiste en ser una Consultora de Recursos Humanos que brinde un *Servicio Integral de Desarrollo de Liderazgo (SIDEL)*.

⁴⁹ RÍOS, Franklin. "Coaching Ejecutivo: ¿Cómo fortalecer y potenciar el Liderazgo? Consulta: 23 de enero de 2012. <http://www.infocapitalhumano.pe/articulos.php?id=212&t=coaching-ejecutivo-como-fortalecer-y-potenciar-el-liderazgo>

El SIDEL tiene la finalidad de brindar a las empresas líderes del mercado un servicio de alta calidad y valor, estructurado de manera personalizada a las necesidades y características de la organización, con un completo compromiso en la obtención de resultados tangibles y sostenibles en el tiempo. Además, este servicio integral cuenta con la participación de capital humano altamente capacitado en metodologías y técnicas internacionales, con lo cual se asegura la funcionalidad y desarrollo integral del programa.

Para la elaboración del SIDEL, se investigó, en primer lugar, la oferta actual del mercado en servicios de consultoría y se observó que todas ofrecen los servicios de Evaluación, Desarrollo y Seguimiento, los cuales son brindados la mayoría de veces por separado o en combinación de a dos. A continuación, se presenta la oferta actual de negocio de las consultoras.

Gráfico 1: Modelo de oferta actual de Consultoras.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez analizada la oferta actual, se buscó, a través de entrevistas y estudios de tendencias, la innovación y diferenciación de nuestros servicios, los cuales buscan generar un impacto significativo dentro de nuestro mercado objetivo. De esta manera, se logró definir un servicio de desarrollo de liderazgo, el cual posee elementos sobresalientes y, al mismo tiempo, tiene la aceptación de las empresas y personas involucradas en la gestión de los Recursos Humanos. Además, se elaboró una propuesta de negocio basada en ofrecer un servicio integral de desarrollo de competencias de liderazgo para los mandos medios de las empresas, mediante metodologías innovadoras y reconocidas a nivel mundial; a través de un capital humano reconocido, con experiencia y capacitado a un alto nivel. A continuación se presenta la estructura de la oferta SIDEL.

Gráfico 2: Modelo de Negocio.



Fuente: Elaboración propia.

La *Evaluación Integral de Liderazgo* se basa en tener una primera imagen de la situación actual de la empresa en relación al liderazgo de sus trabajadores y de la compañía. Para ello, se estructuraron tres etapas, las cuales ayudarán a tener un análisis y evaluación integral que proporcionen conclusiones útiles y necesarias de manera rápida y detallada.

1. Evaluación del Liderazgo en las personas: esta etapa se realizará a todos los trabajadores participantes del programa a través de la metodología de evaluación de 360°, con el fin de conocer el perfil de liderazgo del individuo.
2. Evaluación de la Cultura de Liderazgo: esta etapa se enfoca en medir y analizar los elementos de la cultura de liderazgo de la organización que condicionan la forma en que se expresa el liderazgo dentro y fuera de la empresa.
3. Análisis de la empresa: esta etapa busca analizar a detalle la información más relevante sobre la organización, como el rubro, el sector, el crecimiento económico, el reconocimiento del mercado, etc.; con el fin de tener una imagen global de la gestión de la empresa y de los factores que influyen en sus operaciones.

Los resultados de la *evaluación* se mostrarán dentro de un marco de referencia de alto impacto y no solo en las puntuaciones encontradas en la mayoría de las encuestas. Una evaluación binomial del liderazgo, es decir, en función de las características personales y culturales, presenta una ventaja frente al tradicional análisis 360° por sí solo, pues permite identificar los motivos de éxito o de fracaso del liderazgo en la empresa. De esta manera, una vez terminada la evaluación, se procederá a analizar dicha información para luego hacer una presentación a la gerencia, con el fin de mostrar los resultados obtenidos y entregarles un *diagnóstico* inicial de la situación actual de su personal y organización.

El *Desarrollo de Liderazgo Productivo* se basa en ofrecer a los participantes sesiones de desarrollo a través de las técnicas de *indoor* y *outdoor training*, las cuales se darán en hoteles y clubes campestres respectivamente. Esta etapa busca concientizar a los participantes acerca de sus debilidades y fortalezas, y, al mismo tiempo, desarrollar su liderazgo estratégico, buscando la maximización de sus capacidades. Este proceso de desarrollo busca mostrar a los participantes la importancia del liderazgo en el plano personal, social y directivo, con el fin de que desarrollen y mejoren su calidad en cada uno de ellos. Además, el programa está diseñado para que los participantes vinculen las actividades de desarrollo con las tareas y problemas que se presentan en su día a día en el ambiente de trabajo, y así generar un impacto directo en la mejora de su productividad.

A continuación, se lista las competencias principales que se buscan desarrollar en las empresas.

Tabla 4: Competencias de Liderazgo.⁵⁰

DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO		
PERSONAL	SOCIAL	DIRECTIVO
Aprendizaje Personal	Trabajo en equipo	Producción Sostenible
Autoconciencia	Inteligencia Interpersonal	Pensamiento Sistémico y Estratégico
Autocontrol	Habilidades de comunicación	Propósito y visión
Automotivación	Mentoring y Coaching	Toma de decisiones
Balance		Negociación

Fuente: Martha Alles, Leadership Circle. Elaboración propia.

Una vez terminadas las sesiones, se realizará un *Plan de Acción* en el cual se brindará estrategias y recomendaciones que se deberán implementar con el fin de garantizar la sostenibilidad del programa y mantener niveles altos de las competencias desarrolladas por los participantes. Es importante señalar que dicho plan será elaborado en sinergia con la compañía, con el fin de alinear dichas acciones con las labores transversales de la empresa y evitar malas prácticas al momento de implementarlas.

El *Seguimiento y Monitoreo Personalizado* es la tercera etapa del servicio, la cual toma como insumo inicial el Plan de Acción, con el fin de asegurar la sostenibilidad del liderazgo de los participantes a través de sesiones personalizadas, uno a uno. Dichas sesiones estarán a cargo de un *coach/mentor* el cual tiene la responsabilidad de

⁵⁰Ver Anexo 6: Desarrollo de competencias de Liderazgo.

guiarlo a través de la concientización de la importancia del liderazgo, sentar las bases de las herramientas necesarias para mantener su nivel de desarrollo y aumentar su productividad en el mediano y largo plazo. Por otro lado, con la evaluación y sesiones de desarrollo se podrá identificar quién o quiénes son *agentes de cambio* en los mandos medios de las empresas cliente, y la labor del *coach/mentor* será apoyar el desarrollo exitoso del liderazgo de esa o esas personas. Siguiendo esta línea, se enfocará también en acompañar a todos los participantes a identificar a los *agentes de cambio* de sus equipos; ello con el propósito de tener un engranaje que lo ayude a aumentar el desempeño y crecimiento de su productividad, y que sirva de apoyo para crear el sentido de compromiso del equipo.

La *Medición de Resultados* es la cuarta y última etapa del servicio, la cual tiene como finalidad lograr tangibilizar el desarrollo del liderazgo en los participantes, a través de la *Metodología ROI*. Esta etapa muestra cómo el desarrollo de esta competencia tiene un valor estratégico para la organización. Además, logra tener resultados tangibles, los cuales se pueden ver reflejados en indicadores de productividad, calidad y costos; y resultados intangibles, como satisfacción, mejora del clima y comunicación. Al mismo tiempo, esta medición busca mostrar a cada organización los beneficios obtenidos a través de la inversión en su capital humano.

La propuesta de negocio se define en base a la necesidad actual mostrada por las empresas entrevistadas de distintos sectores del mercado. Estas empresas muestran una alta necesidad por competencias que desarrollen el liderazgo de sus mandos medios, con el fin de conseguir una sostenibilidad a mediano y largo plazo de su organización. El servicio desarrollado para satisfacer dicha necesidad es un programa integral que cubre y mejora las dificultades que encuentran actualmente las empresas en el resto de consultoras. Por ello, la idea de negocio posee beneficios atractivos como una *Evaluación Integral de Liderazgo* que muestre una imagen completa del personal y la cultura de la organización; un *Desarrollo de Liderazgo Productivo*, a través de la metodología de aprendizaje experiencial; y un *Programa de Seguimiento y Monitoreo* que asegure el aprendizaje en el largo plazo, con una *Medición Cuantificable de Resultados* que muestre los beneficios tangibles de la inversión realizada.

4. Análisis del entorno

En el presente capítulo se realiza un análisis de las diferentes variables del entorno general, de influencia indirecta, y específico, de influencia directa, relevantes para el negocio. Este análisis pretende describir el contexto presente y futuro en el que se desenvolverá el negocio, permitiendo definir oportunidades, amenazas y el potencial de la empresa.

4.1. Entorno general

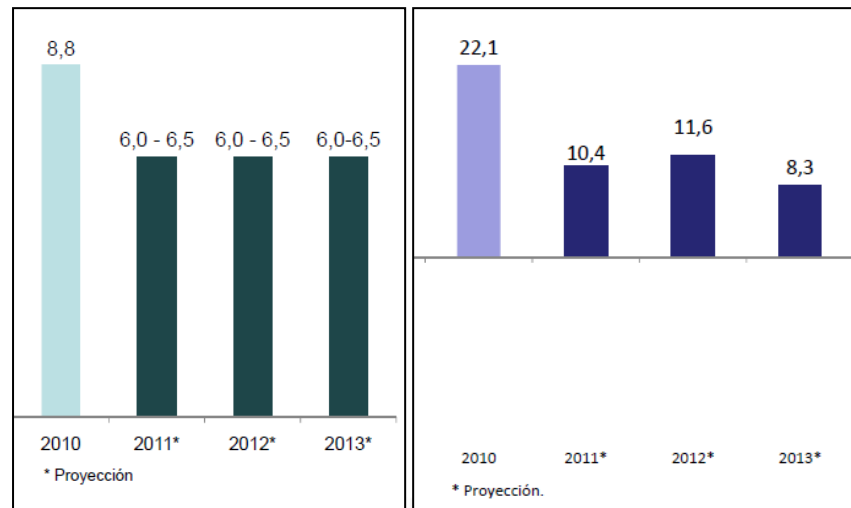
4.1.1. Análisis económico

La variación porcentual real promedio del PBI peruano entre los años 2001 y 2010⁵¹ fue de 5.7% (7.2% entre el 2006 y 2010), superior al promedio del resto de economías de la región; el ratio de inversión bruta como porcentaje del PBI, en el 2010, mantuvo un alto nivel (25,1%), superior a México, Colombia, Chile y Brasil; lo que sustenta que se mantenga un crecimiento del PBI en los años posteriores, el promedio para el periodo 2006-2010 fue de 23%. Por otro lado, la inflación promedio para el mismo periodo, se mantuvo en 2.3%, inferior al promedio de países de la región.

Las cuentas externas, como el crecimiento de exportaciones no tradicionales, términos de intercambio y reservas internacionales, mantienen tendencias positivas, mientras que las tasas de rendimiento de los Bonos Soberanos muestran niveles bajos, reforzando la buena posición macroeconómica del país. Las proyecciones positivas, a pesar de la crisis europea, refuerzan la idea anterior.

⁵¹VELARDE, Julio. “Sólidos Fundamentos y Perspectivas de la Economía Peruana”. Banco Central de Reserva del Perú. 2011. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Seminarios/2011/peru-fundamentos-y-perspectivas-velarde.pdf>

Gráfico 3: Variación % del PBI real y Variación % de la Inversión Privada.



Fuente: BCRP.

Este dinamismo mostrado por la economía peruana en los últimos años ha llevado a las empresas a otorgarle una mayor importancia a la inversión en Recursos Humanos. En el 2011, se formaron dos universidades corporativas, la Universidad Corporativa de COSAPI, en el mercado de construcción, y UCIK de Interbank, en el sector de servicios financieros. Oswaldo Morales, Profesor de ESAN, señala que “*de esta forma los profesionales con potencial pueden recibir una capacitación continua sin descuidar sus obligaciones, creándose también un compromiso más fuerte entre el trabajador y su empresa*”. Del mismo modo, las universidades corporativas permiten desarrollar programas de capacitación más a la medida de sus necesidades y, sobre todo, donde se pueda preparar al personal para resolver problemas del giro de negocio.⁵²

En relación a la inversión en capital humano, estimaciones de MD Group, organizador del Expo Capital Humano, feria especializada de proveedores de servicios de Recursos Humanos, proyectaban una inversión de US\$ 220 millones para el año 2011, 10% más que el año anterior; del igual manera, el grupo estima que el número de consultoras especializadas en temas de Recursos Humanos se ha incrementado en 80% en los últimos 5 años. Además, según el estudio *Liderazgo en la empresa* de la Cámara de Comercio Americana del Perú, realizada a 274 empresas líderes del país, el

⁵² MORALES, Oswaldo. “La Universidad Corporativa para retener el talento humano”. Consulta: 09 de febrero de 2012. <http://www.infocapitalhumano.pe/articulos.php?id=290&t=la-universidad-corporativa-para-retener-el-talento-humano>

42% de los encuestados consideran que sus empresas priorizan el desarrollo del liderazgo.⁵³

Conclusiones relevantes para el negocio:

- Los indicadores macroeconómicos sustentan proyecciones de crecimiento económico en los años venideros: más negocios, mayor inversión privada.
- Junto con el crecimiento económico, las empresas están invirtiendo más recursos en gestión del capital humano, lo que se evidencia en el incremento de servicios asociados a este tema.

4.1.2. Análisis político y legal

El Estado Peruano reconoce ahora la importancia que tiene para el desarrollo de las empresas, la inversión en la capacitación de su personal. Por esta razón, en el 2011 entró en vigencia la ley 29428: *Ley de Promoción a la Inversión en Capital Humano*, que permite a las empresas deducir de sus gastos la inversión que realicen en servicios de salud, recreativos, culturales y educativos, incluidos los de capacitación, hasta por el 5% del total de sus gastos deducidos en el ejercicio.⁵⁴

Sin embargo, este límite tan bajo del 5% podría tener el efecto opuesto.⁵⁵ De acuerdo a lo señalado por Enrique Arias, Miranda & Amado Abogados, *“debió fijarse distintos topes en función al tamaño de la empresa, del número de trabajadores beneficiados, del tipo de trabajadores beneficiados (por ejemplo, personas con discapacidad), entre otros, que resulten más equitativos y de tipo promocional”*.⁵⁶

Asimismo, la ley 24928 señala que para efecto de la deducción de los gastos, las empresas deberán presentar al Ministerio de Trabajo los programas de capacitación con carácter de declaración jurada y sin costo alguno; según señala Carlos Vargas, *“esto significa que cada vez que alguna empresa desee iniciar un programa de capacitación tendrá que realizar trámites burocráticos, lo cual puede ser perjudicial para empresas*

⁵³ Diario Gestión. “Mayoría de firmas gasta menos del 10% de recursos en capacitación”. Febrero 2011. Consulta: 11 de noviembre de 2011. <http://gestion.pe/noticia/712082/46-empresas-gasta-menos-10-recursos-capacitacion>

⁵⁴ Congreso de la República del Perú. Ley 29498. Ley de Promoción a la Inversión del Capital Humano”. 19 de enero de 2010.

⁵⁵ CONTRERAS, Rose-Marie. “Comentarios especializados: Ley de Promoción a la Inversión del Capital Humano”. 2012. Consulta: 14 de enero de 2012. <http://www.portaltributario.com.pe/detalle.php?d=MzEyNjY=>

⁵⁶ ARIAS, Enrique, Miranda & Amado Abogados. “Consideraciones para la inversión en la capacitación de los trabajadores”. En: El Portal del01 Capital Humano. Consulta: 08 de marzo de 2012. <http://www.infocapitalhumano.pe/alerta-legal.php?id=30&t=consideraciones-para-la-inversion-en-la-capacitacion-de-los-trabajadores>

medianas y/o pequeñas que no cuentan con abogados laboristas y personal destinado para realizar este tipo de trámites”.⁵⁷

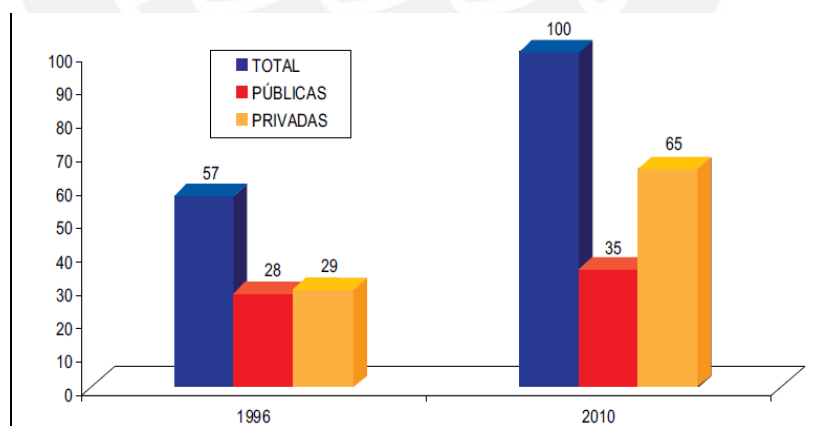
Conclusiones relevantes para el negocio:

- El Estado está empezando a notar la importancia del desarrollo del capital humano para las empresas y la promoción del empleo, y está tomando medidas para incentivarlo. Sin embargo, algunas críticas señalan que dicha ley ha tenido el efecto contrario y que se debería hacer una revisión a esta para que sea un real incentivo para todo tipo de empresas.

4.1.3. Análisis social

Actualmente, existe un crecimiento de la oferta de organizaciones que brindan servicios tales como carreras universitarias, técnicas, cursos de especialización, de postgrado, entre otros. Año a año se viene incrementando el número de jóvenes que, aún luego de terminar sus estudios, buscan obtener cierta especialización dentro de su campo, lo que se ve reflejado en el II Censo Universitario realizado por el INEI y la ANR,⁵⁸ donde muestran que en los últimos 14 años el incremento de estudiantes de postgrado ha pasado de 10 818 en 1996 a 56 358 en 2010, es decir un incremento de 45 540 (421%) estudiantes.

Gráfico 4: Número de universidades por año censal según tipo de universidad.



Fuente: II Censo Nacional 2010. I Censo Nacional Universitario 1996.

Según los datos del INEI, el crecimiento de instituciones universitarias pasó de 57 en el año 1996 a 100 en el 2010, teniendo un aumento de 1.8 veces. Además, la

⁵⁷VARGAS, Carlos. “Ley de Promoción a la Inversión en Capital Humano”. En: Boletín Gestión Empresarial. Consulta: 08 de marzo de 2012. <http://bge.zoomblog.com/archivo/2010/02/23/ley-de-Promocion-a-la-Inversion-en-Cap.html>

⁵⁸INEI & ANR. “Perú: II Censo Nacional Universitario 2010 – II CENAUN”. Perú.

población involucrada en el complejo universitario, constituido por estudiantes de pregrado, postgrado, docentes y personal administrativo, es de 937 430, teniendo un aumento de 2.4 veces su tamaño en relación a las cifras de 1996.

Tabla 5: Distribución de la población de estudiantes de postgrado.

GRUPOS DE EDAD	HOMBRE	% H	MUJER	% M	TOTAL	% TOTAL
DE 20 A 24 AÑOS	855	37%	1436	63%	2291	4%
DE 25 A 30 AÑOS	6108	40%	8999	60%	15107	27%
DE 31 A 35 AÑOS	6037	48%	6540	52%	12577	22%
DE 36 A 40 AÑOS	4684	52%	4406	48%	9090	16%
DE 41 A 45 AÑOS	3536	51%	3424	49%	6960	12%
DE 46 A 50 AÑOS	2691	54%	2301	46%	4992	9%
DE 51 A MÁS AÑOS	3237	61%	2087	39%	5324	9%
TOTAL	27148	48%	29193	52%	56341	100%

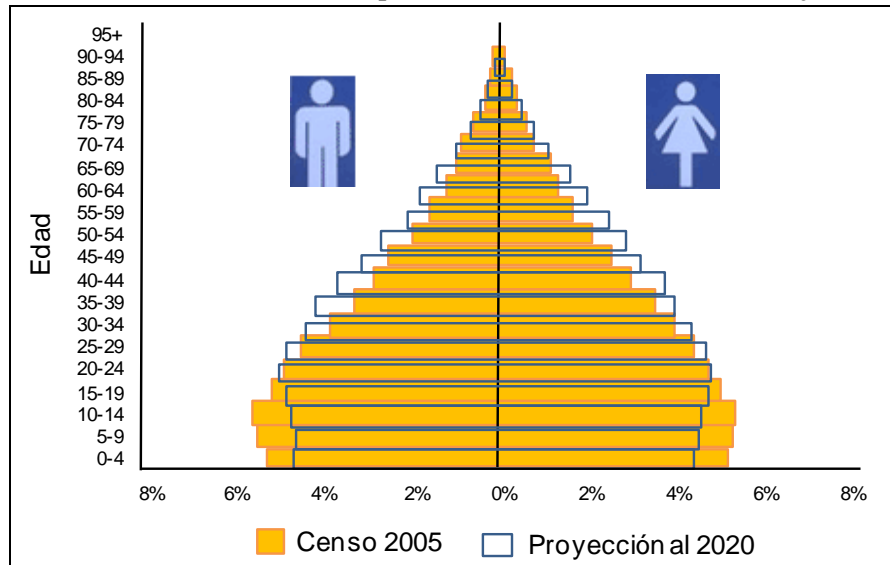
Fuente: INEI – II Censo Universitario 2010.

En el cuadro se puede observar que la mayor concentración de estudiantes de postgrado se encuentra entre las edades de 25 a 35 años (49%), siendo las mujeres (56%) los estudiantes que más buscan estos servicios. Asimismo, la distribución de la población de alumnos de postgrado se distribuye en maestría (79.1%), segunda especialización (13,7%) y doctorado (7.2%); la mayor concentración de estudiantes de postgrado se encuentra en el departamento de Lima (51%) y la distribución según el tipo de universidad es de 56% en instituciones privadas y 44% en instituciones públicas. Por último, según una encuesta realizada por Global Research Marketing (GRM),⁵⁹ el porcentaje de limeños que desean tener más estudios y capacitación viene creciendo sostenidamente y ya alcanza casi al 40% de limeños. Además, dicho estudio muestra que del total de gastos e inversión que realizan los limeños, aproximadamente el 18% está destinado en estudios y capacitación.

Con respecto a la distribución de la población por grupo de edades, se puede observar en el siguiente gráfico que los grupos de mayor frecuencia son aquellos entre los 10 y 24 años de edad, según el censo del 2005. Incluso, de acuerdo a la proyección al 2020, podemos notar que la mayor frecuencia estará entre los 15 y 29 años de edad. Esta proyección demuestra que en los años venideros la demanda de servicios de educación y formación ejecutiva se verá incrementada, conforme estas personas vayan introduciéndose en el mercado laboral.

⁵⁹Diario Gestión. “Los limeños están priorizando su capacitación y estudios”. Diciembre 2010. Consulta: 22 de enero de 2012. <http://gestion.pe/noticia/685050/limenos-estan-priorizando-su-capacitacion-estudios>

Gráfico 5: Perú: Pirámide poblacional de 2005 a 2020 (Porcentaje).



Fuente: INEI. Elaboración propia.

Conclusiones relevantes para el negocio:

- La demanda por servicios de educación superior y de postgrado se ha incrementado significativamente en los últimos años, mostrando la necesidad de las personas por capacitarse para mantenerse competitivas.
- La pirámide poblacional muestra que las personas que se encontrarán en edades de recurrir a estos servicios se continuará incrementando en los siguientes años.

4.1.4. Análisis tecnológico

El desarrollo tecnológico en las áreas de Recursos Humanos ha ido ganando mayor acogida por parte de las empresas, a tal punto que existen herramientas tecnológicas para distintas necesidades, en especial en temas de administración de personal y gestión del talento. La tecnología se ha vuelto una fuente generadora de cambios positivos los cuales han sabido adoptarlos para asegurar su perpetuidad y competitividad en el mediano y largo plazo. Actualmente, los avances tecnológicos muestran distintas matices y enfoques, con lo que se logra tener un portafolio más amplio de herramientas para el desarrollo del capital humano de las empresas. Las principales herramientas usadas son: *software* de recursos humanos (administración, y selección y reclutamiento), *e-learning* (maestría, cursos de especialización y postgrados), herramientas web (páginas web de la empresa, de consultoras e intranet),

software de desarrollo de capital humano (evaluación de las competencias, desarrollo del servicio, y seguimiento y control a los resultados), entre otros.

La importancia de la tecnología en la gestión de las personas se refleja en la entrevista realizada por *Portal del Capital Humano* a Nilton Socón, Gerente de Desarrollo Organizacional de GMI, quien señala que *“la tecnología ayuda de manera importante a transmitir la cultura a las personas que conforman la organización, ya que el grupo humano puede estar disperso geográficamente”*. Asimismo, no importa donde se encuentre el colaborador, ya que la tecnología permite una mejor comunicación y flujo de información en tiempo real, tanto de los procesos, estándares, mensajes de la dirección, boletines, entre otros.⁶⁰

En este sentido, según Claudia Cañas, Gerente de la solución CRM en SAP Latinoamérica, la tecnología también es importante porque no solo facilita las labores del área de Recursos Humanos sino que también permite la transformación del rol del área de operativo a estratégico. *“Las empresas peruanas están a la vanguardia en la adopción de ciertas tecnologías y tendencias, debido a que la función de Recursos Humanos ocupa un rol relevante y estratégico en las compañías peruanas”*.⁶¹

En conclusión, los avances realizados hasta la fecha han servido para reducir los costos y cargas administrativas a las empresas y concentrarse más en el desarrollo de su gente. Por ello, el mayor interés de las organizaciones está dirigido hacia los productos de *software* que apuntan a la parte *soft* de la gestión de personas. Tal es así, que la demanda por estas soluciones ha crecido notablemente en los últimos años.⁶²

Conclusiones relevantes para el negocio:

- En la actualidad, encontramos un diverso desarrollo tecnológico relacionado principalmente a *software* de RRHH que facilitan la labor en distintos ámbitos, siendo especialmente relevante para el negocio las herramientas relacionadas al desarrollo de capital humano.

⁶⁰Zocón, Nilton. “La tecnología es fundamental en la gestión de personas”: Consulta: 07 de enero de 2012. <http://www.infocapitalhumano.pe/entrevistas.php?id=10&t=la-tecnologia-es-fundamental-en-la-gestion-de-personas>

⁶¹Cañas, C.; Ghidinelli, M.; Behar, M. & Ordoñez, R. “Software de RRHH: La clave para apuntalar el rol estratégico de RRHH”. Consulta: 07 de enero de 2012. <http://www.infocapitalhumano.pe/informe-especial.php?id=13&t=software-para-rrhh-la-clave-para-apuntalar-el-rol-estrategico-de-recursos-humanos>

⁶² Ibídem.

4.2. Entorno específico

4.2.1. Clientes

Mercado Objetivo

En la primera etapa, se realizó una investigación sobre cuáles eran las empresas que se enfocaban más en el desarrollo de su capital humano, con la finalidad de identificar el mercado objetivo. En esta investigación se utilizaron las siguientes fuentes:

- Ránking de empresas de Great Place to Work 2011
- Lista de empresas entrevistadas en Info Capital Humano
- Lista de empresas entrevistadas en Aptitus de El Comercio
- Lista de clientes de las Consultoras de Desarrollo de Liderazgo

Según los resultados obtenidos en la primera etapa, se pudo observar que las empresas corporativas son las que más invierten en los servicios de desarrollo del capital humano. Por ello, en la segunda etapa se realizaron 34 entrevistas como fuente de investigación cualitativa, de las cuales 23 estuvieron enfocadas en conocer las características más resaltantes de dichas empresas. Por último, se tomó como referencia el *Ránking de las 500 empresas más grandes del Perú*, realizado por América Economía Intelligence, con el fin de tener un reporte financiero completo de estas empresas, debido a que sus variables económicas, como sus ventas y su crecimiento, influyen en su decisión de compra, en especial de los servicios de consultoría; estas variables también permitieron identificar el tamaño del mercado.

La investigación permitió concluir que el *perfil de empresas cliente* planteado para el modelo de negocio posee las siguientes características:

- Ven al área de Recursos Humanos como un socio estratégico
- Asignan presupuestos importantes para la inversión en su capital humano
- Valoran cada vez más las competencias blandas de sus trabajadores
- Son conscientes de la importancia del compromiso de sus trabajadores
- Facturan más de 40 millones de dólares al año

De igual modo, con los resultados obtenidos en el análisis, se pudo observar que estas empresas representan a distintos sectores del mercado, minería, finanzas, comercio, telefonía, alimentos, etc.; lo cual ayudó a tener una visión más amplia y completa de

su realidad. De esta manera, se pudo segmentar a las empresas en distintos tipos de clientes con características específicas, las cuales tienen definidas sus necesidades en temas de desarrollo.

A continuación se presenta la categorización de clientes realizada.

Tabla 6: Categorización de clientes.

CLIENTES	CARACTERÍSTICAS	NECESIDAD
TIPO A	No tienen perfiles de puesto en base a competencias.	Evaluación de personal.
TIPO B	Tienen perfiles de puesto definidos en base a competencias.	Evaluación y desarrollo de competencias.
TIPO C	Tienen implantado el modelo de gestión por competencias.	Evaluación, desarrollo, seguimiento, monitoreo y medición de resultados.

Fuente: Elaboración propia.

Con las entrevistas notamos que existen empresas del Tipo A, como Abengoa, Celima, Scotiabank, TMF Perú, MiBanco y SCI, que no tienen definidos los perfiles de puesto en base a competencias. Este tipo de empresas no buscan *programas de desarrollo de competencias* tan específicos, ya que no existe la posibilidad de encontrar un *gap* entre el perfil del trabajador actual y el deseado. Sin embargo, necesitan el *servicio de evaluación de personal*, ya que sí reconocen a las competencias como liderazgo, trabajo en equipo y comunicación como partes importantes de una empresa. De esta manera, al contratar un servicio de identificación de competencias y al ver los resultados obtenidos, sean positivos o negativos, serán conscientes de la importancia del desarrollo de su personal, el cual va de la mano con objetivos estratégicos de la empresa.

Por otro lado, las empresas del Tipo B, como Crediscotia, Atento, Belcorp, La Positiva Seguros, Clínica San Felipe, Mariátegui JLT, Odebrecht y Saga Falabella, sí poseen perfiles de puesto en base a competencias y sí realizan programas de desarrollo para su personal, la mayoría enfocados en trabajo en equipo, motivación y liderazgo. Estas empresas saben qué competencias debe desarrollar su personal; sin embargo, no muestran interés en contratar el *servicio de seguimiento y monitoreo*, debido a que algunas de ellas consideran que es labor del área de Recursos Humanos lograr tangibilizar los beneficios de las capacitaciones brindadas y generar un impacto

efectivo de lo aprendido al ámbito laboral, y otras no contratan este servicio por el presupuesto limitado que poseen.

Finalmente, el BBVA Banco Continental, Alicorp, Rímac Seguros y el Grupo Romero son empresas del Tipo C, tienen el modelo de gestión por competencias implantado en su empresas hace unos cinco años aproximadamente, lo que significa que conocen bien la labor que deben ejercer para desarrollar a su personal con el fin de obtener resultados positivos para la organización. Estas empresas evalúan a su personal cada año para conocer las necesidades de desarrollo existentes, contratando a consultoras de Recursos Humanos para esta evaluación, y para llevar a cabo programas de desarrollo, seguimiento y monitoreo en torno a esos vacíos identificados mediante la evaluación del desempeño. Por esta razón, las empresas del Tipo C son las que contratarían el *servicio integral del modelo de negocio*; debido a la importancia estratégica que le dan a su Capital Humano.

Tamaño del Mercado

Para poder dimensionar el tamaño del mercado, se tomó como base los resultados obtenidos del análisis del mercado objetivo. Estos resultados dieron la estructura general para conocer y obtener un número final de empresas, las cuales cumplen con el perfil requerido y, al mismo tiempo, se convierten en clientes potenciales de la consultora.

El punto de partida fue el *Ránking de las 500 empresas más grandes del Perú*⁶³, con lo que se consiguió el dato de las variables económicas de las empresas; esta base de datos se complementó con una búsqueda en los registros de la SUNAT para conocer el número de empleados con el que cada una cuenta en planilla. Luego, se cruzó dicha información con el *Ránking de Great Place to Work*⁶⁴, el cual premia y nombra a las empresas que brindan un adecuado clima laboral y, al mismo tiempo, se preocupan por la satisfacción y crecimiento de su capital humano.⁶⁵ De la misma manera, se utilizó la lista de empresas que participaron en el portal de Info Capital Humano y

⁶³América Económica. "Ranking 500 empresas más grandes del Perú". 2010. Consulta: 23 de enero de 2012. http://rankings.americaeconomia.com/2011/500-peru/art_500.php

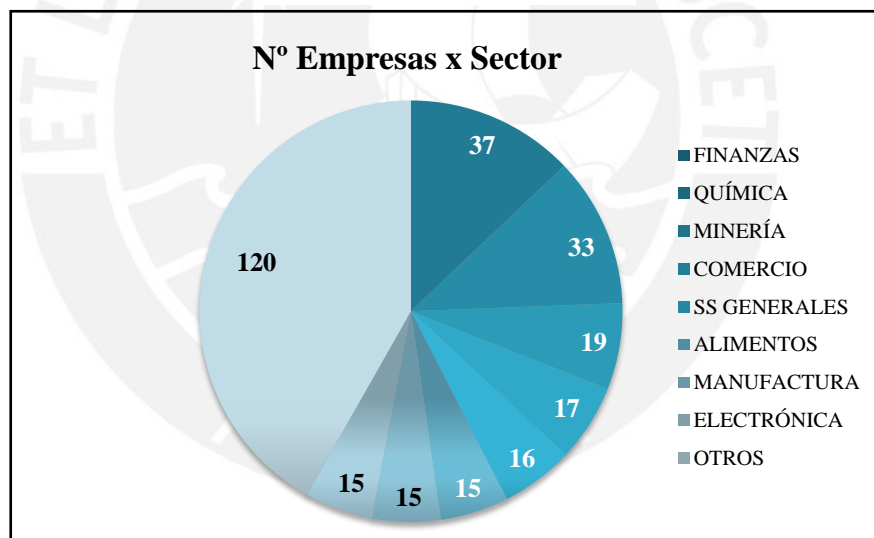
⁶⁴Great Place to Work. "Las mejores empresas para trabajar en el Perú". Ranking 2011. Consulta: 23 de enero de 2012. <http://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-peru>

⁶⁵Great Place to Work. "Las mejores empresas para trabajar en el Perú". Ranking 2011. Consulta: 23 de enero de 2012. http://previous.greatplacetowork.com.pe/best/Suplemento_2011.pdf

Aptitus, dando entrevistas e informes sobre la importancia del capital humano para su organización. Finalmente, se utilizaron dos fuentes más como refuerzo para la delimitación del mercado: la lista de empresas cliente de las consultoras más importantes y las empresas más representativas de su sector.

Los resultados de dicho análisis mostraron que para finales del 2011 el tamaño del mercado asciende a 287 empresas,⁶⁶ las cuales cumplen con el perfil requerido para ser cliente potencial para el modelo de negocio planteado. Además, su rendimiento de ventas del año 2010 representó el 55% del PBI del Perú, lo cual demuestra la importancia que tienen estas empresas dentro del desarrollo económico del país. A continuación, se presenta el número de empresas del tamaño del mercado segmentado por sector. Se puede apreciar que existe una concentración del 58% de empresas, distribuidas en 8 sectores principales, mientras que el 42% restante se divide en 18 sectores los cuales poseen menos de 15 empresas por sector.

Gráfico 6: Tamaño del Mercado.

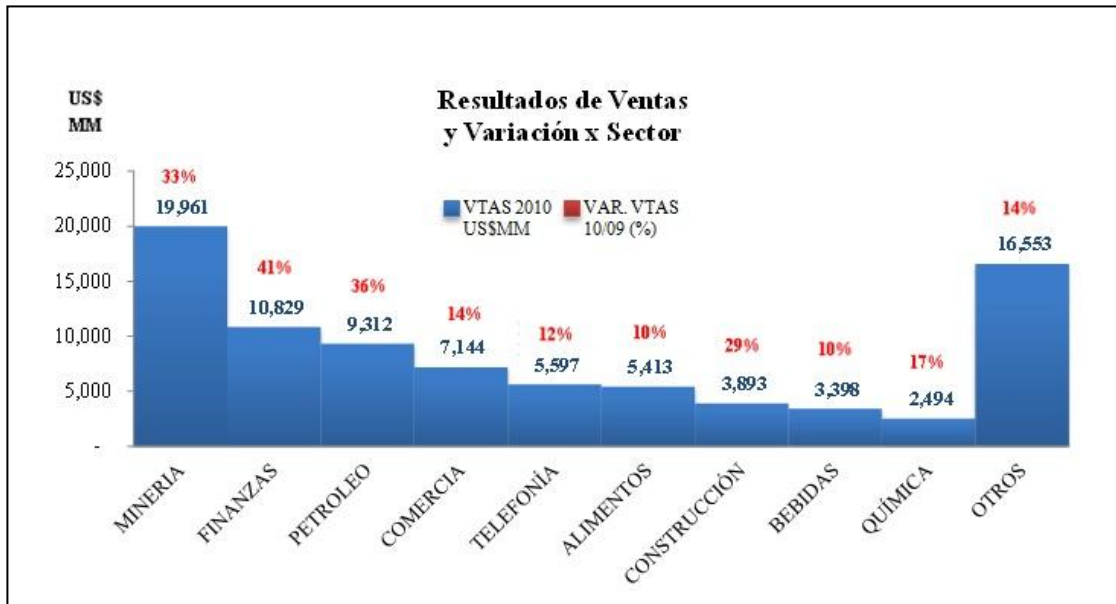


Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, los resultados de ventas de las empresas tuvieron un buen desempeño para el cierre del año 2010, teniendo en conjunto un crecimiento promedio del 20%. Esto refleja el buen dinamismo que tienen las inversiones en el país y, además, es un indicio de que el crecimiento de estas empresas influirá en el incremento de su personal en el corto plazo. A continuación, se presenta un gráfico que muestra las ventas por sector en el año 2010 y el porcentaje de variación de ventas del 2010/2009.

⁶⁶ Ver Anexo 7: Tamaño de mercado.

Gráfico 7: Resultado de las Ventas 2010.

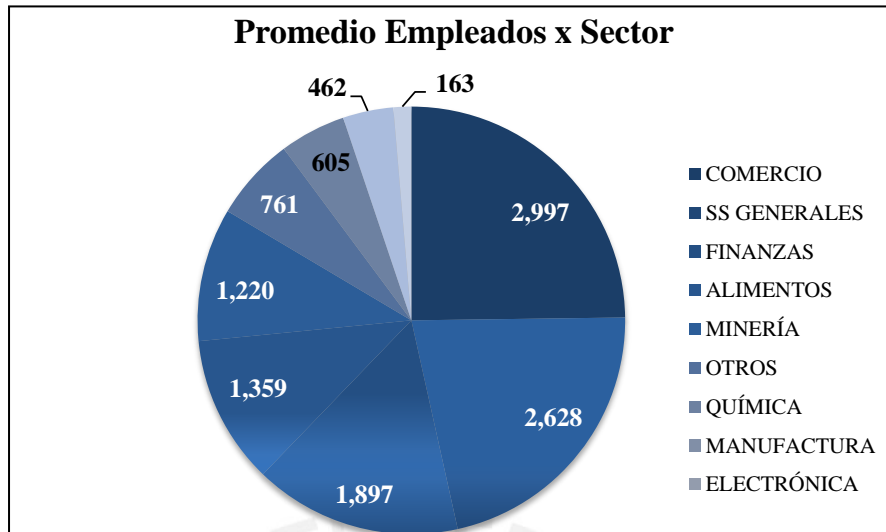


Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se realizó un análisis de la cantidad de trabajadores en planilla que posee cada una de estas empresas, con el fin de conocer la estructura organizacional y la concentración de sus mandos medios en ellas. Para ello, se tomó como muestra a las empresas referentes de cada sector y se buscó su información a través del portal de la Superintendencia de Mercados de Valores (SMV). Este análisis mostró que en promedio hay 1145 trabajadores por empresa y existe un 15.68% de concentración de mandos medios, lo cual representa a 180 trabajadores por empresa aproximadamente.⁶⁷ Además, se observó que el tamaño de mercado de mandos medios de las empresas asciende a 51 525 trabajadores. El siguiente gráfico muestra el promedio de empleados por sector del tamaño de mercado:

⁶⁷ Ver Anexo 8: Estructura organizacional del mercado objetivo.

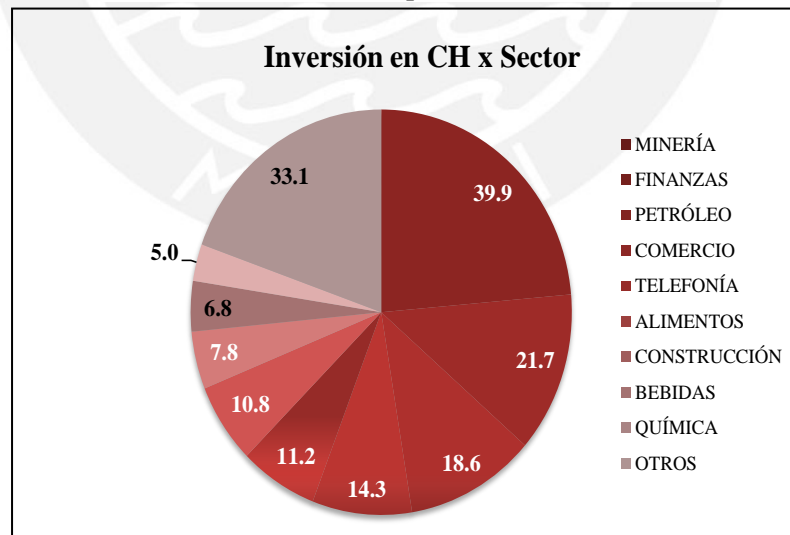
Gráfico 8: Promedio de empleados.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, según el estudio *Sudamericano de Indicadores de Gestión del Capital Humano Saratoga de PricewaterhouseCoopers (2009)*,⁶⁸ se indica que en el Perú el porcentaje de inversión en capital humano representa el 0.2% de las ventas de las empresas, con lo cual se ha logrado estimar que, anualmente, el mercado invierte aproximadamente 169 millones de dólares. A continuación, se muestra la inversión en el capital humano por sector.

Gráfico 9: Inversión en Capital Humano en US\$ MM.



Fuente: Elaboración propia.

⁶⁸ Pricewaterhousecoopers (2009). "Inversión en el elemento humano ¿Cuánto invierten las empresas en el Perú? La ventaja de las transnacionales". Consulta: 15 de mayo de 2011.

<http://www.infocapitalhumano.pe/articulos.php?id=95&t=inversion-en-el-elemento-humano-cuanto-invierten-las-empresas-en-el-peru-la-ventaja-de-las-transnacionales>

Potencial de Crecimiento del Mercado

El crecimiento de nuestro mercado objetivo está dado por el crecimiento de las empresas en el país, tomándose como base de evaluación la cantidad de trabajadores en planillas. De esta manera, partiendo del dato de los trabajadores de 2010 y 2011, se obtuvo la variación porcentual, la cual en promedio fue 6.85%; es decir, el crecimiento de trabajadores en las empresas objetivo ha sido aproximadamente de 7% de un año a otro. Además, este crecimiento se ve beneficiado por el crecimiento económico del país y el incremento de las inversiones extranjeras.

Por último, el ritmo de crecimiento de las empresas fue de 2,2 veces mayor a la del PIB, mientras que en el 2008 fue de 1,13 veces.⁶⁹ Con ello, podemos concluir que existe una oportunidad de crecimiento en el mercado para empresas consultoras de recursos humanos, ya que las empresas más grandes del país, que tienen políticas de desarrollo de su talento humano, continúan en un mayor crecimiento que años anteriores.

4.2.2. Competidores

Para definir la competencia del modelo de negocio se utilizó como fuente la exposición de *Expo Capital Humano*, realizada en el Westin Lima Hotel, y el *Portal de Capital Humano*, el cual es un portal peruano especializado en Recursos Humanos que brinda una amplia información del sector y para el sector. Ambos nos permitieron conocer todos los proveedores del área de Recursos Humanos. Incluso, el portal muestra los proveedores clasificados en orden de importancia de acuerdo a su liderazgo en el mercado.

De esta manera, se definió la competencia, la cual está compuesta por las consultoras de recursos humanos que realizan desarrollo de liderazgo. Algunas consultoras que forman parte de nuestra competencia son CORNERSTONE, DBM PERÚ, HUMANITAE, VMN SOLUTIONS, entre otros.⁷⁰ Los servicios que ofrecen estas consultoras son: liderazgo, *coaching* para ejecutivos, evaluación de personal, desarrollo de competencias, talleres y cursos de trabajo en equipo, comunicación,

⁶⁹América Económica. "Ranking 500 empresas más grandes del Perú". 2010. Consulta: 23 de enero de 2012.
http://rankings.americaeconomia.com/2011/500-peru/art_500.php

⁷⁰Ver Anexo 9: Consultoras de Recursos Humanos – Competencia.

manejo de conflictos, entre otras opciones. Estos servicios se llevan a cabo por medio de diversos modelos y técnicas, para la evaluación de personal utilizan distintos *softwares* como el TIMS (encuestas vía intranet para obtener el perfil del personal), para el desarrollo de competencias utilizan las técnicas *outdoor* e *indoor training*, y para el seguimiento y monitoreo utilizan el *coaching*.⁷¹

Posicionamiento de la competencia

Las consultoras de recursos humanos que se enfocan en desarrollo de liderazgo, con mayor prestigio en el país, de acuerdo a la clasificación realizada por el *Portal del Capital Humano*⁷², son las siguientes: EPISE, HAY GROUP, JAMMING, KORN FERRY, ORBI PERU, PTC PERUVIAN TEAMWORK CENTER, RIGHT MANAGEMENT, TEAM RESOURCES PERU. A continuación, se muestra los servicios que cada una de estas consultoras ofrecen al mercado.

Tabla 7: Consultoras de Recursos Humanos mejor posicionadas en el mercado.

CONSULTORAS DE RRHH	SERVICIOS
EPISE	Evaluación y desarrollo de competencias, desarrollo del talento.
HAY GROUP	Liderazgo: evaluación de capacidades, transformación del liderazgo, gestión del talento.
JAMMING	Diagnóstico, co-diseño, ejecución, evaluación, seguimiento.
KORN FERRY	Desarrollo de liderazgo y aprendizaje en la empresa
ORBI PERU	Desarrollo de competencias directivas, competencias de eficiencia organizacional
PTC PERUVIAN TEAMWORK CENTER	Liderazgo basado en el ejemplo, trabajo en equipo, mejora en la calidad del servicio.
RIGHT MANAGEMENT	Asesoría del talento, desarrollo del líder, estrategias de comunicación
TEAM RESOURCES PERU	Escuela de líderes, liderazgo sobresaliente, autoconocimiento, comunicación, cambio.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las investigaciones realizadas, entrevistas a empresas y análisis de los servicios ofrecidos en el mercado, podemos concluir que son muy pocas las consultoras que ofrecen un servicio integral de desarrollo de liderazgo. De esta

⁷¹ El Portal del Capital Humano. “Consultoría en Gestión Humana”. Consulta: 25 de octubre de 2011. <http://infocapitalhumano.pe/index.html>

⁷²Ibídem.

manera, si bien la competencia tiene experiencia y reconocimiento en el mercado, la oferta de servicios que posee es similar; en desarrollo de liderazgo, todas las consultoras ofrecen evaluación, desarrollo y seguimiento.

Por ello, nuestra propuesta de valor busca diferenciarse en cada uno de estos servicios. En evaluación de liderazgo, el servicio no solo permite conocer el perfil del personal, también permite identificar la cultura del liderazgo, respaldado con un análisis de la empresa a nivel general y entrevistas a jefes y pares, para así saber los verdaderos motivos del éxito o fracaso del liderazgo; en desarrollo de liderazgo, el diseño del programa tiene por objetivo vincular las dinámicas con la productividad de los participantes en su ámbito de trabajo y lograr que apliquen lo aprendido en las sesiones a su día a día; en seguimiento y monitoreo, no solo se enfoca en el plan de acción, sino en asegurar que las personas logren desarrollar el liderazgo, haciendo reuniones periódicas para brindar retroalimentación y evaluar el progreso, y haciendo cambios al plan de acción de ser necesario; finalmente, el servicio permite tangibilizar los beneficios del programa haciendo una medición de los resultados, la cual mide el impacto generado por medio de resultados concretos para la empresa.

4.2.3. Proveedores

Los proveedores del modelo de negocio son diversos, es por ello que los hemos calificado en categorías: hay proveedores de conocimiento, de servicios y de productos. Los proveedores de conocimiento son aquellos que nos brindan herramientas y metodologías para llevar a cabo los servicios de evaluación, y seguimiento y monitoreo; los proveedores de servicios son los que brindan el transporte de los clientes y los espacios para llevar a cabo el servicio y la alimentación de los clientes; y los proveedores de productos son los que brindan los materiales para las actividades y dinámicas. A continuación se muestran los proveedores en base a las categorías señaladas.

Tabla 8: Proveedores del modelo de negocio.

CATEGORÍAS		PROVEEDORES
Conocimiento	Herramienta de evaluación de liderazgo	The Leadership Circle
	Herramienta de seguimiento y monitoreo	The Leadership Circle
	Metodología Aprendizaje Experiencial	Case Western Reserve University
	Metodología de seguimiento y monitoreo	Instituto ROI
Servicios	Transporte de clientes	Jessica Tours y Carmelo
	Clubes campestres	Club Granja 21 y Parque Molle en Cieneguilla, Chacla's Camp y La Alameda Hacienda Club en Chosica
	Salas de Hoteles	Los Delfines
Productos	Materiales de dinámicas	Tai Loy

Fuente: Elaboración propia.

Los proveedores de conocimiento son primordiales en el modelo de negocio debido a que nos brindan las metodologías y herramientas para llevar a cabo los servicios; por esto, consideramos importante mantener una relación cercana con ellos para conocer las nuevas herramientas que salgan al mercado y poder adoptarlas a nuestros servicios. Por otro lado, existe una variedad de proveedores de servicios y productos; sin embargo, se harán afiliaciones con las empresas de servicios para asegurar la disponibilidad de tiempo y espacio.

5. Análisis estratégico

El análisis estratégico implica considerar los factores internos y externos que influyen o pueden incidir, tanto positiva como negativamente, sobre el funcionamiento de La Consultora. Consideramos importante empezar el análisis definiendo las actividades medulares de las cuales depende la viabilidad del negocio; es decir, lo que diferencia a la empresa de su competencia.

La actividad medular, según Hamel y Prahalad, está relacionada con la viabilidad de la empresa; es decir, esta actividad debe ayudar a que la empresa sea sostenible en el tiempo, y conforman ciertos conocimientos especiales o habilidades de la dirección que al final constituye una ventaja competitiva sobre la empresa.⁷³ Presentamos dichas actividades en el siguiente cuadro:

Tabla 9: Actividades Medulares.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Gestión del Conocimiento, metodologías y herramientas	Es fundamental para la viabilidad del negocio no perder su diferenciación. Para ello, debe mantenerse actualizado en las tendencias en cuanto a metodologías y herramientas, así como gestionar el conocimiento que se va creando a partir de la prestación del servicio.
Relación con los clientes (Gestión de redes de contacto)	Al ser nuestro servicio un intangible, las actividades de mantenimiento de la red de contacto de la empresa (clientes y prospectos) es una actividad clave para la comercialización de nuestros servicios.
Relación con los socios consultores	Es imprescindible tener una buena gestión de relaciones con los socios consultores, debido al acceso al conocimiento y a la red de contactos de la empresa, así como por la naturaleza intangible del servicio.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se ha definido estos factores críticos de éxito que permiten la viabilidad del negocio, pasamos a realizar un análisis de los factores del entorno que puedan afectar el negocio.

⁷³ Alvarez Medina, Lourdes (2003). Revista Contaduría y Administración. "Competencias Centrales y Ventaja Competitiva: el concepto, su evolución, su aplicabilidad". Abril y junio del 2003. Consulta: 03 de marzo 2012.

5.1. Matriz EFE

A continuación, presentamos la matriz EFE, la cual nos permite evaluar las oportunidades y amenazas que pueden incidir sobre el funcionamiento de La Consultora.

Tabla 10: Matriz EFE.

MATRIZ EFE	PESO	PONDERACIÓN	PUNTAJE PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Crecimiento de la inversión privada	9%	3	0.26
Crecimiento del mercado objetivo	12%	3	0.36
Aumento de la inversión en desarrollo y capacitación	13%	4	0.51
Mayor reconocimiento de la importancia del Liderazgo	13%	4	0.51
Desarrollo tecnológico en software de RRHH	10%	3	0.31
Diversidad de proveedores	8%	3	0.23
AMENAZAS			
Incremento de consultoras de RRHH en el país	7%	2	0.14
Aumento de la oferta de consultoras de RRHH	10%	1	0.10
Posicionamiento de instituciones de educación ejecutiva en Liderazgo	10%	1	0.10
Aparición de nuevas metodologías de desarrollo de competencias	6%	2	0.12
Reducción de presupuesto de RRHH en caso de crisis	3%	2	0.05
TOTAL	1.00		2.70

Fuente: Elaboración propia.

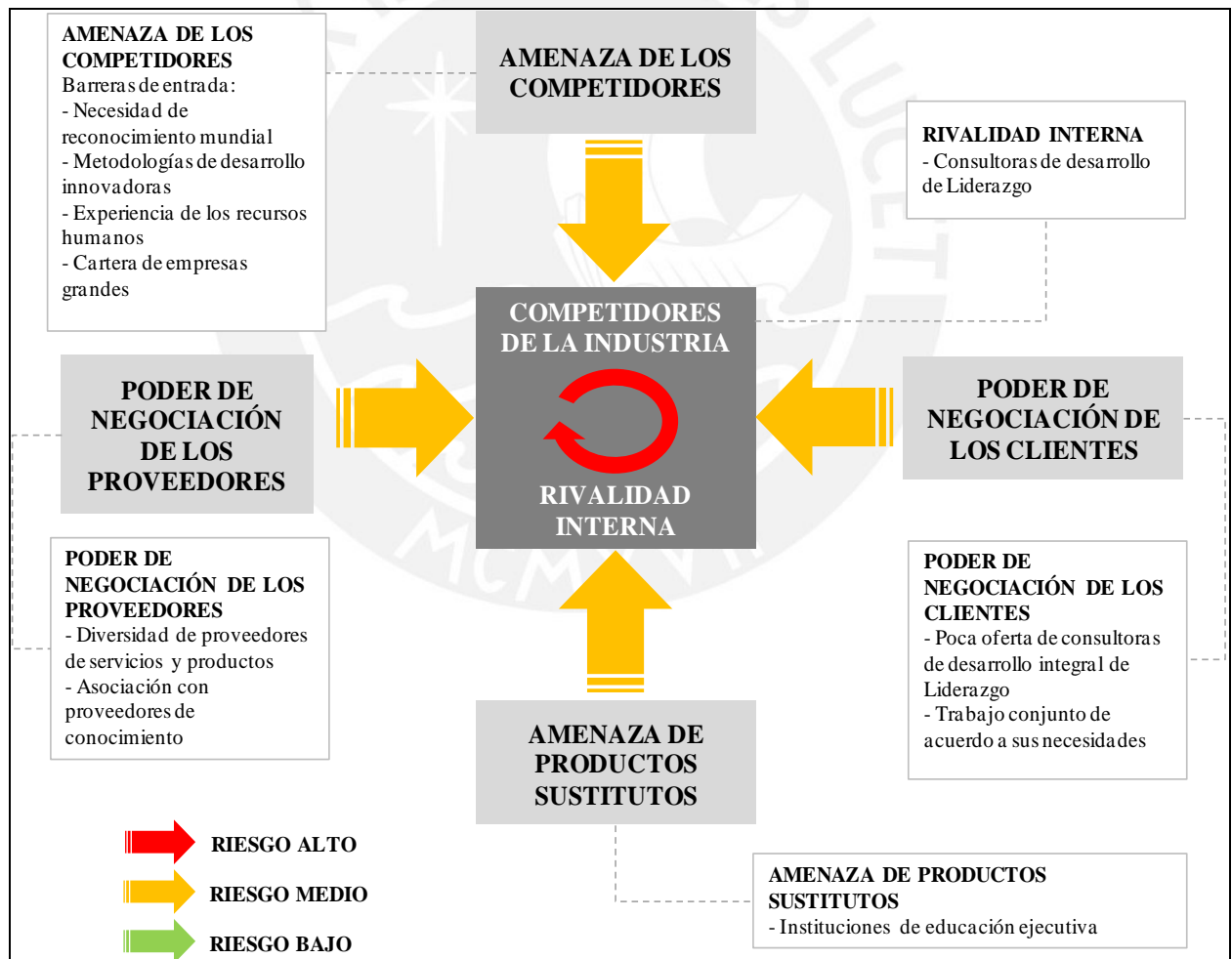
En conclusión, existen amenazas que pueden afectar la viabilidad del negocio; sin embargo, las oportunidades son mayores para poder contrarrestarlas. Las amenazas más grandes son el aumento de la oferta de consultoras, las cuales pueden ofrecer más servicios de desarrollo que abarquen hasta la medición de resultados, y el posicionamiento de instituciones de educación ejecutiva en liderazgo. No obstante, estas amenazas se ven disminuidas debido a la diferenciación que posee el modelo de negocio, con ello se puede aprovechar en mayor medida el aumento de la inversión de las empresas en desarrollo y capacitación para ofrecer nuestros servicios y obtener una amplia cartera de clientes; además, se puede aprovechar el aumento en la importancia de liderazgo, al ser los líderes los que dirigen a los recursos humanos hacia los objetivos de la organización.

5.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1992) es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de los distintos factores de la industria que moldean la estrategia de competitividad de la empresa. Para el presente documento se realizará un análisis del sector de consultoría de recursos humanos, donde se analizará la Rivalidad Interna, la Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores, el Poder de Negociación de los Clientes, la Amenaza de Productos Sustitutos y el Poder de Negociación de los Proveedores.

En el siguiente gráfico, se presentan las fuerzas que afectan directamente al desarrollo y desempeño de La Consultora:

Gráfico 10: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia.

Rivalidad Interna

La rivalidad interna en el sector de consultoría de recursos humanos está definida en base a la gran cantidad de competidores de la industria. Las empresas del sector son consultoras de recursos humanos e instituciones de educación ejecutiva, las cuales son universidades de gran prestigio, siendo 62 organizaciones en total las que brindan servicios de desarrollo de competencias.⁷⁴ Asimismo, otro factor que influye a que la rivalidad interna implique un riesgo alto es el servicio de desarrollo de competencias, debido a que por su naturaleza intangible es difícil, para los clientes, percibir el valor agregado y diferenciación de los servicios ofrecidos por las empresas del sector.

A continuación, se muestran las 56 consultoras de recursos humanos que ofrecen servicios de desarrollo de competencias:

Tabla 11: Consultoras de RRHH.

CONSULTORAS DE RRHH	
APOYO HUMAN TRUST	LAM GROUP SAC
AQUARIUS CONSULTING	LEE HECHT HARRISON
AVANTY	LIFE SYMPHONY
B&T MEETINGS	LINK CONSULTING
CAPITALE	MOTIVA
COACHING TARGET	OPALO PERU
COMPENSA	ORBI CONSULTORES
CONSORCIO L & P	PERU PAINTBALL
CORNERSTONE	PIRAMIDE CONSULTORES
CORPORACION LEL	PREVIUS
DBM PERU	PTC-PERUVIAN TEAMWORK CENTER
DELOITTE	RESOURCE
DHM	RIGHT MANAGEMENT
DIDACTICAL TRAINING	SELECTIVA
DOGMA	SINERGIA 360
ECKLEKTICA	SOLUCIONES DE ALTURA
EPISE	T&R CONSULTORES
ESE - ESCUELA SERVICIO DE EXCELENCIA	TALENT CONSULTING
GBM & ASOCIADOS	TANDEM
GLOBAL COACHING SOCIETY	TARGET DDI PERU
GRUPO CONSULTA	TEAM COACHING
GRUPO PROGRESA	TEAM RESOURCES
GRUPO SANTO DOMINGO	TEAM SPIRIT
HL CONSULTORES	UNO COACHING
HODS INTERNATIONAL	VERTIGO PERU
HUMAN RESOURCES SYSTEM	VIA CONSULTORIA Y NEGOCIOS
HUMANITAE	VMN SOLUTIONS
JML CONSULTORES	X-FACTOR CONSULTING

Fuente: Info Capital Humano. Elaboración propia.

⁷⁴ El Portal del Capital Humano. "Consultoría en Gestión Humana". Consulta: 25 de octubre de 2011.
<http://infocapitalhumano.pe/index.html>

Asimismo, a continuación se muestran las 6 instituciones de educación ejecutiva que ofrecen desarrollo de competencias dentro de sus programas especializados para empresas:

Tabla 12: Instituciones de Educación Ejecutiva.

INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN EJECUTIVA
UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES - EPU
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA - FUNIBER
INSTITUTO DE FORMACION BANCARIA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ - INNOVA PUCP
UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS - ESCUELA DE POST GRADO
UNIVERSIDAD RICARDO PALMA - AMERICO BIBOLINI

Fuente: Info Capital Humano. Elaboración propia.

Por otro lado, si bien son una gran variedad de organizaciones las que ofrecen desarrollo de competencias no todas brindan el servicio de desarrollo de liderazgo, con lo cual el número se reduce a 26, algunas consultoras que forman parte de nuestra competencias son CORNERSTONE, DBM PERÚ, HUMANITAE, VMN SOLUTIONS, entre otros.

En base a ello, se define que el riesgo es alto sin embargo es importante recalcar que la experiencia y la especialización son factores relevantes en la toma de decisiones de los clientes para contratar una consultora. Considerando estos factores son solo 8 las consultoras mejor posicionadas en el sector, las cuales son especializadas en el desarrollo de liderazgo y solo una consultora, la cual es Jamming, ofrece un servicio integral que incluye evaluación, desarrollo, seguimiento y medición de resultados. Asimismo, el riesgo se ve disminuido en cierta medida, debido a que existe un grado de cooperación entre las consultoras, dándose los casos en que dos consultoras cooperen para brindar un servicio, complementando sus ofertas, experiencia y red de contactos.

Por último, buscamos ofrecer una propuesta diferenciada que permita disminuir los riesgos encontrados en el sector, diferenciándonos por la especialización en liderazgo en el nicho de mandos medios de las empresas del país y con servicios que brinden un valor agregado frente a la competencia.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores significa un mayor nivel de competencia y menos utilidades para las empresas del sector. En cuanto al sector de consultoría de recursos humanos, según estimaciones de MD Group, organizador de Expo Capital Humano, la industria habría registrado, al año 2011, un crecimiento de 80% en número de participantes en los últimos 5 años⁷⁵, atraídas por el incremento de la inversión en capital humano por parte de las empresas. Sin embargo, de las fuerzas que puedan estar reforzando la dinámica de crecimiento de la industria, es necesario identificar las barreras que afectan la entrada de nuevos competidores. Las barreras identificadas como más relevantes para el sector de consultoría de recursos humanos se detallan a continuación⁷⁶.

1. Requisitos de capital

La industria no requiere grandes inversiones, pues el servicio depende principalmente de los recursos humanos (consultores) que brindan los servicios; las metodologías o herramientas pueden ser adquiridas a costos relativamente bajos. Los costos de publicidad o mercadeo suelen ser bajos, pues los factores más relevantes para conseguir clientes, son las redes de contacto de la empresa, la imagen de los principales consultores y la imagen de la empresa.

2. Diferenciación del producto

La diferenciación, en la industria analizada, empieza por definir un campo de especialización; esto está relacionado con el factor “experiencia” el cual se explicará más adelante. La especialización, además de ser valorada por las empresas que contratan los servicios de consultoría, permite reducir el nivel de competencia si la empresa se especializa en segmentos que han sido menos explorados por la competencia.

Otra fuente de diferenciación viene dado por el modelo de servicio y cuánto se adapta a las necesidades que demanda el mercado o, incluso, cada cliente de

⁷⁵ BusinessEmpresarial.net [en línea]. Inversión en Capital Humano en Perú crecería 10% en 2011. Consulta: 15 de enero 2012
En: <http://www.busesempresarial.net/edicion/41-1/articulo/1-2850/>

⁷⁶ Porter (1992) identifica 6 barreras de entrada: i) economías de escala, ii) diferenciación de producto, iii) requisitos de capital, iv) costos cambiantes, iii) desventaja en costos independientes de la escala, v) acceso a canales de distribución, vi) política gubernamental. Para el caso analizado se utilizan las barreras consideradas relevantes. Las barreras fueron identificadas, principalmente, a partir de las entrevistas realizadas los gerentes de recursos humanos y expertos, así como revisión de distintas fuentes secundarias.

manera particular; en consultoría suele hacerse la distinción entre “enlatados”, es decir servicios que se ofrecen sin mayor variación a todos los clientes, y “servicios a la medida”, los cuales muestran una mayor flexibilidad para adaptarse a cada demanda.

Por otro lado, las herramientas y metodologías utilizadas para la prestación del servicio, pueden servir como fuentes de diferenciación temporal, pues suelen ser de fácil acceso y bajo costo (tanto en tiempos de capacitación como en inversión); la diferenciación puede ser mayor si la consultora logra desarrollar metodologías propias que logren aceptación en el mercado. Por último, la imagen y prestigio son también muy valorados.

3. Costos de Cambio

Los costos de cambio son costos de transacción que deben asumir los clientes por cambiarse de proveedor. Si los costos son elevados, los nuevos competidores tendrán mayores dificultades para atraer clientes de la competencia, a no ser que el valor ofrecido sea suficiente como para justificar el cambio. Estos costos no suelen ser muy altos en el sector, aunque depende del tipo de servicio al que se refiera; la pérdida que se genera es el conocimiento que la consultora ha adquirido sobre la empresa cliente, así como la información e historiales. Este costo es más elevado cuando el servicio que se está prestando implica una relación cercana entre el consultor y las personas involucradas en él, por ejemplo, servicios de *coaching*.

4. Experiencia

La experiencia es un factor difícil de ser imitado y, por tanto, establece una barrera de entrada para los competidores. Es en este ámbito que la especialización, tanto de la consultora (p. e. eligiendo enfocarse en el desarrollo de liderazgo) como de los consultores, especializados en metodologías y etapas del servicio cobran relevancia. La experiencia del capital humano de la consultora implica el desarrollo de conocimiento especializado y cada nuevo cliente que tome el servicio, se beneficia de la experiencia adquirida gracias a los servicios prestados a clientes antiguos.

Como se verá más adelante en la sección donde se analiza la rivalidad interna de la industria, son pocas las consultoras que ofrecen servicios especializados en liderazgo.

La experiencia en el sector de la industria de consultoría de recursos humanos, especializado en liderazgo es limitada, siendo sólo ocho las consultoras especializadas en el tema y solo una (*Jamming*), la que cuenta oferta integral desde evaluación de competencias hasta la medición de resultados.

Consideramos que la amenaza de entrada de nuevos competidores es media. Si bien crear una consultora no requiere de una gran inversión de capital, la experiencia de los consultores y la imagen de la consultora son factores claramente diferenciadores, con el que no todas las consultoras nuevas podrán contar o que toman tiempo en ser adquiridos; estos factores son especialmente importantes cuando el mercado objetivo son clientes corporativos. Los servicios post-venta y la gestión del conocimiento generado con el cliente son elementos que pueden ser gestionados para incrementar los costos de cambio de los clientes, generando mayores barreras de entrada para nuevos competidores.

Poder de negociación de los clientes

Los compradores pueden ejercer presiones en a su favor en los precios de una industria, dependiendo de diversos factores; por ejemplo, si existen productos sustitutos, compran grandes cantidades de la producción de la industria o si los productos no se encuentran diferenciados, el poder de los clientes será mayor. A continuación se analizan los factores relevantes para la industria analizada:

1. Volumen de compra del producto total de la industria

Debido a que lo que compran los clientes son servicios y no existencias que se acumulan, el poder de que los clientes incidan en el precio bajando sus niveles de compra no es tan alto. Por otro lado, si bien el número de clientes potenciales identificados no supera las 300 empresa (como se verá más adelante en el dimensionamiento del mercado), el número de empresas que brindan estos servicios es también bajo (como se detalla en la sección que se refiere a rivalidad interna).

2. Disponibilidad de información

Los servicios de desarrollo de competencias tienen alto nivel de “intangibilidad”, lo que hace que la evaluación y comparación de la calidad de los servicios ofrecidos por las distintas empresas sea complejo –por ejemplo, al

comparar la diferencia de precio en las horas hombre que deben tener dos consultores con experiencias distintas, comparar metodologías o las distintas etapas de los servicios ofrecidos, el valor diferencial entre servicios ofrecidos por distintas empresas nos es fácil de calcular de manera precisa.

3. Facilidad de Cambio

En general los costos de cambio de la industria no son altos, aunque estos pueden variar dependiendo de la calidad de la post-venta de los servicios de la competencia.

4. Beneficios

El mercado potencial identificado, sigue una tendencia de ver al área de Recursos Humanos como un socio estratégico que incide en la competitividad del negocio y, por lo tanto, en la línea de resultados. El beneficio no es siempre claramente cuantificable, razón por la cual los clientes tienen preferencia por aquellos servicios que ofrecen estrategias para medir estos resultados.

5. Calidad vs. Ahorro

El precio es un factor relevante cuando una empresa decide contratar el servicio de una consultora, siempre y cuando la calidad de los servicios sea comparable.

6. Existencia de productos sustitutos

Los principales sustitutos son las universidades o centros de post-gradados que ofrecen talleres de liderazgo, los cuales pueden tener un gran reconocimiento en el mercado, sin embargo, las características de los servicios suelen ser distintos a los ofrecidos por las empresas de consultoría y en ocasiones, menos personalizados a los requerimientos de cada cliente.

7. Integración hacia atrás

Las áreas de recursos humanos de las empresas más grandes, cada vez integran actividades que antes eran totalmente tercerizadas; este es el caso, por ejemplo, de las *universidades corporativas*, las cuales se mencionan en la sección de productos sustitutos, sin embargo, lo que realmente se ha integrado es el planeamiento de las actividades de desarrollo del capital humano, mientras que

los servicios siguen siendo prestados, en cierta medida, por empresas de consultoría⁷⁷.

Como se ha señalado, existen factores que incrementan el poder de negociación de los clientes, como factores que disminuyen este poder. Lograr una diferenciación clara es, por lo tanto, un factor determinante en el poder de negociación que pueda tener una empresa consultora con sus compradores.

Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos se encuentra definida por dos tipos de productos específicos. El primero son las universidades corporativas, las cuales son escuelas creadas por las propias empresas para la educación de sus trabajadores en temas relacionados al giro del negocio. El segundo son las instituciones educativas de posgrado, las cuales brindan una oferta de desarrollo de competencias y conocimientos a los trabajadores de las empresas. A continuación se detalla la relevancia de estos dos sustitutos dentro de nuestro sector.

1. Universidades Corporativas

Las empresas se encuentran actualmente en un proceso de cambio y evolución en temas relacionados a los recursos humanos. Durante los últimos años, el área enfocada al desarrollo del capital humano ha cobrado mayor relevancia en las empresas y se ha enfocado en fidelizar y desarrollar al máximo las capacidades de sus trabajadores, con el fin de obtener los mejores resultados en cada uno de ellos. Es por este motivo que, a nivel nacional (Interbank, Rímac Seguros y COSAPI) e internacional (McDonalds, Banco Santander, Toyota, etc.), las empresas han empezado a crear instituciones académicas con el fin de capacitar continuamente a sus trabajadores a las medidas de sus necesidades, y sobre todo enfocarlos a resolver problemas relacionados al giro del negocio. Esto representa una amenaza para la consultoría de recursos humanos, debido a que las empresas disminuyen su demanda, enfocadas específicamente en capacitaciones y desarrollo de competencia, porque estas asumen el control de dichas actividades y se convierte parte de sus actividades

⁷⁷ Entrevista a Marcela Injoque (Rímac Seguros).

claves para la organización. Sin embargo, estas universidades representan un riesgo medio debido a que los altos costos de implementación hacen que no muchas organizaciones creen sus propias escuelas; no obstante, es importante analizar este factor, debido a que la tendencia apunta a que en el largo plazo las empresas sí busquen tenerlas.

2. Instituciones Educativas

Las universidades representan un riesgo para el sector, debido a que se generan alianzas entre las instituciones y las empresas, con el fin de brindar capacitaciones a los trabajadores bajo un modelo educativo y pedagógico. Esta alianza posee la ventaja de contar con el respaldo académico de la institución y de su plana docente, lo cual es difícil de superar por las consultoras en el corto plazo. No obstante, el riesgo que esto representa es medio, debido a que la oferta que brindan las universidades no es personalizada, y se hace difícil de identificar la diferenciación dentro de sus servicios, por que su modelo de desarrollo es considerado un servicio masivo para todos los trabajadores.

Como se ha podido observar, el riesgo actual de los productos sustitutos es medio, debido a que la oferta de los productos sustitutos, no logra satisfacer las necesidades de las empresas. La especificación y personalización que brinda la consultoría de recursos humanos, hace que aún se mantenga fuerte su demanda en el mediano plazo; sin embargo, es importante seguir analizando las tendencias y cambios que se den en relación a la educación y capacitación de los trabajadores.

Poder de Negociación de los Proveedores

Dentro de la investigación realizada se ha podido observar tres tipos de proveedores en relación a la consultoría de recursos humanos. El primer tipo son los proveedores del conocimiento los cuales poseen las herramientas y metodologías especializadas en el desarrollo del capital humano, el segundo son los proveedor de servicios los cuales alquilan sus instalaciones para las sesiones de desarrollo y por último, el tercer tipo son los proveedores de productos los cuales brindan los materiales y folletería para la consultora. A continuación se analiza el poder de negociación de cada tipo de proveedor para la industria analizada:

1. Proveedores de Conocimiento

Dada la naturaleza del sector de la consultoría de recursos humanos, el principal y más importante proveedor es el de conocimiento; debido a que el modelo de negocio y la oferta de servicios tendrá como base las metodologías reconocidas por el mercado empresarial, y utilizará las herramientas necesarias para la implementación de dichas metodologías. En este sentido, el poder de negociación es alto, porque son los proveedores los cuales decidirán con qué consultoras trabajar y, al mismo tiempo, no existe exclusividad en la oferta de sus servicios, con lo cual hace más fácil que la competencia pueda replicar dichas metodologías con el fin de obtener mayores clientes. Es importante resaltar la necesidad de alianzas estratégicas con dichos proveedores, para evitar problemas en el largo plazo, lo cual pueda generar impactos significativos a los servicios que brinda la consultora de recursos humanos.

2. Proveedores de Servicios y Productos

Los proveedores de servicios son los hoteles y campos campestres, los cuales alquilarán sus instalaciones para que se den las sesiones de desarrollo de la consultora. El poder de negociación de estos proveedores es bajo, debido a que existe una variada y amplia oferta sobre este tipo de locales. Sin embargo, es necesario mantener una buena relación con dichos proveedores, con el fin de tener prioridad y flexibilidad en la reserva de fechas para las sesiones, y poder brindar a las empresas clientes, una personalización de los servicios que se adecúen a sus agendas. Los proveedores de productos, son las empresas que brindarán los materiales para las sesiones de desarrollo (plumones, paleógrafos, fólderes, etc.) y materiales de folletería para la gestión comercial (brochures, cartas de presentación, etc.). El poder de negociación de estos proveedores es bajo, debido a que existe una variada y amplia oferta sobre este tipo de productos, y no existe una concentración de empresas en dicho rubro.

El riesgo que existe con el poder de negociación de los proveedores se ha definido como medio. Esto debido a que el principal proveedor, son los de conocimiento, y es ahí donde la consultora debe poner un mayor énfasis, en generar relaciones y alianzas estratégicas. Mientras que, los proveedores de servicios y productos, poseen un riesgo bajo y no afectan de manera significativa en el desarrollo del negocio de consultoría.

6. Plan estratégico

El modelo de negocio busca cubrir la necesidad encontrada a través de un programa de desarrollo integral de liderazgo que genere cambios en el personal a largo plazo. En este sentido, presentamos la filosofía de La Consultora.

Propósito

Para la formación de personas líderes, creativas e innovadoras es necesario un sistema educativo que permita el desarrollo de estas habilidades. Actualmente, el Perú posee niveles bajos en educación y capacitación, lo cual es una limitación para la competitividad de las empresas a nivel internacional. Es por ello que nuestro propósito como Consultora de Recursos Humanos es “ser un soporte profesional en la educación empresarial de desarrollo de líderes en el país”. Buscamos ofrecer un servicio que apoye a la productividad de las personas en su ámbito de trabajo, y al mismo tiempo que se origine un cambio a nivel personal y social.

Misión

“Somos un socio del área de Recursos Humanos de las organizaciones, al brindar un servicio especializado y personalizado para que logren sus objetivos en el ámbito del desarrollo de liderazgo de su capital humano, ofreciendo programas de desarrollo integrales”.

Visión

“Ser el referente en el país en brindar soluciones al desarrollo del capital humano en temas de liderazgo”.

Valores

Honestidad, Transparencia y Lealtad.

6.1. Análisis FODA

La Consultora tiene oportunidades y fortalezas que le permiten hacer frente a las amenazas del mercado y contrarrestar sus debilidades. Dentro de sus fortalezas está la diferenciación que ofrece frente a los servicios existentes, posee reconocimiento mundial de sus metodologías, ofrece un servicio integral, brinda una oferta flexible y

tendrá un socio estratégico, el cual es el Consultor Asociado quien es reconocido en el mercado. En sus oportunidades, las más importantes son el crecimiento del mercado objetivo, lo cual le permite expandirse, y el aumento de inversión en desarrollo y liderazgo, que es lo que nosotros ofrecemos.

Estas ventajas le permitirán hacer frente a la competencia, en caso de nuevos competidores, de aumento de la oferta de servicios y de metodologías; además, para evitar que ello le afecte negativamente, debe estar en continuo contacto con sus proveedores internacionales para conocer las nuevas innovaciones en el mercado y adoptarlas en el país. Por último, las debilidades que tiene se van a contrarrestar a medida que se presten servicios de alta calidad, esto le permitirá tener una mayor cartera de clientes y ser reconocida en el mercado; además, el plan de fidelización del personal permitirá evitar la rotación de los mismos.

A continuación, se explicará los factores de influencia más importantes en el modelo de negocio.

Gráfico 11: Análisis FODA.



Fuente: Elaboración propia.

6.2. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva del modelo de negocio es la de *diferenciación*, la cual se ve reflejada en los servicios brindados, y en nuestros recursos humanos capacitados en metodologías y herramientas que aseguran la calidad de los servicios ofrecidos. A continuación, se presenta el detalle de cada una de las fuentes de ventaja competitiva mencionadas anteriormente.

Tabla 13: Fuentes de Ventaja Competitiva.

FUENTE	DESCRIPCIÓN
Recursos Humanos Calificados	Personal con experiencia, reconocido por el mercado y capacitado en las metodologías y herramientas que permiten brindar el servicio de manera óptima.
Servicios: Evaluación de Liderazgo	Incluye la evaluación individual de competencias de liderazgo, la evaluación de la cultura de liderazgo y el análisis de la empresa. Esto permite conocer los verdaderos motivos por los cuales es efectivo o no el liderazgo ejercido en la empresa.
Desarrollo de Liderazgo	Relación de liderazgo con productividad. Las actividades y dinámicas permiten vincular las sesiones con las tareas y funciones de los participantes en su ámbito de trabajo. Además, el diseño de actividades tiene por objetivo que sean innovadoras y creativas.
Seguimiento y monitoreo	Asegurar que las personas logren desarrollar el liderazgo. Se realizan reuniones periódicas en donde se brinda retroalimentación a los participantes y se dan los cambios necesarios para lograrlo. Además, se brinda las herramientas necesarias para identificar y desarrollar un agente de cambio dentro de su equipo de trabajo.
Medición de resultados	Medición del retorno de la inversión realizada en los programas de desarrollo, permite vincular los programas con resultados concretos para la empresa.
Servicio Post Venta	Brindar una experiencia personalizada a los clientes a través de una intranet que sirva de canal de comunicación con la consultora y que sirva como fuente de información de los resultados obtenidos a través del programa.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la Matriz Ansoff,⁷⁸ la cual sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización, será utilizada en nuestro modelo de negocio para definir la estrategia de introducción al mercado. Para ello, nos enfocaremos en elaborar una Estrategia de Desarrollo del Producto, la cual implica llegar a un mercado ya existente a través de un producto nuevo e innovador. El servicio que ofrecemos es un servicio diferenciado, es decir, un servicio más completo a comparación de la competencia. Además, nos enfocaremos en un mercado ya conocido por las consultoras de recursos humanos, dirigido hacia las empresas más grandes del país. En el siguiente gráfico se muestra la estrategia utilizada:

Gráfico 12: Matriz Ansoff (Producto/Mercado).

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS ACTUALES	Estrategia de Penetración en el Mercado	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; background-color: #f08080; width: fit-content; margin: auto;"> <p>Estrategia de Desarrollo del Producto: Los servicios que ofrecemos se dirigen hacia el mismo mercado de la competencia pero con un servicio diferenciado.</p> </div>
MERCADOS NUEVOS	Estrategia de Desarrollo del Mercado	Estrategia de Diversificación

Fuente: Elaboración propia.

⁷⁸ ÁLVAREZ, Adrian. “La Matriz de producto/mercado de Ansoff”. Consulta: 13 de marzo del 2012. <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=43563>

7. Plan de operaciones⁷⁹

Los servicios que se detallan en este capítulo están dirigidos a los mandos medios del mercado objetivo, y son solo un modelo de cómo podrían darse para una empresa cliente, debido a que cada servicio puede contratarse por separado y será diseñado para ajustarse a las necesidades y demandas del cliente.⁸⁰

Los supuestos utilizados, por motivo de la presentación del plan operativo, son los siguientes:

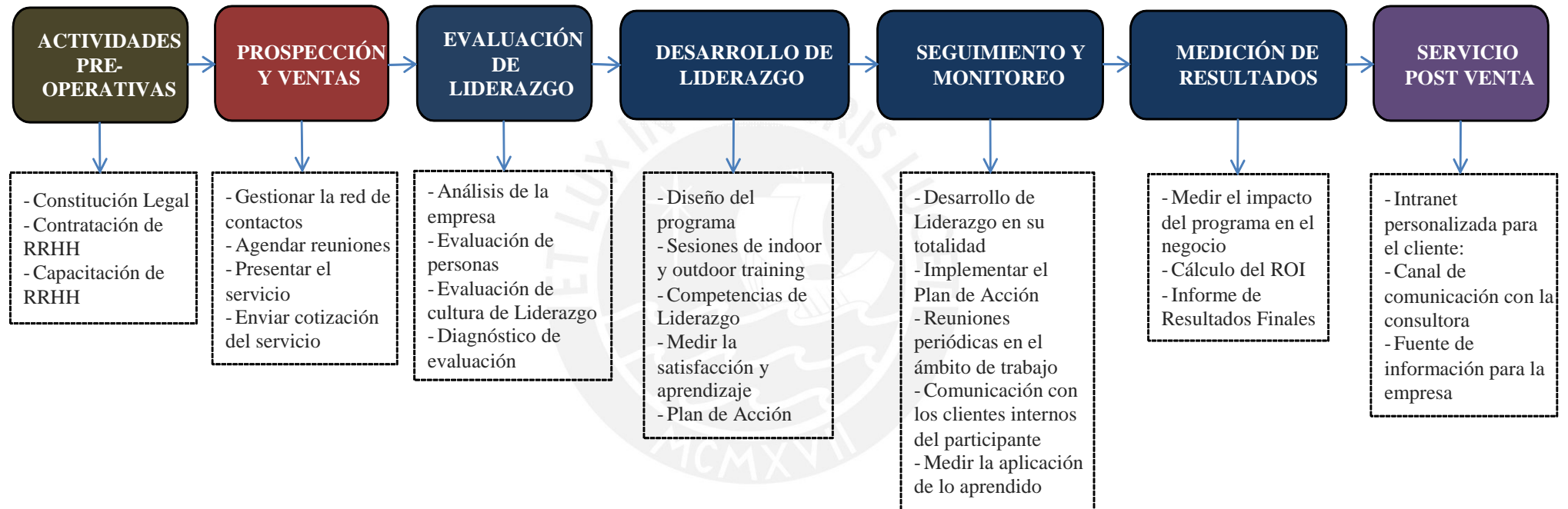
- Se brindará el servicio integral. Este supuesto tiene por motivo presentar el servicio en su totalidad.
- Se brindará el servicio de evaluación de liderazgo a 50 personas. Este es un número promedio de personas a las que se brinda este tipo de servicio, el cual se obtuvo con las entrevistas realizadas a expertos en el tema.
- Se brindará el servicio de desarrollo de liderazgo para 30 persona. Este es un número obtenido también de la investigación realizada.
- Finalmente, el servicio de seguimiento, monitoreo y medición de resultados se realizará para 10 personas, esta cifra también se obtuvo con las investigaciones.

⁷⁹Ver Anexo 10: Flujograma de Operaciones.

⁸⁰Ver Anexo 11: Cadena de Valor.

A continuación, presentamos el esquema del plan de operaciones.

Gráfico 13: Esquema del Plan de Operaciones.



Fuente: Elaboración propia.

7.1. Actividades pre-operativas

Las actividades pre-operativas son las siguientes: la constitución legal de la empresa,⁸¹ la contratación de los recursos humanos y capacitación en las metodologías de evaluación, desarrollo y seguimiento (The Leadership Circle, Metodología ROI y Aprendizaje Experiencial). Cabe resaltar que La Consultora no contará con una oficina administrativa desde el primer año de funcionamiento, debido a que no se considera necesario hasta que aumente la demanda de servicios en los próximos años.

7.1.1. Contratación de los recursos humanos

Los recursos humanos necesarios son el Socio Comercial, Socios Consultores especializados en cada servicio para llevarlos a cabo de manera óptima, Consultores Junior, Facilitadores y Asistente Administrativo. A continuación, se describe la labor de los recursos humanos.

Tabla 14: Recursos humanos de La Consultora.

RECURSOS HUMANOS	DESCRIPCIÓN
Socio Comercial	Persona encargada de la red de contactos de la consultora
Socio de Evaluación	Persona experta en evaluación de personal
Socio de Desarrollo	Persona experta en desarrollo de competencias, específicamente en liderazgo
Socio de Seguimiento y Monitoreo	Persona experta en coaching y medición de resultados
Consultores Junior	Un Consultor Junior será el soporte del Socio de Evaluación, y otro Consultor Junior será el soporte del Socio de Desarrollo
Facilitadores	Personas que realizarán las dinámicas de desarrollo
Asistente Administrativo	Persona que apoye a las labores administrativas y se encargue de la atención al cliente (llamadas y correos de la consultora)

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definidos los recursos humanos necesarios, se llevará a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación. Cabe resaltar que los perfiles de puesto y la estrategia de reclutamiento, selección y contratación serán explicadas en el Plan de Recursos Humanos.

⁸¹Ver Anexo 12: Constitución legal de la empresa

Por otro lado, es importante recalcar que, como parte de los gastos administrativos, se contratará a un Contador que lleve a cabo la contabilidad de manera mensual; y un Informático, que se encargue de la creación y mantenimiento de la página web e intranet de La Consultora.

7.1.2. Capacitación de los recursos humanos

Una vez contratado el personal, se darán las capacitaciones de las metodologías a utilizar para el servicio integral. Estas capacitaciones son *The Leadership Circle*,⁸² paquete de herramientas que incluye evaluación de personal en base a competencias, evaluación de la cultura de liderazgo y *software* de seguimiento y monitoreo que facilita la comunicación entre las partes; la *Metodología ROI*,⁸³ metodología de seguimiento y monitoreo, y medición de resultados del programa; y *Experiential Learning*, certificación en aprendizaje experiencial y diseño de programas de desarrollo.

El Socio de Evaluación recibirá la capacitación en *The Leadership Circle*,⁸⁴ la cual se llevará a cabo en San Francisco – Estados Unidos por el grupo Leadership Circle; y tiene una duración de tres días, cada día de capacitación empieza a las 8:30 a.m. y termina a las 5:00 p.m., y el último día es de 8:30 a.m. a 4:30 p.m. El último día de capacitación, los asistentes recibirán una certificación, el *software* de evaluación de personal (The Leadership Circle Profile), el *software* de cultura de liderazgo (The Leadership Culture Survey), y el *software* de seguimiento y monitoreo (The Follow Through Tool). Los viáticos (transporte, alojamiento, alimentación y seguro de viaje) y costos de la capacitación y *software* serán totalmente pagados por La Consultora. A continuación se presentan los costos de la capacitación.

⁸²Ver Anexo 13: The Leadership Circle.

⁸³Ver Anexo 14: Metodología ROI.

⁸⁴Ver Anexo 15: Certificación en The Leadership Circle

Tabla 15: Costos de Capacitación en The Leadership Circle.

THE LEADERSHIP CIRCLE	
Certificación	\$ 2,495.00
Software	\$ 250.00
Vuelo	\$ 800.00
Seguro de viaje	\$ 30.00
Alimentación	\$ 280.00
Transporte	\$ 40.00
Hotel	\$ 679.00
TOTAL	\$4,324.00

Fuente: Elaboración propia.

El Socio de Desarrollo recibirá la capacitación en *Experiential Learning*,⁸⁵ la cual se desarrollará en Ohio – Estados Unidos por Case Western Reserve University. Para obtener la certificación, el participante tendrá que seguir dos capacitaciones: *The Art of Learning from Experience*, la cual tiene una duración de un día de 9:00 a.m. a 5:00 p.m., y *Experiential Learning in Practice for Teams*, la cual tiene una duración de dos días y será dictada por el creador del *Aprendizaje Experiencial*, David Kolb. Los costos de los viáticos y de la certificación serán pagados por La Consultora. El detalle de los costos de la capacitación se presenta a continuación.

Tabla 16: Costos de Capacitación en Aprendizaje Experiencial

APRENDIZAJE EXPERIENCIAL	
Certificación	\$ 2,870.00
Vuelo	\$ 900.00
Seguro de viaje	\$ 30.00
Alimentación	\$ 180.00
Transporte	\$ 50.00
Hotel	\$ 450.00
TOTAL	\$ 4,480.00

Fuente: Elaboración propia.

El Socio de Evaluación será capacitado en la *Metodología ROI*,⁸⁶ la cual se llevará a cabo en Chicago – Estados Unidos por el Instituto ROI. La capacitación tiene una duración de cinco días e incluye la certificación en la metodología ROI y los materiales necesarios para los cursos (libros, cuadernos de trabajo, modelos de procesos); además, el costo de la certificación incluye el desayuno y almuerzo del

⁸⁵Ver Anexo 16: Certificación en Aprendizaje Experiencial.

⁸⁶Ver Anexo 17: Certificación en la Metodología ROI.

participante. Los viáticos (transporte, alojamiento, alimentación y seguro de viaje) y costos de la capacitación serán pagados por La Consultora. A continuación, se presentan los costos de la capacitación.

Tabla 17: Costos de Capacitación en Metodología ROI.

METODOLOGÍA ROI	
Certificación	\$ 3,500.00
Vuelo	\$ 900.00
Seguro de viaje	\$ 30.00
Alimentación	\$ 80.00
Transporte	\$ 65.00
Hotel	\$ 800.00
TOTAL	\$ 5,375.00

Fuente: Elaboración propia.

7.2. Prospección y ventas

La actividad de prospección se basa en gestionar la base de contactos que posee el Socio Comercial y convertirlos en clientes potenciales a través de una segmentación y priorización, dependiendo de la relación que mantenga el Socio con cada contacto (ejemplo, relación amical, laboral, familiar, social, entre otras); esta prospección ayudará a enfocar de mejor manera la gestión de la venta. A continuación, se detallarán las actividades a realizar.

- El Socio Comercial gestionará **la base de datos de su red de contactos**, se encargará de segmentarla y priorizarla en base a la relación que tenga con cada uno de sus contactos.
- Coordinará las **citas con los clientes potenciales**, a través de llamadas y/o envío de mails con el fin de agendar reuniones, las cuales se pueden hacer a través de un desayuno, almuerzo, café, o en la propia oficina del cliente.
- Una vez obtenida la reunión, se empezará la **gestión de venta de los servicios** de La Consultora.
 - En la reunión, se hará una presentación en un *ipad* y/o proyector (dependiendo de lo solicitado por el cliente), sobre los beneficios y alcances de los servicios que brinda La Consultora.

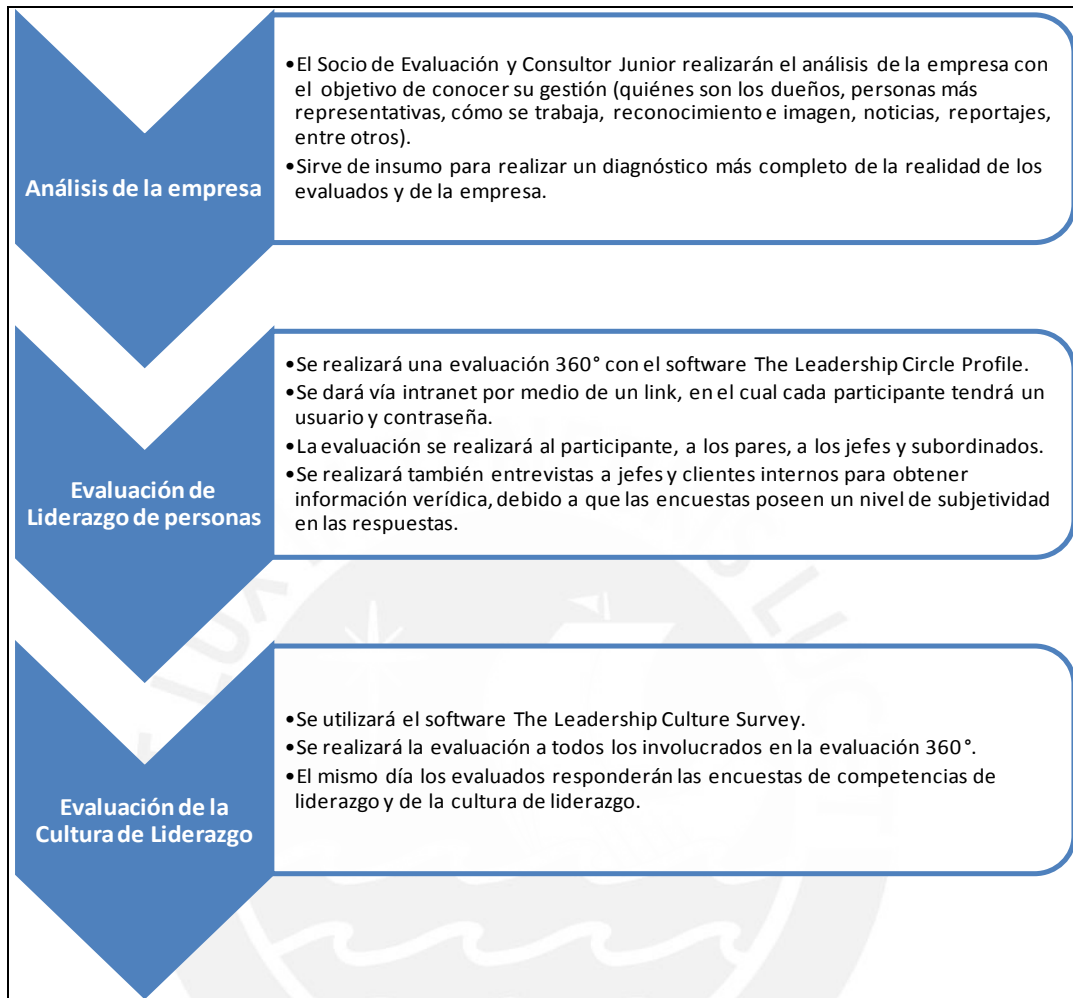
- Al mismo tiempo, se buscará cautivar al cliente, con el fin de que envíen la información necesaria para realizar una cotización de los servicios y más adelante los acepten.
- Una vez que el Socio Comercial recibe **la información del cliente**, se la entrega a los Socio Consultores para que coticen el servicio, dependiendo del nivel de servicios (evaluación, desarrollo, seguimiento y monitoreo, medición de resultados), el número de participantes y cargos.
- Esta **cotización** y la **forma de pago** serán enviados vía correo electrónico a la empresa cliente.

7.3. Evaluación de Liderazgo

La Evaluación de Liderazgo es la primera etapa del servicio integral, la cual se refiere a la evaluación individual del personal, a la cultura de liderazgo y al análisis de la empresa: los responsables del servicio son el Socio de Evaluación y el Consultor Junior. Este nivel de profundidad de la evaluación de liderazgo permite conocer los factores que influyen al liderazgo exitoso que se ejerce en la empresa o al fracaso del mismo. La evaluación implica encuestas vía intranet y entrevistas, las que, al ser respondidas, envían los resultados directamente a La Consultora, los cuales incluyen datos y diagramas de alto impacto en base a la data evaluada. Cada participante tendrá un usuario y contraseña, los cuales serán creados por el Informático. El servicio se llevará a cabo de la siguiente manera:

- El Socio de Evaluación tendrá una **reunión con la empresa cliente** para coordinar las fechas en las que se realizará la evaluación y el número de trabajadores, dará la explicación del proceso de evaluación (explicar que se enviará el link de la evaluación virtual), y pedirá información acerca de la empresa.
- Las siguientes etapas del servicio se demuestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 14: Servicio de Evaluación de Liderazgo.



Fuente: Elaboración propia.

- Luego de brindado el servicio, el Socio de Evaluación y el Consultor Junior realizarán **el diagnóstico de evaluación** con los resultados obtenidos, el cual servirá de insumo para la etapa de desarrollo. Finalmente, habrá una reunión para **presentar los resultados obtenidos a la empresa cliente**.

Por otro lado, los costos de los recursos humanos se calculan en base a las horas hombre, y para ello se ha calculado las horas de todo el servicio. A continuación, se muestra las horas del servicio y el costo respectivo.

Tabla 18: Costos de los Recursos Humanos del Servicio de Evaluación.

Actividades del Servicio de Evaluación	Socio Consultor	Consultor Junior
Análisis de la organización	1	4
Reunión con el cliente	1	0
Evaluación 360°	0	0
Entrevistas a jefes y clientes internos	7.5	0
Evaluación de la cultura	0	0
Elaboración de diagnóstico	5	25
Presentación de resultados	1	0
TOTAL HORAS	15.5	29
COSTO HORAS-HOMBRE	\$ 100.00	\$ 50.00
COSTO TOTAL	\$1,550.00	\$1,450.00

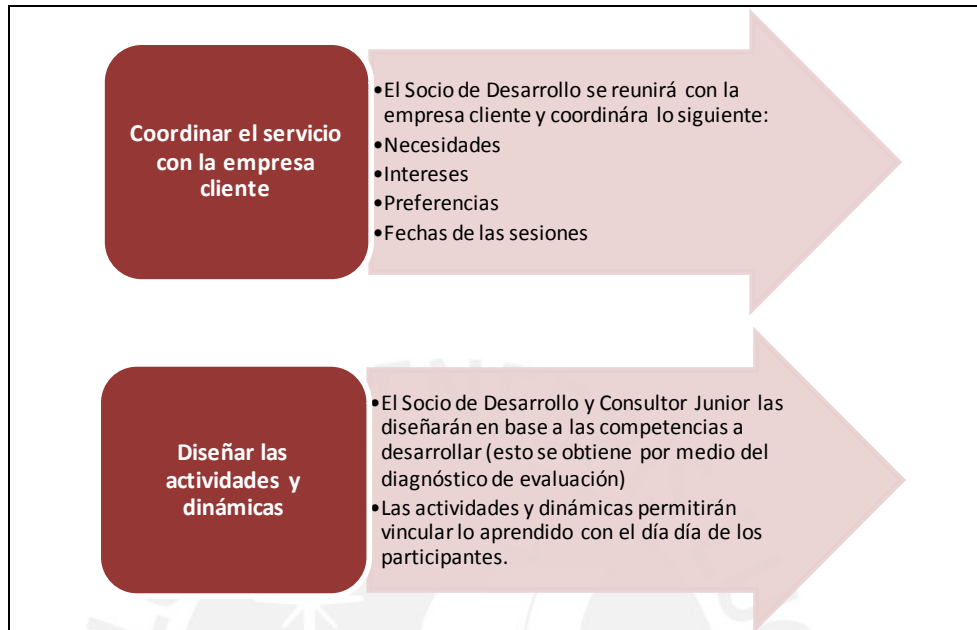
Fuente: Elaboración propia.

7.4. Desarrollo de Liderazgo

El programa de desarrollo es la segunda etapa del servicio integral, cuyo objetivo es lograr que los líderes desarrollen su potencial al máximo, vinculándolo con la productividad de la empresa y ayudándolos a mejorar en su vida personal y profesional dentro de la organización. El programa tendrá una duración de seis meses, una sesión por mes, en donde se realizarán talleres prácticos de aprendizaje experiencial, utilizando los modelos *indoor* y *outdoor training*, y los encargados de llevar a cabo los talleres son los Facilitadores. El *indoor training* permite realizar actividades relacionadas al día a día de los participantes, por medio de retos, juego de roles y casos; y el *outdoor training* permite conocer aspectos personales que los mismos participantes no son conscientes de poseerlos, en un ambiente de diversión e integración. El detalle del servicio se presenta a continuación.

- El Socio de Desarrollo y Consultor Junior harán **el diseño del programa de desarrollo**,⁸⁷ el detalle del diseño se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 15: Diseño del Programa de Desarrollo.



Fuente: Elaboración propia.

- Ejemplo: Si la empresa cliente es una empresa de seguros y los participantes pertenecen al área comercial, algunas actividades pueden estar enfocadas en creación de nuevos productos.
- El Socio de Desarrollo y Consultor Junior definirán **el cronograma de actividades** (fechas y contenido de las sesiones).⁸⁸
- Luego, el Socio de Desarrollo coordinará **el equipo de trabajo** (contactará a los facilitadores y les explicará las actividades que se realizarán en las sesiones de desarrollo).
- La Asistente Administrativa se encargará de hacer las **coordinaciones logísticas** para llevar a cabo el servicio (clubes campestres y alimentación, transporte de personal hacia los clubes, materiales para dinámicas, salas de hotel y alimentación).

⁸⁷Ver Anexo 18: Dinámicas para el Programa de Desarrollo.

⁸⁸Ver Anexo 19: Cronograma de las Sesiones de Desarrollo.

- Las sesiones de *indoor training* se realizarán en las salas del Hotel Los Delfines⁸⁹ y se brindará el servicio de *catering* a los participantes; las sesiones de *outdoor training* se realizarán en los clubes campestres de Cieneguilla y Chosica,⁹⁰ se brindará el servicio de transporte de clientes⁹¹ hacia los clubes y también se incluye el servicio de alimentación. A continuación, se presentan los costos variables de esta etapa.

Tabla 19: Costos variables de la Etapa de Desarrollo.

ETAPA DE DESARROLLO	COSTO POR PERSONA	COSTO DE 30 PERSONAS
Clubes campestres y alimentación	\$ 35.34	\$ 1,060.20
Transporte de personal	\$ 6.34	\$ 190.20
Salas de hotel y alimentación	\$ 122.64	\$ 3,679.20
TOTAL	\$ 164.32	\$ 4,929.60

Fuente: Elaboración propia.

- Cabe resaltar que en esta etapa se utilizarán materiales para las dinámicas, cuyo costo de materiales será **US\$ 676.69 al año**.
- **Las sesiones de desarrollo serán 6 sesiones**, en base a las competencias que se busca desarrollar, el contenido de las mismas se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 20: Sesiones del Servicio de Desarrollo.

SESIONES	COMPETENCIAS		TÉCNICAS DE DESARROLLO
Sesión 1	De índole personal	Aprendizaje personal, autoconciencia, autocontrol, automotivación, balance	Indoor training
Sesión 2			Outdoor training
Sesión 3	De índole social	Trabajo en equipo, inteligencia interpersonal, habilidades de comunicación, mentoring y coaching	Indoor training
Sesión 4			Outdoor training
Sesión 5	De índole directivo	Producción sostenible, pensamiento sistémico y estratégico, propósito y visión, toma de decisiones y negociación	Indoor training
Sesión 6			Indoor training

Fuente: Elaboración propia.

⁸⁹Ver Anexo 20: Cotización del Hotel Los Delfines.

⁹⁰Ver Anexo 21: Cotización de clubes campestres.

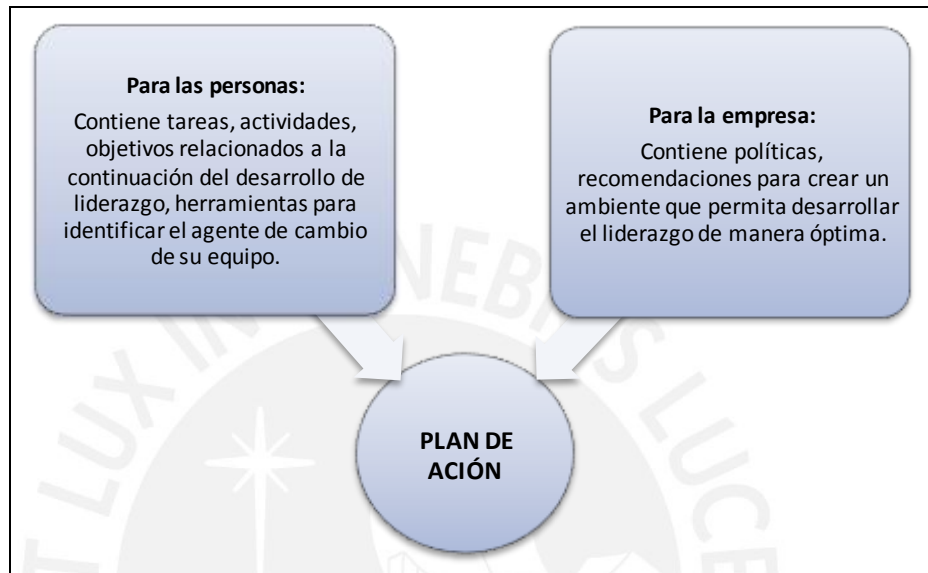
⁹¹Ver Anexo 22: Cotización de empresas de transporte de clientes.

- **Sesión 1:** Tiene por objetivo el compromiso, en donde se busca concientizar al participante del beneficio que obtendrá al asistir en las distintas sesiones.
- **Sesión 2:** Tiene por objetivo desarrollar las competencias personales para desarrollarse como directivos y así lograr su éxito personal.
- **Sesión 3 y 4:** Tiene por objetivo desarrollar las competencias sociales utilizando su conciencia social y habilidades interpersonales para establecer, mantener y mejorar sus relaciones con otras personas.
- **Sesión 5 y 6:** Tiene por objetivo desarrollar las competencias directivas enfocadas en el liderazgo para facilitar la gestión de personal, orientándose al logro y contribuyendo a los objetivos de la organización.
- En la última sesión de desarrollo, los Facilitadores entregarán **encuestas de satisfacción a los participantes**, las cuales serán diseñadas por el Consultor de Desarrollo y Consultor Junior, para evaluar la calidad del programa de desarrollo.
 - Este es el primer nivel de la metodología ROI (Nivel 1: Satisfacción). Esta metodología permite medir el impacto del programa en el negocio y esta data recolectada servirá de insumo para la etapa de medición de resultados.
- Asimismo, en la última sesión de desarrollo, los Facilitadores presentarán un caso a ser desarrollado, el cual será diseñado por el Socio de Desarrollo y Consultor Junior, que permitirá **medir el aprendizaje de los participantes** a lo largo de las seis sesiones.
 - Este es el segundo nivel de la metodología ROI (Nivel 2: Aprendizaje), y esta data recolectada también servirá de insumo para la etapa de medición de resultados.
- Con los **reportes que los Facilitadores hayan realizado en las sesiones**, realizarán un diagnóstico individual y grupal de los participantes que han evaluado y desarrollado, cada facilitador puede evaluar a un máximo de 10

personas por sesión, y presentarán estos reportes al Socio de Desarrollo y Consultor Junior.

- El Socio de Evaluación, el Socio de Desarrollo y el Socio de Seguimiento y Monitoreo elaborarán el **Plan de Acción**. Este plan contiene dos rubros:

Gráfico 16: Plan de Acción



Fuente: Elaboración propia.

- El Socio de Evaluación, el Socio de Desarrollo y el Socio de Seguimiento y Monitoreo harán la **presentación del Plan de Acción a la empresa cliente**, el cual es el insumo para la etapa de seguimiento y monitoreo.

Por último, los costos de los recursos humanos del Servicio de Desarrollo, calculados en horas-hombre, se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 21: Costo de los Recursos Humanos del Servicio de Desarrollo.

Actividades del Servicio de Desarrollo	Socio Consultor	Consultor Junior	Facilitador
Diseño del programa con el cliente	3	1	0
Diseño del programa con el equipo	9	3	0
Coordinación con el equipo	1	2	2
Sesiones de desarrollo	0	6	108
Encuestas de satisfacción	0	0	0
Medición de aprendizaje	0	0	0
Diagnóstico de facilitadores	0	0	60
Diagnóstico grupal	1	2	6
Elaboración Plan de Acción (personas)	9	12	0
Elaboración Plan de Acción (empresa)	6	2	0
Presentación con cliente	1	0	0
TOTAL HORAS	30	28	176
COSTO HORAS-HOMBRE	\$ 100.00	\$ 50.00	\$ 30.00
COSTO TOTAL	\$3,000.00	\$1,400.00	\$ 5,280.00

Fuente: Elaboración propia.

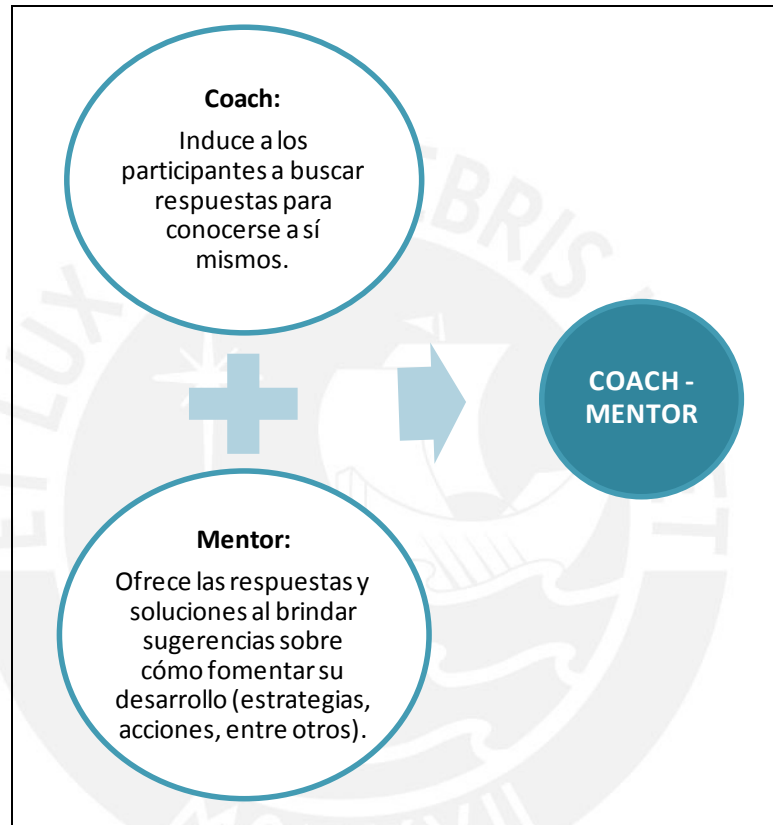
7.5. Seguimiento y Monitoreo

El Seguimiento y Monitoreo, tercera etapa del servicio integral, tiene por objetivo el desarrollo de las competencias de liderazgo en su totalidad, para lo cual el Socio de Seguimiento y Monitoreo se reunirá de manera periódica con el participante para evaluarlo en el ámbito de trabajo y hacer las correcciones y mejoras necesarias en el Plan de Acción para lograrlo. En esta etapa será importante la recolección de datos que permitan medir la aplicación de lo aprendido en base al desarrollo de liderazgo, lo cual servirá de insumo para la medición de resultados con la metodología ROI. Además, se utilizará la herramienta *The Follow Through Tool*, la cual permite una comunicación fluida y rápida entre el Socio Consultor, el participante y su jefe, con esta herramienta se enviarán recordatorios a los participantes para el cumplimiento del plan de acción.

- El Socio de Seguimiento y Monitoreo tendrá una **reunión con la empresa cliente** y se coordinará a qué personas se les brindará el programa de seguimiento y monitoreo, así como las fechas en las que se darán las reuniones entre el Socio Consultor y los participantes.

- **El rol del Socio de Seguimiento y Monitoreo** es el de un *coach-mentor*: observa el progreso de los participantes, el cumplimiento de objetivos, promueve el auto-cuestionamiento, identifica deficiencias y sugiere herramientas y alternativas que complementen el desarrollo del participante. El gráfico presentado a continuación muestra qué elementos posee el *coach-mentor*.

Gráfico 17: Rol del Coach-Mentor.



Fuente: Elaboración propia.

- La importancia de este rol es que, de acuerdo a las entrevistas realizadas, no es suficiente el rol del *coach* ya que se enfoca en que los participantes se auto-cuestionen sin brindar una solución real, y debido a que las sesiones de *coaching* implican tiempos tan cortos, es necesario que el *coach* brinde soluciones tangibles (estrategias, acciones, recomendaciones) para asegurar el desarrollo de los participantes.
- Las sesiones de *coaching* serán **reuniones en el ámbito de trabajo** entre el Socio de Seguimiento y Monitoreo y cada participante, con el fin de lograr el

desarrollo de liderazgo en su totalidad; además, se brindarán a todos los participantes las herramientas necesarias para la mejora y consolidación de sus capacidades y compromiso con la organización.

- Con la identificación de los **agentes de cambio** en las sesiones de evaluación y desarrollo, el Socio se enfocará en guiar y desarrollar de manera personalizada todas las capacidades características del *agente*, con la finalidad de mostrarle al participante los beneficios y cualidades que posee.
- A todos los participantes de esta etapa, se les brindará herramientas y metodologías para **identificar los agentes de cambio en sus equipos de trabajo**.
- Estas sesiones son individualizadas (uno a uno), y tendrán una duración de seis meses. Cada reunión durará una hora y se dará una reunión cada dos semanas.
- El Socio estará comunicado con las **personas que tengan relación directa con el participante**, con el fin de conocer los factores externos que posibilitan o no el liderazgo exitoso de los participantes.
- El Socio de Seguimiento y Monitoreo se encargará de **recolectar los datos que permitan medir la aplicación de lo aprendido** en el ámbito de trabajo.
 - Se refiere al tercer nivel de la Metodología ROI (Nivel 3: Aplicación/Implementación).
 - Se basa en la observación directa a los participantes en el ámbito de trabajo y en reportes que el Socio realizará en base a lo observado en cada reunión y al cumplimiento del Plan de Acción.

7.6. Medición de Resultados

La Medición de Resultados es la última etapa del servicio integral, en la que se utilizará la metodología ROI. Esta metodología facilita la medición y evaluación del impacto de los programas en la rentabilidad de la organización. Los niveles de la metodología ROI se utilizarán de la siguiente manera:⁹²

⁹² Instituto ROI. Seminario “Evaluación del impacto de la capacitación y programas de recursos humanos”.

Tabla 22: Metodología ROI para Medición de Resultados.

NIVELES	OBJETIVOS	MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	RESPONSABLES
1. Reacción/ Satisfacción	Medir la satisfacción de los participantes respecto al servicio integral.	Encuestas de satisfacción al final de la última sesión de desarrollo.	Facilitadores. Socio de Desarrollo. Consultor Junior.
2. Aprendizaje	Medir lo que los participantes aprendieron en términos de información, conocimiento y habilidades.	Casos en la última sesión de desarrollo.	Facilitadores. Socio de Desarrollo. Consultor Junior.
3. Aplicación/ Implementación	Medir el progreso en términos del uso de información, conocimientos y habilidades en su puesto de trabajo. Se realiza durante los 6 meses de la etapa de seguimiento y monitoreo.	Observación directa en el ámbito de trabajo. Reportes del cumplimiento del Plan de Acción.	Socio de Seguimiento y Monitoreo.
4. Impacto en el negocio	Medir si los objetivos planteados en la acción formativa se utilizan en la organización de forma efectiva y eficiente. Se realiza en los 6 meses posteriores a la etapa de seguimiento y monitoreo.	Entrevistas a los participantes y a sus clientes internos. Observación directa en el ámbito de trabajo. Recopilación del registro/data de la empresa.	Socio de Seguimiento y Monitoreo.
5. ROI	Compara los beneficios monetarios del impacto en la organización con los costos del programa. Cálculo del ROI (%) = Utilidad (ingresos – costos) del programa / costos del programa x 100.	Aislar los efectos de la intervención. Convertir datos a valor monetario. Capturar los costos del programa.	Socio de Evaluación. Socio de Desarrollo. Socio de Seguimiento y Monitoreo.

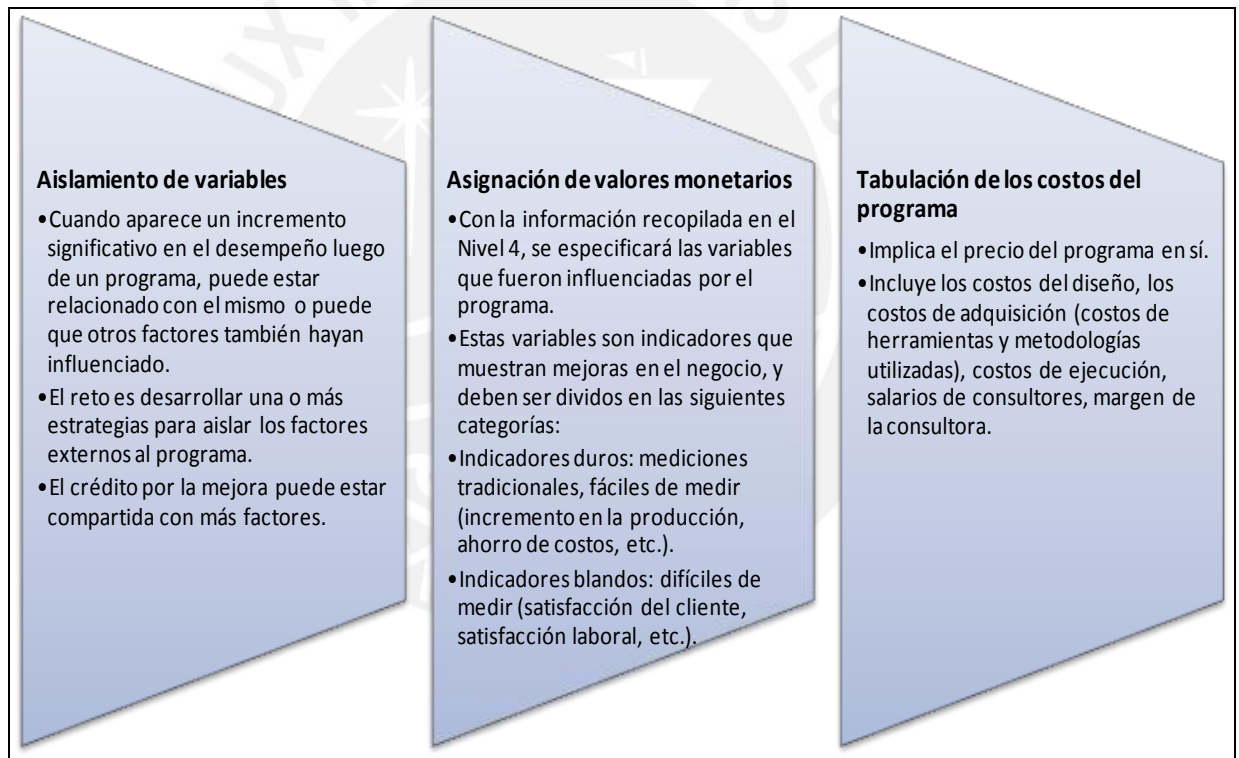
Fuente: Instituto ROI. Elaboración propia.

- Nivel 1: Los facilitadores entregarán las encuestas de satisfacción que el Socio de Desarrollo y Consultor Junior diseñaron. (Se realizará en la última sesión de desarrollo).
- Nivel 2: Los facilitadores evaluarán el nivel de aprendizaje de los participantes, de todas las sesiones, en un solo caso, el caso lo diseñará el Socio de Desarrollo y Consultor Junior. (Se realizará en la última sesión de desarrollo).
- Nivel 3: El Socio de Seguimiento y Monitoreo medirá la aplicación de lo aprendido en el ámbito de trabajo mediante la observación directa en este, y su evaluación como *coach-mentor* en base al cumplimiento del Plan de Acción. (Se realizará durante la etapa de seguimiento y monitoreo).

- Nivel 4: El Socio de Seguimiento y Monitoreo entrevistará a los participantes y a sus clientes internos para medir el impacto del programa en el negocio, realizará una observación directa de los participantes en el ámbito de trabajo y recopilará data de la empresa. (Se realizará en los 6 meses posteriores a la etapa de seguimiento y monitoreo).
- Nivel 5: El Socio de Evaluación, el Socio de Desarrollo y el Socio de Seguimiento y Monitoreo se encargarán del cálculo del ROI. (Se realizará después de medir el impacto en el negocio).

En el gráfico que se presenta a continuación, se presenta los pasos que incluye esta etapa.⁹³

Gráfico 18: Pasos previos para el Cálculo del ROI.



Fuente: Elaboración propia.

○ **Cálculo del ROI:**

- Se refiere a la combinación de los valores monetarios de los beneficios del programa, con los costos de este mismo, para calcular el retorno sobre la inversión.

⁹³Ver Anexo 23: Asignación de valores monetarios.

- ROI (%): Utilidad (ingresos – costos) del programa / Costos del programa x 100.
 - Ejemplo: Una inversión de mejoramiento de desempeño de 150% indica que los costos se han recuperado.
- Por último, el Socio de Evaluación, el Socio de Desarrollo y el Socio de Seguimiento y Monitoreo elaborarán **el Informe de Resultados Finales**, el cual incluye todos los resultados del servicio integral a detalle, y habrá una **reunión con la empresa cliente para presentar los resultados obtenidos**.

Por otro lado, los costos de los Recursos Humanos de la etapa de seguimiento, monitoreo y medición de resultados se presentan a continuación.

Tabla 23: Costos de los Recursos Humanos de Seguimiento, Monitoreo y Medición de resultados.

Actividades del Servicio de Seguimiento, Monitoreo y Medición de Resultados	Socio Consultor
Diseño del programa (equipo)	1
Reuniones con los participantes	120
Medición del Impacto en el negocio	6
Cálculo del ROI	4
Informe Final	4
Presentación de Resultados	3
TOTAL HORAS	135
COSTO HORAS-HOMBRE	\$ 80.00
COSTO TOTAL	\$ 10,800.00

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, los costos de los informes del servicio integral (diagnóstico de evaluación, plan de acción e informe de resultados finales) se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 24: Costos de los Informes.

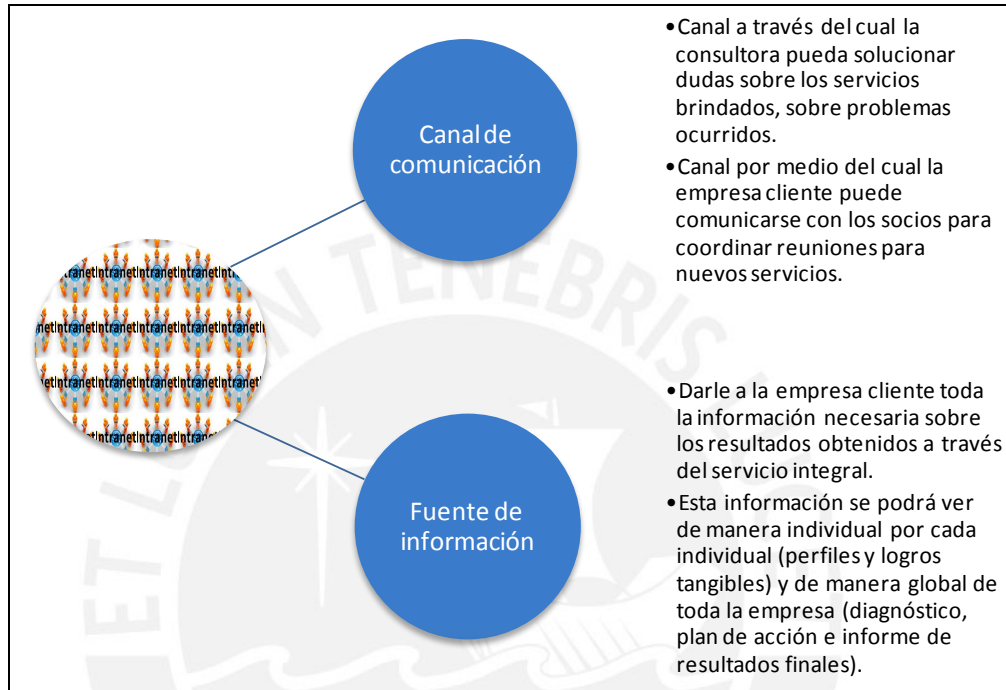
INFORME	COSTO POR PERSONA	COSTO DE 50 PERSONAS
Diagnóstico de evaluación	\$ 1.00	\$ 50.00
INFORME	COSTO POR PERSONA	COSTO DE 30 PERSONAS
Plan de Acción	\$ 2.00	\$ 60.00
Informe de Resultados Finales	\$ 4.00	\$ 120.00
TOTAL	\$ 7.00	\$ 230.00

Fuente: Elaboración propia.

7.7. Servicio post-venta

El servicio post-venta se basa en brindarle a cada empresa cliente un **canal de intranet dentro de la página web de La Consultora**. Dicho canal cuenta con dos funciones específicas, las cuales se presentan a continuación.

Gráfico 19: Canal de intranet.



Fuente: Elaboración propia.

Además, las empresas cliente contarán con un nombre de usuario y una contraseña, la cual les dará acceso a la intranet de La Consultora; dicha intranet contará con un diseño personalizado para cada empresa, donde se utilizarán los colores insignia de la empresa, los logos respectivos y el tipo de letra adecuado; esto con el fin de brindar un ambiente personalizado a cada cliente y que sientan una diferenciación en el trato brindado.

Por último, el responsable de crear la página web, la intranet y hacer el mantenimiento de las mismas será el Informático. El costo de la intranet es un costo variable que depende de la demanda de clientes de La Consultora, es por ello que el costo será US\$100 por empresa; además, el costo de la creación de la página web será US\$3000, y el mantenimiento de los servidores tendrá un costo de US\$80 al año.

8. Plan Comercial⁹⁴

8.1. Gestión de Redes y Relaciones Públicas

La “Gestión de Redes” es la acción estratégica fundamental dentro del Plan Comercial de la empresa, debido a que es esta la que asegurará una demanda constante de los servicios en el tiempo. El manejo y gestión de esta herramienta ayudará al Socio Comercial a tener un mejor acercamiento a los clientes potenciales y, al mismo tiempo, segmentar mejor su red de contactos. A continuación se detallan las tres ventajas de la Gestión de Redes.⁹⁵

- Información privada: se posee información única del mercado, la cual no puede ser encontrada en ningún documento público, esto significa una ventaja para los ejecutivos debido a que se encuentran mejor posicionados que la competencia; sin embargo, esta información es subjetiva, debido a que se basa en la percepción y conocimiento de una persona. No obstante, la calidad de dicha información aumentará en relación al vínculo de confianza que exista entre el ejecutivo y su contacto.
- Acceso a recursos: al poseer una red de contactos diversa, es decir, con distintos tipos de relación (laboral, social, amical, familiar) y en distintos niveles (por cargo, por área, por edad, etc.) ayudará a tener una mayor variedad de opiniones, lo cual beneficiará a poseer una imagen mucho más amplia de diversos problemas y/o necesidades.
- Poder: las empresas, al volverse cada vez más horizontales, han transferido el poder que antes se encontraba incrustado en las esferas más altas de la organización, hacia los mandos medios, convirtiéndose en agentes de información; comparten esta visión entre sus redes de contacto, con lo cual se obtendrá mejoras en la empresa a través de la síntesis de los distintos puntos de vista.

La Gestión de Redes estará a cargo del Socio Comercial, debido a que es él la persona referente en el mercado, el cual posee una imagen y reconocimiento por parte de las

⁹⁴Ver Anexo 24: Marketing Mix.

⁹⁵Bryan Uzzi & Shannon Dunlap. “How to build your network”. Harvard Business Review. 2005. Consulta: 10 de febrero del 2012.

empresas; para dicha labor se definieron acciones y estrategias para asegurar un buen desempeño de la herramienta. A continuación se detallan las estrategias a implementar.

- Diagnóstico y mapeo de la red de contactos: esta estrategia se basa en listar todos los contactos que posee el Socio Comercial, para ello se utilizará un formato predeterminado que ayude a dar orden a dicha base. Luego, se relacionará al contacto con la persona que te lo presentó, esta persona que te presentó a tu contacto es el “puente” y, por último, se relacionará al “puente” con algún contacto que el Socio Comercial le presentó, con el fin de ver con qué contactos el Socio Comercial funcionó como “puente” también.
- Desarrollo de mejores conexiones: esta estrategia se basa en aumentar la diversidad de contactos, con el fin de evitar ser una red cerrada y con un alto índice de semejanza, debido a que se busca obtener una visión integral por parte de todos los contactos. Para ello, se enviará al Socio Comercial a los cuatro eventos más importantes del sector empresarial para que, a través de su propia red, logre utilizar sus “puentes” y forje nuevas relaciones. Estos eventos son el CADE,⁹⁶ el PERUMIN,⁹⁷ el Human Capital Forum⁹⁸ y el Congreso de Gestión de Personas.⁹⁹ A continuación se verá los detalles de los costos de los eventos (eventos y viáticos).

Tabla 25: Costos de eventos.

EVENTOS	COSTO
CADE	\$ 2370.00
PERUMIN Convención Minera	\$ 2008.00
Human Capital Forum	\$ 496.00
Congreso de Gestión de Personas	\$ 1000.00
TOTAL	\$ 5874.00

Fuente: Elaboración propia.

- Búsqueda de contactos “puente”: dentro de la base de datos del Socio Comercial, se buscará segmentar a todos los contactos que sirvieron como “puente” para obtener nuevos contactos, con el fin de fidelizarlos y mantener

⁹⁶Ver Anexo 25: Cotización del CADE.

⁹⁷Ver Anexo 26: Cotización del PERUMIN.

⁹⁸Ver Anexo 27: Cotización del Human Capital Forum.

⁹⁹Ver Anexo 28: Congreso de Gestión de Personas.

una relación estable. Esto se realizará a través de visitas al centro de trabajo, almuerzos o reuniones sociales, el costo de estas reuniones será **\$300 mensuales**, el cual es el mismo costo del mantenimiento de la red de las cuentas.

La gestión de redes es la herramienta comercial más importante debido a la naturaleza del negocio. El valor del reconocimiento de los servicios que brinda La Consultora y el poder de la comunicación de dichos servicios, a través de nuestra red de contactos, es lo que asegurará una demanda constante y, al mismo tiempo, generará un posicionamiento dentro del sector empresarial. Es por ello que la labor del Socio Comercial se encuentra enfocada en el manejo y aumento del vínculo que posee con sus contactos.

8.2 Marketing Directo

Al inicio de las operaciones se enviarán cartas personalizadas a los Gerentes o Jefes de Recursos Humanos¹⁰⁰ de nuestras empresas objetivo. Estas cartas poseerán la siguiente estructura:

- ✓ Breve descripción de quiénes somos; en este punto se dará a conocer nuestra misión, visión y nuestros objetivos.
- ✓ Descripción de nuestros servicios; se detallarán nuestros servicios de consultoría y los beneficios que brindan estos.

Para un mayor detalle de todos los servicios que brindamos se adjuntará un *brochure* con todos los datos de contacto, el *Staff* de Socios e imágenes, para captar la atención del público objetivo.

El primer lote de envío se hará en el primer semestre y el segundo envío en el segundo semestre: el lote total será de 287 cartas. Asimismo, todo el marketing directo vendrá reforzado por una llamada telefónica por parte del Socio Comercial. El costo total del marketing directo es de US\$1581.

¹⁰⁰Ver Anexo 29: Modelo de carta de Marketing Directo.

A continuación, observaremos los costos al detalle.

Tabla 26: Costos del marketing directo.

MARKETING DIRECTO	COSTO	COSTO LOTE: 300 CARTAS
Costo de impresión	\$ 0.38	\$ 114.00
Costo de papel	\$ 0.38	\$ 114.00
Costo de brochure	\$ 3.76	\$ 1,128.00
Costo de CD	\$ 0.56	\$ 168.00
Costo de envío	\$ 0.19	\$ 57.00
TOTAL	\$ 5.27	\$1581.00

Fuente: Elaboración propia.

8.3 Presencia en Medios de Comunicación Escrito

Se publicarán notas y/o entrevistas sobre los servicios que brinda La Consultora y sobre los Socios en los principales medios de comunicación que se encuentren alineados al perfil de nuestro público objetivo. Estos medios serán el Diario Gestión¹⁰¹ (medidas de publicación: 30.45cm alto x 24.95cm ancho), la revista América Economía¹⁰² (500 caracteres más 1 foto) y la Guía del Capital Humano¹⁰³ (medidas de publicación: 15cm alto x 11cm ancho),¹⁰⁴ este último es la única publicación en nuestro país que llega gratuitamente al escritorio de 6000 ejecutivos de RRHH. En total, la inversión que se otorgará para esta estrategia asciende a un monto de US\$ 5109. A continuación se verá a detalle los costos de cada publicación.

Tabla 27: Costos de presencia en medios.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	COSTO
Diario Gestión	\$ 3319.00
Guía de Capital Humano	\$ 903.00
Revista América Económica	\$ 887.00
TOTAL	\$5109.00

Fuente: Elaboración propia.

8.4 Mantenimiento de la red de contactos

La metodología a implementar en la estrategia se basa en reforzar nuestro vínculo con los Gerentes de Recursos Humanos de la red de contactos. En las entrevistas realizadas en nuestra investigación, los expertos y consultores nos mencionaron que

¹⁰¹Ver Anexo 30: Cotización del Diario Gestión.

¹⁰²Ver Anexo 31: Cotización de la revista América Economía..

¹⁰³Ver Anexo 32: Cotización de la Guía del Capital Humano.

¹⁰⁴MD Group. "La Guía del Capital Humano". Consulta: 04 de marzo de 2012. <http://www.mdgroup.com.pe/capitalhumano.htm>

para la fidelización de gerentes es necesario mantener un vínculo cercano, y evitar el envío de publicidad (folletos, presentes, entre otros), debido a que es algo que todas las empresas hacen y no genera ningún valor para ellos. Es por eso que, se realizarán reuniones con dichos gerentes, cuyo objetivo será el de fortalecer las relaciones existentes, y estas reuniones serán desayunos o almuerzos que se realizarán 2 veces por mes. El costo de mantenimiento de la red de contactos asciende a **US\$ 300 mensuales**.

8.5 Posicionamiento

La Consultora busca posicionarse con una identidad definida, la cual logre resaltar frente a la competencia con una buena imagen y, así, generar una ventaja competitiva en el largo plazo. Para poder explicar la identidad y posicionamiento que se quiere plasmar en el mercado, primero se expondrá qué es TDC Talent Development Consulting, para a partir de ahí crear una imagen diferencial que tenga un impacto positivo en el reconocimiento por parte de nuestro público objetivo.

“TDC Talent Development Consulting es una consultora enfocada en el desarrollo de Liderazgo del capital humano a través de un modelo de trabajo que permita medir los beneficios del programa en resultados concretos para el negocio. Todas sus metodologías son reconocidas a nivel mundial: Leadership Circle, Aprendizaje Experiencial y Metodología ROI”.

A partir de esta explicación, ya que la empresa es nueva en el mercado debe buscar posicionarse desde un inicio en la mente de los consumidores, resaltando sus principales atributos, los cuales son lo que la hacen diferente de la competencia. Es necesario que el mercado meta comprenda y valore la ubicación de la empresa frente a las demás. De esta manera, el posicionamiento de TDC Talent Development Consulting será “líder de producto y líder en sus relaciones con sus clientes”. (Enfoque de Treacy y Wiersema).¹⁰⁵

Líder de producto porque se busca ser la consultora de recursos humanos con la *mejor cartera de metodologías* para la evaluación, desarrollo y seguimiento; y líder en las

¹⁰⁵ Alep Josep (2004). “Como obtener clientes leales y rentables”. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Pag.67. Consulta: 02 de febrero de 2012.

relaciones con sus clientes porque el servicio se basa en un modelo de trabajo que brinda un *seguimiento y monitoreo* para asegurar una *mejora real de la organización*.

Marca

Para poder tener un posicionamiento en la mente del cliente, es importante poseer una marca original con valor simbólico y fuerza de impacto visual y emocional. Por eso, se ha diseñado una marca que apoye al posicionamiento que se quiere tener. El nombre de La Consultora es TDC Talent Development Consulting, el cual ha tenido una buena aceptación por los potenciales clientes. El logo de La Consultora se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico 20: Marca de La Consultora.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explican los elementos más resaltantes de la marca:

- Logotipo:
 - Originalidad: No existe en el mercado y, al ser un nombre corto y fácil de pronunciar, permite un mayor nivel de recordación.
 - Nombre: TDC Talent Development Consulting. Se usa el idioma inglés debido a que todas sus metodologías y herramientas vienen del exterior y tienen el respaldo de estos institutos extranjeros. En español significa

Consultoría en Desarrollo del Talento, y no nos enfocamos solo en liderazgo, con el fin de ampliar la oferta de servicios en el futuro.

- Tipografía y color: El tipo de letra y colores utilizados denotan seriedad por su forma y sus tonalidades pasteles y opacas.
- Isotipo:
 - Valor simbólico: Confianza, cercanía, excelencia y lealtad.
 - Diseño: Son edificios vistos desde un ángulo superior, lo cual denota el gran tamaño que poseen. Se utilizó este gráfico para representar las empresas cliente y el crecimiento y superioridad que pueden tener por contar con nuestro apoyo en sus labores de recursos humanos.
 - Color: Se utilizaron mezclas de colores pasteles y opacos para demostrar seriedad y los significados de cada color de estas mezclas son los siguientes:
 - Color azul: Representa estabilidad, lealtad, confianza, sabiduría y verdad.
 - Color gris: Representa poder, elegancia y formalidad.

9. Plan de Recursos Humanos

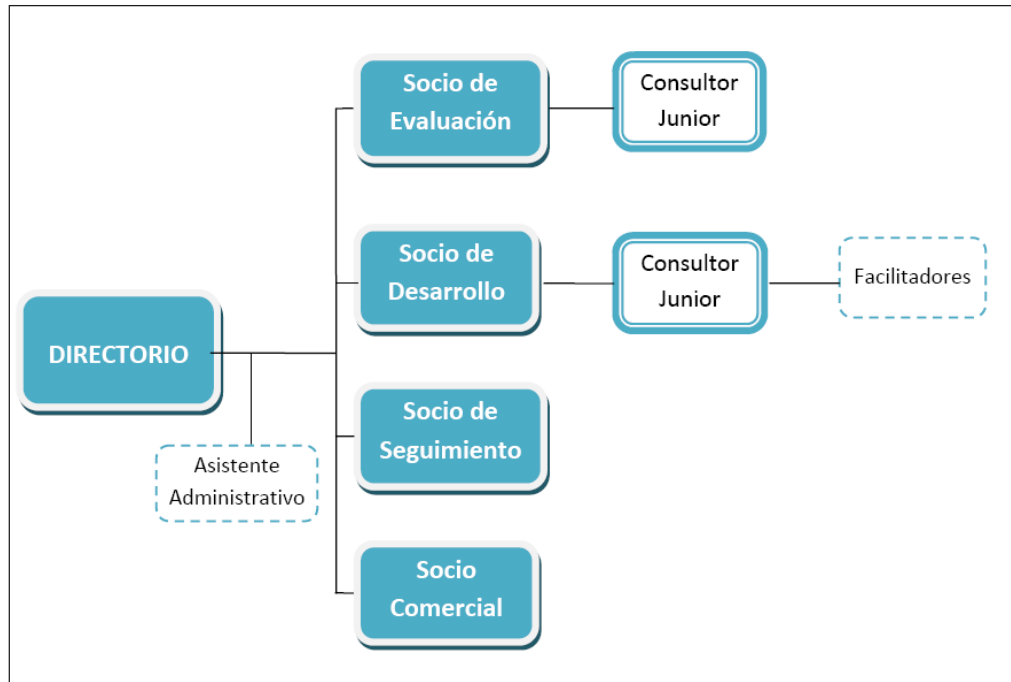
9.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional nos ayudará a dividir, organizar y coordinar las distintas actividades que realizará La Consultora.

- En primer lugar, se contará con el **Directorio**, quienes serán los socios inversionistas, conformado por los cuatro integrantes del grupo de tesis. Además, uno de nosotros será el **Gerente General** de La Consultora, con el fin de ser el representante legal de la empresa.
- En segundo lugar, se contará con **Socios Consultores**, que serán los especialistas encargados de velar por la calidad de cada uno de los servicios brindados. Estos socios serán Consultores Senior que tengan experiencia en el mercado de la consultoría. Los Socio Consultores serán los siguientes:
 - El Socio de Evaluación.
 - El Socio de Desarrollo.
 - El Socio de Seguimiento y Monitoreo.
- Se contará también con un **Socio Comercial**, quien será el encargado de gestionar la red de contactos de La Consultora y se encargará de presentar la propuesta de valor a las empresas cliente. Este socio tendrá que ser una persona reconocida en el mercado que posea su propia red de contactos.
- Además, se contará con **Consultores Junior**, quienes serán el apoyo de los socios para brindar los servicios, y se contará también con la labor de **Facilitadores**, los cuales estarán a cargo de las sesiones y dinámicas de desarrollo.
- Por último, será necesaria la labor de un **Asistente Administrativo**, quien será la persona encargada de la recepción de correos y llamadas de La Consultora, así como las labores administrativas necesarias. De acuerdo a las entrevistas realizadas, esta persona es tercerizada y trabaja en su propia oficina manejando la administración de distintas empresas.

A continuación, se presentará el organigrama de la empresa:

Gráfico 21: Estructura organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

9.2. Estrategia de reclutamiento, selección y contratación

El Directorio será el encargado de la contratación de los recursos humanos. La Consultora buscará atraer a distintos candidatos para los puestos que se estarán ofertando, en el caso de los socios, se tiene una base de datos con dichos candidatos, estos prospectos son consultores que han mostrado un interés en formar parte de La Consultora al momento de las entrevistas realizadas en la investigación. Los prospectos a ser socios de La Consultora son los siguientes:

Tabla 28: Prospectos de Socios.

SOCIOS DE LA CONSULTORA	PROSPECTOS DE SOCIOS
Socio Comercial	Marina León (Gerente Comercial de Rímac Seguros) Javier Obradovich (Gerente Comercial de Mariátegui JLT Corredores) Francisco Noya (Gerente Comercial de La Positiva Seguros)
Socio de Evaluación	Ida Fara Ruiz (Socia de Servicio Organizacional) Judith Weilg (Socio de Servicio Organizacional, Ex Gerente de Recursos Humanos de Backus & Johnston)
Socio de Desarrollo	Renzo Alfaro (Gerente General de Uno Coaching)
Socio de Seguimiento y Monitoreo	Teresa Cueva (Presidente de ESE Consulting)

Fuente: Elaboración propia.

La estructura propuesta se presenta así debido a que, de acuerdo a las entrevistas realizadas a los prospectos de socios, en las consultoras de recursos humanos se trabaja de un modo colaborativo, por lo cual no es un impedimento que estas personas trabajen en otras consultoras. Cabe resaltar que nosotros no podemos ser parte de los socios que ofrecen el servicio, ya que para tener las capacitaciones planteadas para llevar a cabo el modelo de negocio, necesitamos tener certificación en *coaching* y experiencia en consultoría. Por ello, se plantea iniciar el negocio de esta manera para que, con la experiencia obtenida, podamos hacer las capacitaciones y ser nosotros quienes seamos los socios que lleven a cabo los servicios.

Por otro lado, para la contratación de los Consultores Junior y Facilitadores, se utilizarán los contactos y recomendaciones de los prospectos de los Socio Consultores, una vez contratados, debido a que, por la experiencia que tienen en el mercado, han brindado una amplia cantidad de servicios y conocen la labor de los consultores que han formado parte de su equipo de trabajo. Finalmente, para el reclutamiento de la Asistente Administrativa, del Contador y del Informático, se utilizarán publicaciones en *Aptitus* de El Comercio y la contratación será por locación de servicios.

9.3. Estrategia de inducción y capacitación

Una vez que se ha contratado al personal pasarán por un pequeño proceso de inducción con el Directorio en el cual se les explicará el modelo de negocio y la metodología a utilizar en los distintos procesos de La Consultora. Luego de ello, se darán las capacitaciones respectivas, las cuales son The Leadership Circle, Aprendizaje Experiencial y Metodología ROI. El Socio de Evaluación será capacitado en las herramientas de evaluación The Leadership Circle, el Socio de Desarrollo será capacitado en Aprendizaje Experiencial por David Kolb, y el Socio de Seguimiento y Monitoreo será capacitado en la Metodología ROI; estas capacitaciones incluyen la certificación en cada una de las metodologías y serán totalmente pagadas por La Consultora.

Es importante que se den las capacitaciones a los Socio Consultores, debido a que representan una parte importante de la diferenciación de La Consultora por los servicios que brindarán a las empresas cliente; asimismo, debido a que son

Consultores Senior con experiencia en el mercado, es necesario ofrecerles una propuesta atractiva para que formen parte de nuestra empresa.

9.4. Estrategia de motivación

Es muy importante mantener al personal motivado para evitar la fuga de talentos, y tal como Daniel Pink menciona, el sistema de *carrots & sticks* para recompensar al personal no es la mejor opción, ya que otorgar más dinero a los trabajadores no es lo que da mejores resultados y no es lo que los mantendrá motivados. Lo que brindará mayor productividad es aplicar estrategias de motivación intrínseca, en donde la organización debe conocer las motivaciones del personal, sus metas, sus satisfacciones y sus problemas para así realizar aquello que lo haga sentir bien en su ámbito de trabajo.¹⁰⁶

En este sentido, se utilizarán estrategias de motivación intrínseca con el personal de La Consultora. Debido a que trabajarán por horas, es decir, por cada proyecto que se contrate, es importante definir estrategias de fidelización para asegurar su trabajo constante en los servicios que se ofrecerán. Es primordial tener una relación próxima y amical con el personal y, por ello, se darán reuniones sociales con el Directorio y el equipo de socios y consultores (almuerzos o cenas), se realizarán paseos de integración en donde se les llevará un día al Hotel El Pueblo, y a cada Socio Consultor se le brindará la oportunidad de acompañar al Socio Comercial a un congreso anual. A esta estrategia de motivación se le asignará un costo del 3% de las ventas anuales, y puede incluir también otros premios que el Directorio plantee para cada trabajador (regalos en fechas especiales, entre otros).

En las entrevistas realizadas a consultores, nos indicaron la importancia de motivar al personal en una consultora, debido a que trabajan por horas y pueden optar por realizar un proyecto de otra consultora en vez de la nuestra. Es así que recalcaron la necesidad de crear un vínculo amical con el personal e involucrarlos siempre en todos los servicios que se están ofreciendo.

¹⁰⁶ Pink, Daniel (2009). "Drive, the surprising truth about what motivates us". Riverhead Books. New York.

9.5. Políticas de remuneraciones

Para definir las políticas de remuneraciones se hicieron comparaciones con el mercado para asegurar el pago equitativo y así mantener a la compañía competitiva. De esta manera, el pago de los socios se dará de la siguiente manera:

Tabla 29: Sueldos de Socios.

RECURSOS HUMANOS	SUELDOS
Socio Comercial	10% / 15% por proyecto
Socio de Evaluación	\$ 100 por hora
Socio de Desarrollo	\$ 100 por hora
Socio de Seguimiento y Monitoreo	\$ 80 por hora
Consultores Junior	\$ 50 por hora
Facilitadores	\$ 30 por hora

Fuente: Elaboración propia.

Al Socio Comercial se le pagará el 10% del servicio de evaluación y el 15% del servicio de desarrollo y seguimiento y monitoreo, respectivamente; se le pagará porcentajes fijos del proyecto debido a que es él quien se encargará de gestionar la red de contactos y generar la venta del servicio; y se le pagará un menor porcentaje por el servicio de evaluación, debido a que es el servicio que las empresas contratan más en el mercado de la consultoría.

A los Socios de Evaluación y de Desarrollo se les pagará US\$ 100 la hora de trabajo, y al Socio de Seguimiento y Monitoreo se le pagará \$ 80 la hora; la diferencia entre el pago de estos socios se da debido a que las horas de *coaching* del Socio de Seguimiento y Monitoreo son mayores a las horas trabajadas por los otros socios. Lo que se busca es dar un pago racional de acuerdo al trabajo realizado por cada socio. El sueldo de los Consultores Junior y Facilitadores también implican un pago racional de acuerdo al trabajo que realizarán por cada servicio.

Por otro lado, a la Asistente Administrativa se le pagará un sueldo de US\$ 500 mensuales, debido a que su labor administrativa será constante y no solo por cada proyecto contratado; al Informático se le pagará US\$ 100 por empresa cliente, debido a que será el encargado de crear los usuarios y contraseñas de intranet para cada servicio, así como el mantenimiento de los servidores que es un costo de US\$ 80 anuales; y al Contador se le pagará US\$ 37.60 mensuales por llevar la contabilidad de manera mensual.

10. Plan Económico y Financiero

10.1. Supuestos del Modelo Económico

Definidos los recursos necesarios para las operaciones del negocio, se procede a analizar los flujos económicos anuales del proyecto. Para este análisis se tomaron en cuenta los siguientes supuestos:

- La forma societaria es la Sociedad Anónima Cerrada.
- La facturación esperada hace que la empresa se acoja al Régimen General del Impuesto a la Renta (30%).
- Se analiza el proyecto en ocho años, presentándose flujos en el noveno año por concepto de saldos por cobrar y pagar de ventas pactadas en el año ocho.
- La recuperación del capital de trabajo se da en el año ocho.
- Niveles de Apalancamiento:
 - Apalancamiento Operativo: La mayoría de gastos del negocio son los gastos de personal asociados a la prestación del servicio, los cuales tienen una condición variable. Los gastos fijos (gastos de ventas y de administración) representan el 32% de las ventas en el año uno y se espera que en el año ocho representen el 10%.
 - Apalancamiento Financiero: El financiamiento será 100% con capital propio.

10.2. Niveles de venta

Para estimar los posibles niveles de venta, se realizó un análisis en base a las siguientes fuentes de investigación:

- Análisis de Efectividad de la Gestión de Redes
- Entrevistas a Gerentes de RR. HH.
- Entrevistas a Consultores de RR.HH.

Análisis de Efectividad de la Gestión de Redes

La gestión de redes es una herramienta que tiene un importante impacto en las empresas enfocadas en la prestación de servicios. Por ello, se buscó tener a un Socio Comercial, el cual poseyera una red importante y variada de contactos y que estuviera

enfocado en el segmento corporativo. El manejo de dicha red es la principal herramienta para la captación de clientes y aseguramiento de la demanda. Es así que se utilizó un escenario conservador sobre el cual actuar y se estableció una meta de efectividad de captación de clientes y una meta de efectividad de captación de contactos nuevos, en base a la estrategia comercial de eventos.

En la tabla que se observa a continuación, se aprecia la meta establecida para cada año como un porcentaje de la cartera que maneja el Socio Comercial. La *cartera actual bruta* es el número de contactos disponibles a inicio de cada año, que resulta de la cartera de clientes del año anterior, quitándole los *clientes conseguidos* y adicionando el incremento en contactos. Este último rubro es el número de contactos que se incrementa cada año gracias a la asistencia a los principales eventos empresariales en el ámbito local, del cual se espera obtener un promedio de cinco contactos nuevos por evento.

Tabla 30: Meta de Ventas.

EFFECTIVIDAD GESTIÓN DE REDES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
CARTERA INICIAL	200	213	229	240	253	261	271	276
EVENTOS X AÑO	3	4	3	4	3	4	3	4
CONTACTOS NUEVOS		15	20	15	20	15	20	15
% META EFECTIVIDAD	1%	2%	2%	3%	3%	4%	4%	4%
CLIENTES CONSEGUIDOS	2	4	4	7	7	10	10	11

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, en la siguiente tabla se presentan las ventas en número de clientes hasta el año ocho y las ventas en US\$ hasta el año nueve.

Tabla 31: Ventas en cantidad y en US\$.

SERVICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
EVALUACIÓN	1	1	1	2	2	3	3	3
EVALUACIÓN + DESARROLLO	1	2	2	3	3	4	4	4
SIDEL	0	1	1	2	2	3	3	4
TOTAL SERVICIOS	2	4	4	7	7	10	10	11

VENTAS X SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9
EVALUACIÓN	5,300	5,300	5,300	10,600	10,600	15,900	15,900	15,900	-
EVALUACIÓN + DESARROLLO	35,700	71,400	71,400	107,100	107,100	142,800	142,800	142,800	-
SIDEL	-	24,080	60,200	84,280	120,400	144,480	180,600	204,680	144,480
TOTAL INGRESOS (US\$)	41,000	100,780	136,900	201,980	238,100	303,180	339,300	363,380	144,480

Fuente: elaboración propia

La cartera inicial del Socio Comercial, se ha establecido en 200 contactos, el prospecto para ocupar este puesto posee una cartera de 300 contactos, los cuales son clientes potenciales o puentes. Se considera una efectividad creciente que empieza con 1% de la cartera y llega a 4% en el año seis, manteniéndose así en adelante. En cada servicio participan 50 trabajadores, cuando el promedio de mandos medios de las empresas de la base de datos analizada es de 180 trabajadores. Al finalizar los 8 años se habrá brindado los servicios a 2750 mandos medios de un total de 51 500 aproximadamente, con lo cual se estima que para el final del periodo se habrá captado al 5% del mercado de mandos medios.

Entrevista a Gerentes de RR. HH.

Algunos de los gerentes afirmaron que sus presupuestos no se encontraban limitados, sino que, por el contrario, disponían de una gran libertad para plantear propuestas y ponerlas en marcha; este el caso de las empresas Rímac, Alicorp, y BBVA. Este grupo de empresas se vio más dispuesta a contratar servicios que incluyan las cuatro etapas (evaluación, desarrollo, seguimiento y monitoreo y medición de resultados), con una duración de aproximadamente un año y siete meses.

En otros casos, aunque los gerentes tenían una gran libertad para plantear propuestas, contaban con un presupuesto que solo en algunos casos podía ser replanteado. En este caso, las empresas, aunque valoraban el servicio completo, se inclinaban más por adquirir las dos primeras etapas. Por último, las entrevistas permitieron obtener un primer indicio sobre los precios de este tipo de servicios en el sector de la Consultoría de Recursos Humanos.

Entrevista a Consultores de RR.HH.

Las diversas entrevistas realizadas a consultores y expertos relacionados a la gestión de RR.HH. ayudaron a tener una idea general de cómo se encuentra la demanda actual

en el mercado y cómo ha ido evolucionando a través del tiempo. Estas entrevistas se realizaron a Renzo Alfaro, Gerente General de Uno Coaching; Teresa Cueva, Presidente de ESE Consulting; María Isabel Cigüeñas, Gerente General de Innovación Empresarial; Ida Fara Ruiz y Judith Weilg, Socias de Servicio Organizacional; en ellas se explicó que la demanda se ve fuertemente impactada una vez que se tenga un nombre y reconocimiento en el mercado y, al mismo tiempo, cuando se tenga una cartera de clientes reconocidos. Asimismo, se explicó que a partir del quinto año sus ventas tuvieron un mayor incremento debido a su participación en ferias enfocadas en el capital humano y estas entrevistas nos permitieron conocer cuáles eran los márgenes que se pagaban a los socios que participan brindando los servicios de consultoría.

10.3. Política de Precios

La estrategia de precio se elaboró en base a los resultados obtenidos en las entrevistas a expertos del mercado de consultoría. De esta manera, se definieron dos estrategias para competir frente al resto de consultoras que existen actualmente en el mercado.

La primera estrategia se basó en liderazgo en costos en relación a los servicios de evaluación y de evaluación más desarrollo. Estos dos servicios, los cuales tienen actualmente una mayor demanda, poseen precios que se encuentran por debajo de los precios del mercado. Se pudo observar que, en promedio, la competencia cotiza los programas de evaluación en US\$ 200 por persona aproximadamente, mientras que nosotros cotizamos los programas de evaluación en aproximadamente US\$ 100. En cuanto al servicio de evaluación más desarrollo, tenemos una menor diferencia frente a la competencia con un precio de aproximadamente US\$ 175 mientras que el promedio de consultoras cotiza alrededor de US\$ 210 por persona por sesión de desarrollo.

Por último, para la estrategia de precio del SIDEL, no se pudo obtener información del mercado debido a que nuestra oferta se basa en la diferenciación, la cual posee las características y soluciones exactas a las necesidades de las empresas objetivo, con lo cual no se crea una comparación entre lo que ofrece el mercado y lo que ofrecemos nosotros. Para determinar el precio de este servicio nos basamos solo en nuestros costos y márgenes teniendo como referencia lo utilizado en los servicios anteriores.

10.4. Política de Cobranza

El cobro de los servicios se realizará de la siguiente manera:

- Servicio de Evaluación: 50% al inicio y 50% al final (todos los flujos coinciden en el mismo periodo contable).
- Servicio de Evaluación y Desarrollo: 60% al inicio y 40% después de la última sesión de desarrollo. Se ha considerado que los servicios inician a comienzos de año y que ambos pagos se dan en el mismo periodo contable, por simplicidad del modelo.
- SIDEL: 40% al inicio, 35% finalizadas las sesiones de seguimiento y 25% con la presentación del informe final (40% en el periodo t y 60% en el periodo $t+1$). El primer pago sucede en el periodo 1, mientras que el restante 45% en el periodo siguiente. El 75% de los flujos asociados a los costos del servicio se dan en el periodo 1 y el restante 25% en el periodo 2. Esto quiere decir que el impacto de los ingresos relativos a este servicio se ven en mayor medida en el año siguiente a su contratación, mientras los costos impacta más en el año en que se inicia el servicio.

Este tipo de política de cobranza es estándar en la industria, de acuerdo a las entrevistas a los expertos, los porcentajes pagados al inicio pueden ser incluso superiores, llegando al 50%. Asimismo, la facturación coincide con el periodo de cobro, puesto que no hay ventas al crédito ya que el derecho a cobrar (registro de la venta) se devenga cuando el servicio es prestado y no antes.

10.5. Análisis de Costos y Punto de Equilibrio

*Costos Variables*¹⁰⁷

El 100% de los costos asociados a la prestación de los servicios son costos variables y la mayor parte lo representan la remuneración de los servicios profesionales de los consultores. Este representa entre el 50% y 60% del valor de venta de los servicios, mientras que la comisión por venta entre el 10 y 15% del mismo.

¹⁰⁷ Ver Anexo 33: Costos Variables.

Tabla 32: Costos Variables.

SERVICIOS	# EMPLEADOS			COMISIÓN VENTA	MARGEN TDC	COSTO TDC	PRECIO SERVICIO
	E	D	S&M				
EVALUACIÓN	50			10%	30%	60%	\$5,300
E. + DESARROLLO	50	30		15%	32%	53%	\$35,700
SIDEL	50	30	10	15%	35%	50%	\$60,200

Fuente: elaboración propia

Gastos Fijos¹⁰⁸

Los gastos fijos están conformados por los gastos Comerciales y de Marketing, que representa entre el 69% y 49% de los gastos a lo largo del periodo de evaluación, RR.HH. representa entre 10% y 43%, y Otros Servicios representa entre 23% y 9% del total de gastos fijos. Los gastos fijos equivalen al 32% de las ventas del primer año y llegan a representar 10% al final de los ocho años de evaluación. En el año tres se observa un incremento significativo en el rubro de gastos asociados a recursos humanos, debido a que se volvió a invertir en capacitaciones en dicho periodo.

Tabla 33: Gastos Fijos.

GASTOS FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
COMERCIAL Y MKT	-8,969	-14,296	-12,288	-15,199	-13,191	-16,699	-15,578	-17,586
RECURSOS HUMANOS	-1,230	-2,603	-8,467	-10,419	-11,723	-13,675	-14,759	-15,481
OTROS SERVICIOS	-2,931	-2,931	-2,931	-2,931	-2,931	-2,931	-2,931	-2,931
TOTAL GASTOS FIJOS	-13,130	-19,830	-23,686	-28,549	-27,845	-33,305	-33,268	-35,998

Fuente: Elaboración propia.

Punto de Equilibrio

A continuación se muestra el punto de equilibrio si solo se vendiera un tipo de servicio; es decir, en el año uno es necesario vender ocho servicios de Evaluación o un servicio de Evaluación y Desarrollo, ó un servicio SIDEL.

Tabla 34: Punto de equilibrio.

SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
EVALUACIÓN	8	12	15	18	17	21	21	22
EVALUACIÓN + DESARROLLO	1	2	2	2	2	3	3	3
SIDEL	1	1	1	1	1	2	2	2

Fuente: elaboración propia.

¹⁰⁸ Ver Anexo 34: Gastos Fijos.

10.6. Nivel de inversión requerido¹⁰⁹

El nivel de inversión requerido tiene como componentes los siguientes elementos: la inversión en capacitaciones internacionales para los Socios de Evaluación, Desarrollo y Seguimiento; la creación de la página web y los sistemas de automatización de datos; los costos de constitución legal de la empresa y asesoría legal; y por último el capital de trabajo necesario para cumplir las obligaciones de la empresa. Para este último rubro se ha considerado que se debe tener como saldo en caja seis meses de gastos fijos, sin considerar el rubro de premios de los gastos de recursos humanos. El monto requerido de inversión en la etapa inicial asciende a US\$ 24 039 aproximadamente o S/.63 944 soles (T.C. 2.66) y el financiamiento será 100% con capital propio.

A continuación, se muestra el detalle de la inversión.

Tabla 35: Nivel de inversión.

INVERSIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2
Capacitaciones	-14,179	-	-
<i>The Leadership Circle</i>	-4,324	-	-
<i>Metodología ROI</i>	-5,375	-	-
<i>Aprendizaje Experiencial</i>	-4,480	-	-
Capital de Trabajo*	-6,257	-2,983	-4,516
Creación Página Web	-3,000	-	-
Constitución Legal	-403	-	-
Asesoría Legal	-200	-	-
TOTAL INVERSIÓN	-24,039	-2,983	-4,516

Fuente: elaboración propia.

10.7. Tasa de descuento y financiamiento

El proyecto se ha evaluado utilizando un rango de tasas de descuento que oscilan entre el 25% y 40%. Se optó por esta opción debido a la dificultad para definir una tasa de descuento adecuada para el negocio con la escasa información de mercado que se tiene sobre esta industria. Para definir el rango se tomó en cuenta lo siguiente:

- Tasa de interés promedio en moneda extranjera a la microempresa: 18.07%.¹¹⁰
- Bajo apalancamiento operativo.
- Financiamiento 100% con capital propio (no hay costos fijos de deuda).

¹⁰⁹ Ver Anexo 35: Inversión.

¹¹⁰ Portal de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Tasa De Interés Promedio Del Sistema Financiero Para Créditos A La Microempresa. Consulta 17 de marzo 2012. http://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiaria_3micro.asp

- En referencia a la naturaleza cíclica de los flujos, es probable que la mayoría de contratos inicien en el primer trimestre (debido a que los presupuestos de las empresas suelen ser anuales), y por lo tanto el 55% o más de los ingresos se concentrarían en este periodo; sin embargo, los ingresos siempre ocurren antes que los egresos principales (costo de los servicios de los consultores) y además queda un saldo de 45% que se distribuyen en distintos períodos.

Con respecto al financiamiento, se consideró que el costo de la deuda agregaría un costo fijo innecesario al proyecto y, por lo tanto, un riesgo innecesario. Además, el nivel de inversión no es alto.

10.8. Rentabilidad

El análisis de rentabilidad se realizó sobre la base de ocho años. Recordamos que se consideró que mostrar los resultados en un rango era más adecuado, debido a que no se encuentra información suficiente en el mercado que permita determinar una tasa de descuento con precisión. Esta forma de mostrar los resultados permite, además, mostrar los distintos escenarios posibles. Los resultados obtenidos son los siguientes:

- Los rangos del VPN se encuentran entre US\$ 37 884 y US\$ 4928, mostrando la rentabilidad positiva del negocio.
- Tasa Interna de Retorno: La tasa obtenida es del 44% lo cual excede a la tasa de rendimiento exigida en los rangos mostrados, indicando el potencial de rentabilidad del proyecto. La política de cobranza tiene un impacto significativo en este aspecto, pues los ingresos se reciben antes que los egresos, ayudando a la generación de flujos de efectivo. Sin embargo, debido a que en el servicio integral, la mayor parte de los ingresos se dan el segundo año del servicio, cada vez que hay un incremento en el número de servicios prestados de este tipo, la utilidad parece bajar en un inicio, es por ello que el crecimiento no mantiene una tendencia constante.
- Periodo de Recuperación: la inversión se recupera a mediados del quinto año y año siete.
- El índice de rentabilidad oscila entre 2.59 y 1.21 dado el rango de tasas tomado en cuenta para la evaluación, siendo positivo en todos los escenarios.

Tabla 36: Indicadores de Rentabilidad vs Tasa de Descuento

TASA DE DSCTO	VPN	PERIODO DE RECUPERACIÓN	ÍNDICE DE RENTABILIDAD	TASA INTERNA DE RETORNO
25%	37,884	5.5	2.59	44%
30%	23,523	6.1	1.99	
35%	12,923	6.8	1.54	
40%	4,928	7.7	1.21	

Fuente: Elaboración propia.

10.9. Análisis de sensibilidad¹¹¹

La tabla que se aprecia a continuación, muestra en cuánto puede caer cada una de las variables analizadas para hacer el valor presente neto del negocio cero. Se aprecia que el margen para manipular el precio hacia niveles inferiores es bastante reducido; sin embargo, debido que la naturaleza de la mayoría de costos es variable, las ventas, en cantidad de servicios vendidos, tiene un margen de caída mucho mayor al precio. Para ambos análisis se manejaron caídas promedio por año, manteniendo todo lo demás constante.

Tabla 37: Análisis de Sensibilidad.

TASA DE DSCTO	CAIDA DEL PRECIO	CAIDA DE LAS VENTAS
25%	-10%	-77%
30%	-7%	-72%
35%	-5%	-66%
40%	-3%	-58%

Fuente: Elaboración propia.

¹¹¹ Ver Anexo 36: Estados Financieros.

Conclusiones

El principal reto en la elaboración de la presente tesis fue conocer las necesidades y características del mercado empresarial, dado que nuestro modelo de negocio se basa en la oferta de intangibles, los cuales son difíciles de medir bajo un modelo tradicional (encuestas); por ese motivo, que se buscaron metodologías distintas las cuales se alinearán con nuestra tesis. Para ello, se utilizó la *Indagación Appreciativa* para conocer la necesidad del mercado, se utilizó información cualitativa (entrevistas e informes) para la definición del perfil de las empresas y se utilizaron bases de datos de diversas fuentes para el dimensionamiento del mercado.

A través de dicha investigación, sobre la Consultoría en Recursos Humanos, es que llegamos a la conclusión de que existe una demanda insatisfecha en los servicios de desarrollo del talento humano ofrecidos por las consultoras del país. Las empresas buscan servicios enfocados en desarrollar el liderazgo de su capital humano y buscan metodologías innovadoras que permitan generar resultados tangibles en el negocio.

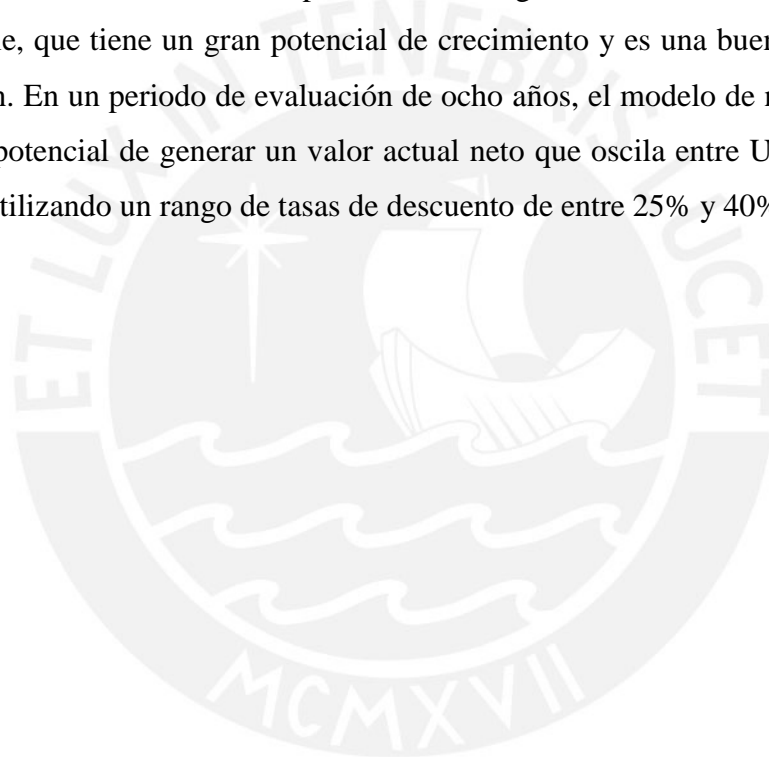
Una vez obtenida la información sobre las necesidades del mercado, se elaboró una propuesta de negocio enfocada en brindar un servicio integral de desarrollo de competencias de liderazgo para los mandos medios de las empresas más grandes del país. Para ello, la estrategia de ingreso al mercado de la consultoría es la diferenciación en donde se desarrolló un modelo de negocio con los siguientes servicios: evaluación de liderazgo, desarrollo de liderazgo, seguimiento y monitoreo, y medición de resultados. Además, cada servicio ofrece un valor añadido que lo diferencia de los servicios ofrecidos en el mercado.

No obstante, para el modelo de negocio propuesto, se definieron Factores Críticos de Éxito, los cuales son necesarios para la viabilidad del negocio. Estos FCE se enfocan en tres puntos: la gestión del conocimiento, la relación con los clientes y la relación con los socios. Cada uno de estos factores posee un riesgo significativo para el negocio y debido a ello, se plantearon estrategias específicas, las cuales se basan en: inversión en capacitación y actualización de nuevas metodologías de desarrollo de capital humano; inversión en el mantenimiento de la red de contactos a través de una

atención personalizada; y, por último, inversión en las relaciones con los socios de la organización, a través de reuniones de integración, paseos y premios.

El monto total de la inversión necesaria para el desarrollo del modelo de negocio de TDC asciende a US\$ 20 232, los cuales incluyen la constitución legal de la empresa, las capacitaciones en metodologías a los Socios Consultores, la asistencia del Socio Comercial a un evento con el fin de generar mayores contactos que sean futuros clientes, la creación de la página web de La Consultora, y el capital de trabajo considerado para operar de manera óptima.

Finalmente, TDC Talent Development Consulting es un modelo de negocio innovador y rentable, que tiene un gran potencial de crecimiento y es una buena oportunidad de inversión. En un periodo de evaluación de ocho años, el modelo de negocio planteado tiene el potencial de generar un valor actual neto que oscila entre US\$ 63 447 y US\$ 18 571 utilizando un rango de tasas de descuento de entre 25% y 40%.



Recomendaciones

Según los resultados obtenidos de la investigación realizada para el desarrollo del presente documento, se pudo observar que existen aún muchas iniciativas y mejoras dentro del sector de consultoría de desarrollo del capital humano. Es por ello que debido a que nuestra organización se mantendrá en el tiempo, se listarán a continuación las propuestas a desarrollar en el futuro, con el fin de mantener la competitividad dentro del sector.

- Diversificar la oferta SIDEL al segmento operativo de las empresas más grandes, con el fin de mostrarles la importancia del liderazgo para su crecimiento y desarrollo profesional; así como, aumentar su compromiso con sus labores y la organización. Esta oferta se brindará a través de sesiones *indoor*, charlas y capacitaciones.
- Como complemento al servicio SIDEL, se ofrecerá un programa de desarrollo de *agentes de Cambio* al o los participantes que han sido identificados en las sesiones de desarrollo, el cual se brindará a través de un *coach/mentor*.
- Crear otra marca que se enfoque en el desarrollo de capacidades y conocimientos empresariales, para las PYMES del país. Esto debido a que existe actualmente un nicho no atendido por las consultoras, los cuales se pueden brindar a través de capacitaciones y talleres, con sesiones mensuales.

Es importante mencionar, que todas las iniciativas y mejoras de TDC son en el largo plazo y, por esta razón, se necesita tener un mayor apoyo y una estructura mucho más significativa. Para ello, se propone invertir de manera significativa en las siguientes acciones:

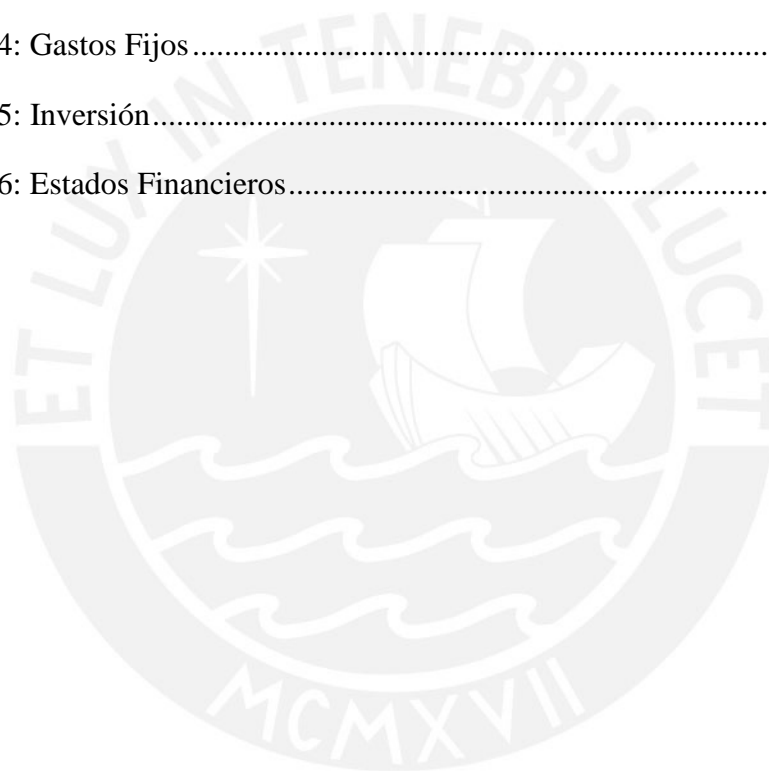
- Obtener una oficina como centro permanente de trabajo para la consultora
- Contratar a personal fijo dentro de la organización (secretaria, asistente, consultor general)
- Desarrollar canales de seguridad de la información

Finalmente, estas recomendaciones e iniciativas del negocio, se obtuvieron como parte del análisis de la información recopilada de las distintas fuentes de investigación. Es por ello que tienen sustento y aprobación del mercado empresarial, el cual muestra necesidades y demandas diversificadas e insatisfechas.

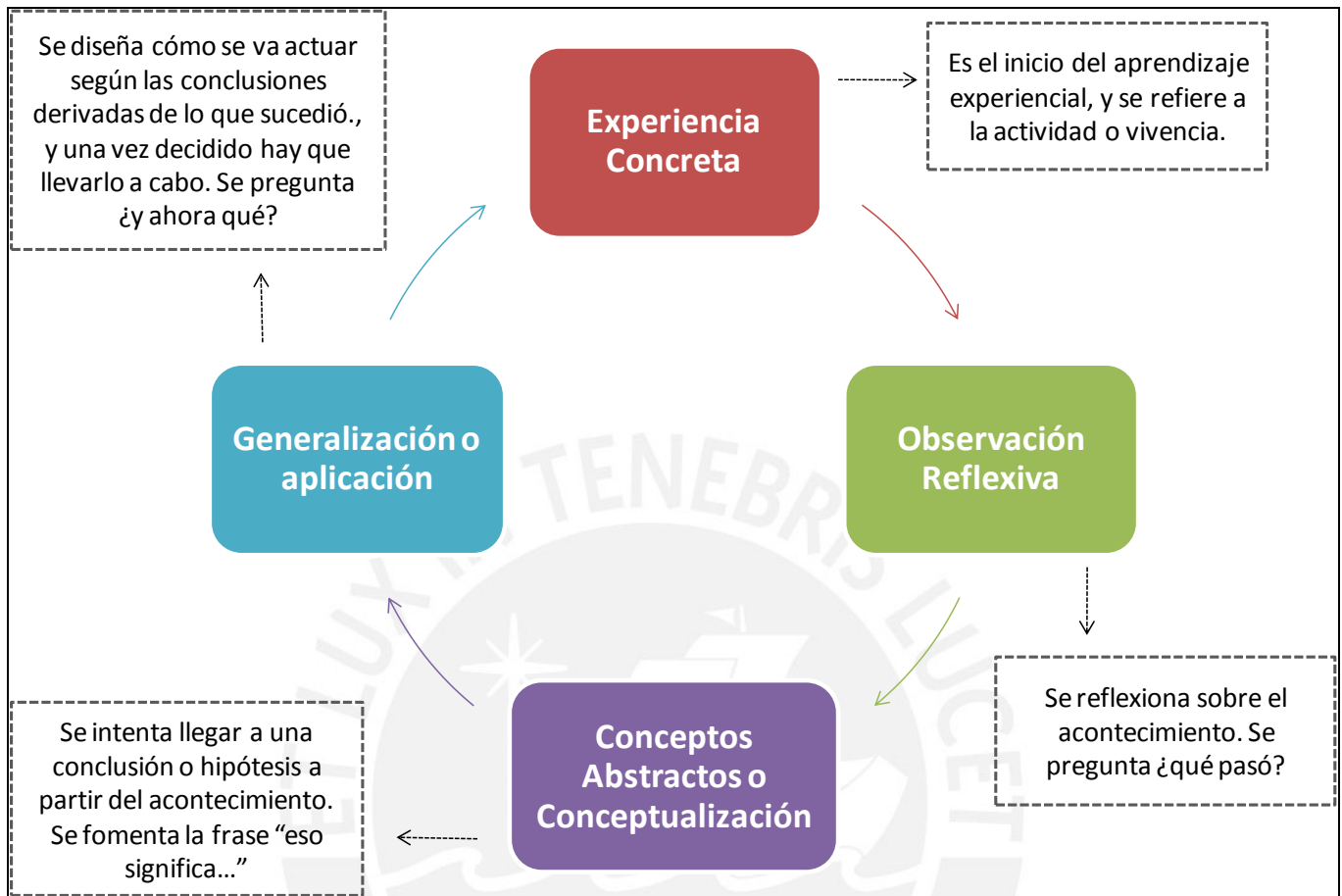
Anexos

Anexo 1: Modelo de Aprendizaje Experiencial.....	104
Anexo 2: Modelos de Liderazgo.....	105
Anexo 3: Competencias de Liderazgo.....	106
Anexo 4: Modelo de Entrevista.....	107
Anexo 5: Metodología de investigación.....	109
Anexo 6: Desarrollo de Competencias de Liderazgo.....	116
Anexo 7: Tamaño de mercado.....	117
Anexo 8: Estructura organizacional del mercado objetivo.....	125
Anexo 9: Consultoras de Recursos Humanos – Competencia.....	126
Anexo 10: Flujoograma de Operaciones.....	127
Anexo 11: Cadena de Valor.....	129
Anexo 12: Constitución legal de la empresa.....	130
Anexo 13: The Leadership Circle.....	131
Anexo 14: Metodología ROI.....	136
Anexo 15: Certificación en The Leadership Circle.....	138
Anexo 16: Certificación en Aprendizaje Experiencial.....	139
Anexo 17: Certificación en la Metodología ROI.....	142
Anexo 18: Dinámicas para el Programa de Desarrollo.....	143
Anexo 19: Cronograma de las Sesiones de Desarrollo.....	144
Anexo 20: Cotización del Hotel Los Delfines.....	146
Anexo 21: Cotizaciones de clubes campestres.....	148
Anexo 22: Cotización de empresas de transporte de clientes.....	153
Anexo 23: Asignación de valores monetarios.....	155
Anexo 24: Marketing Mix.....	160
Anexo 25: Cotización del CADE.....	164

Anexo 26: Cotización del PERUMIN.....	166
Anexo 27: Cotización del Human Capital Forum.....	169
Anexo 28: Congreso de Gestión de Personas	170
Anexo 29: Modelo de carta de Marketing Directo	171
Anexo 30: Cotización del Diario Gestión	172
Anexo 31: Cotización de la revista América Economía	174
Anexo 32: Cotización de la Guía del Capital Humano	175
Anexo 33: Costos Variables.....	176
Anexo 34: Gastos Fijos	179
Anexo 35: Inversión.....	181
Anexo 36: Estados Financieros.....	182



Anexo 1: Modelo de Aprendizaje Experiencial



Fuente: David Kolb (1984). Elaboración propia.

Anexo 2: Modelos de Liderazgo

MODELO	AUTOR	AÑO	RESUMEN
Modelos de los rasgos	R. M. Stogdill	1948	El liderazgo es innato. Identificado por rasgos, personalidad y características físicas o intelectuales.
Modelos Conductual: 1. Universidad Estatal de Ohio	Universidad Estatal de Ohio	Fines 1940	Se identifican dos dimensiones de la conducta del líder: la consideración y la estructura inicial.
2. Universidad de Michigan	Universidad de Michigan	1947	Se identifican dos comportamientos de los líderes: orientados a los empleados y orientados a la producción.
3. Estudios de la Rejilla Gerencial	R. Blake y Mouton	1950	Matriz de 9x9 que considera dos estilos: interés por las personas e interés por la producción
4. Estudios de Escandinavia	Investigadores de Suecia y Finlandia	1960	Líder orientado al desarrollo. Valoran la experimentación y las nuevas ideas.
Modelo Situacional: 1. Modelo de Fiedler	F. Fiedler	1967	Se definen 3 situaciones de contingencia que definen la eficacia del liderazgo: relación entre líder y miembros, estructura de la tarea y posición de poder.
2. Modelo Situacional Hersey y Blanchard	Hersey y Blanchard	1969	Para que el liderazgo sea eficaz, hay que escoger el estilo correcto, el cual depende de la madurez de los seguidores.
3. Teoría del Intercambio entre Líder y Miembros	R.C. Liden	1971	Por presiones del tiempo, el líder establece relaciones especiales con ciertos miembros que forman su camarilla, y los demás están en la periferia.
4. Teoría Trayectoria a la Meta	R. House	1971	El trabajo del líder consiste en ayudar a sus seguidores a cumplir sus objetivos y darles la dirección y apoyo necesarios para que sus metas sean compatibles con las de la organización.
5. Modelo de Liderazgo de Vroom-Jago	V. Vroom y A. Jago	1973	Los líderes deben evaluar la situación y decidir cómo comportarse. Estilos de liderazgo: estilo de decisión, estilo de conducta individual, estilo de consulta a su equipo, estilo de facilitador y estilo de delegación.
Modelos Emergentes: 1. Liderazgo Transaccional	Hollander	1990	Los líderes guían o motivan a sus seguidores en dirección de las metas establecidas.
2. Liderazgo Carismático	M. Weber	1955	El liderazgo que descansa sobre una dedicación excepcional al heroísmo o sobre el carácter ejemplar de una persona.
3. Liderazgo Transformacional	Bass	1985	Para transformar a los seguidores: aumentar la conciencia de la importancia y valor de la tarea, concentrarse en las metas y activar las necesidades de mayor orden.
4. Liderazgo Estratégico	Handsombe y Norman	1992	Evolución del liderazgo carismático y transformacional. Se basa en la idea de cambio y la preparación de la organización para el futuro.

Fuente: Lydia Arbaiza (2010). Elaboración propia.

Anexo 3: Competencias de Liderazgo

Autores	Categorías	Competencias	
Iliana Páez	De índole personal	Integridad y confianza	
		Perseverancia	
		Importancia en la acción	
		Administración del tiempo	
	De índole social	Comunicación y capacidad para escuchar	
		Creación y desarrollo de equipos	
	De índole directivo	Habilidad estratégica	
		Orientación a resultados	
		Toma de decisiones	
		Negociación	
	Andrés Hernández	Inteligencia emocional	Autoconciencia
			Autocontrol
Automotivación			
Empatía			
Habilidades sociales			
Coaching		Saber escuchar	
Programación neurolingüística		Comunicación intrapersonal	
		Comunicación interpersonal	
		Proactividad	
Eneagrama de la personalidad		Conocimiento de los demás	
Liderazgo		Toma de decisiones	
		Organización y coordinación	
		Desarrollo y evaluación del rendimiento	
		Confianza en sí mismo	
Motivación	Motivación al equipo de trabajo		
Comunicación	Comunicación clara y homogénea		

Fuente: Iliana Páez (2004), Andrés Hernández (2010). Elaboración propia.

Anexo 4: Modelo de Entrevista

PREÁMBULO

Somos un grupo de alumnos de la Facultad de Gestión Empresarial de la PUCP, los cuales hemos conformado un equipo para desarrollar nuestra tesis, la misma que consiste en un plan de negocios.

Convencidos de que existe una tendencia mundial, de la que el Perú no es ajeno, que está llevando a las empresas a preocuparse cada vez por su capital humano embarcamos la temática de nuestra tesis en esta dirección, siendo el negocio que hemos elegido una consultora de RRHH enfocada en el desarrollo del talento (los detalles se explicarán más adelante en la entrevista).

Uno de los puntos clave en nuestra investigación será conocer desde la perspectiva de los protagonistas de RRHH cuál es su visión sobre qué es RRHH, qué es lo que está pasando actualmente con esta área, hacia dónde se dirige y cuáles son sus necesidades.

Durante la entrevista las preguntas estarán dirigidas a conocer acerca de su experiencia. Por esta razón nos gustaría que para cada respuesta se tome el tiempo que considere necesario. Finalmente, le haremos algunas preguntas más específicas, con respuestas más cerradas que nos permitirán completar la información necesaria para nuestro trabajo.

Los comentarios que surjan de esta discusión pueden ser totalmente anónimos. No se incluirá ningún nombre vinculado a las historias, comentarios, sugerencias o ejemplos.

PRIMERA PARTE

Primero, nos gustaría hablar sobre el área de RRHH de su organización.

¿Cómo gestionan el desarrollo de su capital humano? (qué capacitaciones, a quienes, cuántas al año, in house o externas, qué hacen para la motivación y compromiso).

¿Alguna vez ha contratado algún servicio para este propósito? (si la respuesta es sí, profundizar en estos puntos: a quién contrato, que influyó, a quien fue dirigido el programa, etc.)

Si tuviera que señalar tres o cuatro características que sobresalgan de la gente de su organización, ¿cuáles serían?

Si tuviese que elegir solo tres fortalezas (habilidades o actitudes) de una persona que usted contrata, ¿cuáles serían estas?

¿Cómo ve usted el área de RRHH en el futuro? ¿Cómo le gustaría que fuera? (qué mantendría y qué cambiaría – en relación al desarrollo del capital humano).

Imagínese que su presupuesto no tiene límites. ¿Qué haría con el área de RRHH?

SEGUNDA PARTE

Tenemos unas preguntas sobre Consultoría de RRHH.

¿Qué es lo que usted cree que hace exitosa a una consultora de RRHH? (qué valora RRHH, qué está pidiendo, qué necesita)

Cuando ha contratado una consultora más de una vez ¿en qué se basó?

¿Cuánto invierte su empresa en desarrollo del Capital Humano (aproximadamente, por persona)?

TERCERA PARTE

Por último, procedemos a explicar el “Qué” de La Consultora, AEO (Aprendizaje Experiencial Organizacional).

¿Qué opina del servicio que estamos proponiendo: qué cambiaría, qué añadiría?

Si contrataría nuestro servicio, ¿a qué segmento de su personal lo enfocaría?

¿Tienen algún sistema de medición de la productividad por persona?

¿Tienen alguna forma de medir los intangibles? Si requiere ayuda en este tema, ¿a quién recurriría?

¿Valoraría si nuestra consultora les brinda una herramienta para medir la productividad de su personal?

FORMATO RESUMEN

Entrevistador: _____

Fecha: _____

Entrevistado: _____

Organización del Entrevistado: _____

Posición dentro de la organización: _____

Anexo 5: Metodología de investigación

1. Conferencias de Recursos Humanos:

“Expo Capital Humano 2011”: Se realizó en el Westin Lima Hotel, los días 7 y 8 de Setiembre de 2011, de 1pm a 9pm. Se llevó a cabo exposiciones de empresas sobre sus servicios y se realizaron conferencias gratuitas.

Las empresas participantes se organizaron en 77 stands y son las siguientes:

Recreat Perú, Bumeran.com, Langrow, IoGroup, Talent Consulting, In Company, DBM, BCP, Manpower, MdGroup, Scotiabank, UPC, Selección Estratégica, Benmoz, Identitronics, iSolutions, Mercer, Esan, Target DDI, Aptitus, Ese, Precisión Empresarial, Efectibono, Kactus-HR, Gepae, USMP, Consorcio LP, Allssa, Adecco, Overall Strategy, Tgestiona, Capital Consult, Innovación Empresarial, Solimano Asociados, Universidad del Pacífico, Uno Coaching, Edenred, Mundo Creativo, Tecnologías del Conocimiento, Humanitae, Eempleo, Pacifico, Recurso, Innova Pucp, Aquarius Consulting, Grupo COOPSOL, Centro de Capacitación Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima, Team Publicitario, DHO Consultores, Asfade, Tecflex, Escuela de Postgrado de la USIL, Grupo Vital, Cencosud, Orbi Consultores, Provis Alimentación, Pay Roll, Private Teacher, Wall Street Institute, Human Solutions, Fidelity Marketing, Funiber, Despega, Primer Acto, Integro, Estrateus, ILM, A&C Arlequín & Colombina, Metanoia, Arellano Marketing, Eclectica, Perú Paintball, ABE Asociación de Buenos Empleadores, Trabajando.com, Double Tree Hilton, AFP Horizonte, Guía del Capital Humano.

Las conferencias fueron diversas, sin embargo de acuerdo a nuestro tema de interés asistimos a las siguientes:

“Conociendo los Estilos de Vida de tus colaboradores en la organización”.

Expositor: Sr. Jhoan Vega de Arellano Marketing.

7 de Setiembre a las 6:30pm.

“Aprendizaje Experiencial en las Organizaciones, Normalizando la Metodología en el Perú”.

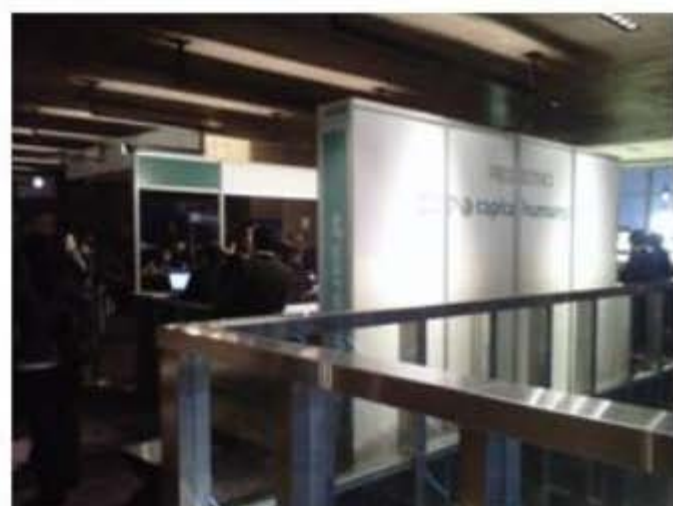
Expositor: Sr. Renzo Alfaro Guillen de Uno Coaching.

8 de Setiembre a las 6:30pm.

“Equipos de alto rendimiento”.

Expositor: Srta. Florence Arce Ross de Innova PUCP.

8 de Setiembre a las 7:15pm.





2. Talleres de Aprendizaje Experiencial

Los talleres a los que asistimos son del programa Lidera de la PUCP, dirigidos a alumnos de la Universidad que desean desarrollar sus habilidades personales y mejorar su desempeño dentro y fuera de la Universidad. Los talleres fueron de Trabajo en Equipo, Presentaciones Efectivas y Marketing Personal.



3. Tendencias a nivel local e internacional

Son las tendencias en gestión del capital humano, las cuales están enfocadas en el desarrollo de habilidades y competencias. Estas tendencias, tanto a nivel nacional e internacional, se muestran en artículos de especialistas en el tema y gerentes de empresas.

AUTORES	ARTÍCULOS
Andrés Hernández	"Competencias actuales de Liderazgo"
Cañas, C., Ghidinelli, M., Behar, M. & Ordoñez, R.	"Software de RRHH: La clave para apuntalar el rol estratégico de RRHH"
César Luza	"Las organizaciones que no cuidan su talento, tarde o temprano van a extinguirse"
Claudia Valdivia	"Alinear a los líderes es esencial para mejorar el clima laboral"
Cris Bolívar	"Ser un buen líder es más fácil de lo que parece"
Francisco Sánchez	"El capital humano: factor crítico en el desarrollo de las organizaciones"
Franklin G. Ríos	"Coaching Ejecutivo: Cómo fortalecer y potenciar el Liderazgo"
Hector Gordillo	"Evaluación de competencias laborales"
Iliana Páez	"Competencias para el Liderazgo Gerencial"
Integral Leadership Review	"El Liderazgo se puede enseñar"
International Facilitator Society	"Outdoor training: educación experiencial"
José Manuel Vecino	"Importancia del seguimiento a los eventos de capacitación"
José Tejada & Antonio Navío	"El desarrollo y la gestión de competencias profesionales"
Karina Raicovi	"Sinergia en la organización"
Lucía Victoria Gasparro	"Capacitación outdoor versus clase tradicional ¿Cuál elegir?"
Luis Alberto Ruiz	"Trabajando por una cultura de transparencia y reconocimiento"
Mario Arzola	"Diseña un programa de capacitación para tu empresa y acelera la productividad de tus recursos humanos"
Mercedes Narváez	"El liderazgo es fundamental en la gestión del talento"
Miguel Reinoso	"¿Outdoor o indoor training? Ventajas y desventajas"
Néstor Gutman	"Cómo medir los resultados de una capacitación"
Nilton Zocón	"La tecnología es fundamental en la gestión de personas"
Oswaldo Morales	"La Universidad Corporativa para retener el talento humano"
Sabino Ayala	"Proceso de evaluación del recurso humano"
Torres, M., Fermín Y., Arroyo C. & Piñero, M.	"La horizontalidad y la participación en la andragogía"
Tú Decides, Portal de Negocios	"Outdoor training: la nueva forma de mejorar el trabajo en equipo"
Víctor Hugo Visval	"El coaching: diferencia en las empresas"

Fuente: Elaboración propia.

4. Opinión de expertos académicos

La opinión de expertos académicos se refiere a los autores de libros en temas de gestión de personal y desarrollo de competencias, los cuales se presentan a continuación:

AUTORES	LIBROS
Becker B., Huselid M. & Ulrich D.	"The human resources scorecard"
Daniel Pink	"A whole new mind"
Dave Ulrich & Wayne Brockbank	"The HR value proposition"
David Kolb	"Experiential Learning: experience as the source of learning and development"
Flannery T., Hofrichter D. & Platten P.	"Personas, desempeño y pago"
Keith H. Hammonds	"Why we hate HR"
Idalberto Chiavenato	"Introducción a la teoría general de la administración"
Jonas Riddestrale & Nordstrom Kjell	"Karaoke capitalism, management para la humanidad"
Lydia Arbaiza	"Comportamiento organizacional: bases y fundamentos"
Martha Alles	"Desempeño por competencias: evaluación 360°"
Martha Alles	"Diccionario de competencias"
Octavi Fullat	"Filosofías de la educación paideia"
O.I.T	"La consultoría de empresas: guía de la profesión"
Robert N. Lussier & Christopher F. Achua	"Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades"
W. Bennis, G.M. Spreitzer & T.G. Cumming	"Las claves del liderazgo: los pensadores más brillantes de hoy escriben para los directores de mañana"

Fuente: Elaboración propia.

5. Estudios e informes realizados por empresas:

Son los artículos e informes que las empresas han realizado con el fin de mostrar la importancia de la gestión del capital humano, la importancia de la capacitación y desarrollo en el país, así como aquellos informes que permiten evaluar las empresas más grandes del país. A continuación se muestran los informes:

AUTOR/INSTITUCIÓN	ARTÍCULO/INFORME
América Económica	"Ranking 500 empresas más grandes del Perú"
Banco Mundial	"Strengthening Skills and Employability in Peru"
Diario Gestión	"Los limeños están priorizando su capacitación y estudios"
Diario Gestión	"Mayoría de firmas gasta menos del 10% de recursos en capacitación"
Great Place to Work	"Las mejores empresas para trabajar en el Perú"
Gustavo Acha Gerente de Human Resource Services de PricewaterhouseCoopers	"Las empresas invierten millones en capacitación ¿Es rentable?"
INEI & ANR	"Perú: II Censo Nacional Universitario 2010"
Julio Velarde Flores Banco Central de Reserva del Perú	"Sólidos fundamentos y perspectivas de la economía peruana"
PricewaterhouseCoopers	"1er Estudio Sudamericano de Indicadores de Gestión del Capital Humano Saratoga"

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6: Desarrollo de Competencias de Liderazgo

COMPETENCIAS		DESCRIPCIÓN
De índole personal	Aprendizaje personal	Grado en que el líder demuestra un gran interés en el aprendizaje, crecimiento personal y profesional. Mide el grado en que él/ella persigue crecer en autoconciencia, sabiduría, conocimiento y comprensión.
	Autoconciencia	Capacidad para darse cuenta de sus propias facultades y para descubrir aquello que le conviene o le gusta hacer.
	Autocontrol	Habilidad para controlar las emociones adecuadamente. Es fundamental para las relaciones interpersonales, la comunicación y la resolución de problemas.
	Automotivación	Capacidad para ser proactivos ante las diversas situaciones que se pueden presentar, tanto en la vida personal como profesional.
	Balance	Habilidad del líder para mantener un equilibrio saludable entre la empresa y el trabajo familiar, la actividad, la reflexión, el ocio y el manejo del estrés de la vida sin perderse a uno mismo.
De índole social	Trabajo en equipo	Habilidad para fomentar el alto desempeño en el trabajo en equipo entre los miembros que le reportan a él, a través de la organización y en los equipos en los que él mismo participa.
	Inteligencia interpersonal	Eficacia interpersonal con la que el líder escucha, se involucra en resolver los conflictos, se preocupa por los sentimientos de los demás, y gestiona sus propios sentimientos.
	Habilidades de comunicación	Habilidad para saber escuchar a los demás, compartir su conocimiento y discutir sobre ello, y dar mensajes claros y homogéneos.
	Mentoring y coaching	Habilidad del líder para desarrollar a los demás a través del “mentoring”, y manteniendo relaciones que fomenten el crecimiento.

De índole directivo	Producción sostenible	Habilidad del líder para alcanzar los resultados de una manera que mantenga o mejore eficacia a largo plazo de la organización; así mismo, equilibra los recursos humanos y técnicos para mantener a largo plazo el alto rendimiento.
	Pensamiento sistémico y estratégico	Grado en que el líder piensa, actúa y planifica desde una perspectiva sistémica y estratégica, para el aseguramiento próspero de la organización en el corto y largo plazo.
	Propósito y visión	Grado en que el líder comunica claramente y crea modelos de compromiso personales y organizacionales.
	Toma de decisiones	Habilidad del líder para tomar decisiones a tiempo, y la medida en que es cómodo avanzar junto a él/ella en la incertidumbre.
	Negociación	Habilidad para llegar a acuerdos, obtener y conceder, permitir el justo equilibrio. Elemento mediante el cual se soluciona el conflicto y se preside el debate en la diversidad ideológica.

Fuente: Martha Alles, Leadership Circle. Elaboración propia.

Anexo 7: Tamaño de mercado

	EMPRESA	SECTOR	VTA NETA 2010 US\$ MM	VAR VTA 10/09 (%)	UTI NET 2010 US\$ MM	EMPLEADOS	INVER. RRHH	TIPO
1	REFINERÍA LA PAMPILLA (4)	Petróleo/Gas	3,349.00	28%	44.00	524	6.70	EXTRANJERA
2	SOUTHERN PERU COP. CORP. (6)	Minería	3,153.50	42%	1,208.00	4498	6.31	EXTRANJERA
3	CÍA. MINERA ANTAMINA (2)	Minería	2,663.90	20%	N/A	2636	5.33	EXTRANJERA
4	TELEFÓNICA DEL PERÚ (5)	Telecomunicaciones	2,630.20	4%	306.00	5253	5.26	EXTRANJERA
5	SOC. MINERA CERRO VERDE (8)	Minería	2,369.00	35%	1,054.40	2226	4.74	EXTRANJERA
6	CREDICORP (9)	Serv. Financieros	1,973.10	14%	571.30	10552	3.95	PRIVADA
7	MINERA YANACOCHA (7)	Minería	1,851.80	-11%	591.20	3266	3.70	EXTRANJERA
8	C. MINERO CORMIN (2)(14)	Minería	1,691.00	37%	N/A	87	3.38	PRIVADA
9	H. ALIMENTARIO DEL PERÚ (21)	Alimentos	1,563.60	14%	64.30	4671	3.13	PRIVADA
10	AJEGROUP (1)(11)	Bebidas/Licores	1,495.00	15%	N/A	981	2.99	PRIVADA
11	REPSOL - RECOSAC (4)(1)	Petróleo/Gas	1,452.40	37%	N/A	854	2.90	EXTRANJERA
12	FALABELLA PERÚ (15)	Comercio	1,384.70	20%	123.60	4500	2.77	EXTRANJERA
13	BANCO DE CRÉDITO (9)	Serv. Financieros	1,347.90	5%	430.10	15552	2.70	PRIVADA
14	MOVISTAR PERÚ (MOVIL) (5)	Telecomunicaciones	1,347.00	9%	250.30	1023	2.69	EXTRANJERA
15	ALICORP (12)	Alimentos	1,340.10	5%	103.20	3298	2.68	PRIVADA
16	M. BARRICK MISQUICHILCA(13)	Minería	1,196.00	-6%	621.30	1260	2.39	EXTRANJERA
17	MINSUR (18)	Minería	1,196.00	84%	376.40	556	2.39	PRIVADA
18	GRUPO WONG (16)(1)	Comercio	1,129.80	8%	39.50	1956	2.26	EXTRANJERA
19	PLUSPETROL Perú (2)(25)	Petróleo/Gas	1,125.00	52%	N/A	352	2.25	EXTRANJERA

20	FERREYROS (24)	Máquinas/Equipos	1,058.00	38%	49.70	2417	2.12	PRIVADA
21	MINAS BUENAVENTURA (7)	Minería	1,047.90	28%	727.40	2060	2.10	PRIVADA
22	UCP BACKUS Y JOHNSTON (19)	Bebidas/Licores	1,033.40	13%	186.40	1894	2.07	EXTRANJERA
23	PRIMAX(1)(12)	Petróleo/Gas	993.10	22%	N/A	199	1.99	PRIVADA
24	VOLCAN	Minería	973.30	47%	272.20	978	1.95	EXTRANJERA
25	GRAÑA Y MONTERO (36)	Construcción	923.20	99%	105.50	11880	1.85	PRIVADA
26	AMÉRICA MÓVIL - CLARO (23)	Telecomunicaciones	918.50	13%	N/A	3245	1.84	EXTRANJERA
27	BANCO CONTINENTAL (17, 18)	Serv. Financieros	901.80	-5%	357.90	4407	1.80	EXTRANJERA
28	SCOTIABANK PERÚ (22)	Serv. Financieros	860.20	-1%	241.90	4076	1.72	EXTRANJERA
29	SUPERMERC. PERUANOS (12)	Comercio	853.00	25%	19.00	12705	1.71	PRIVADA
30	GLORIA(21)	Alimentos	813.50	17%	75.50	1427	1.63	PRIVADA
31	RIMAC INTERNACIONAL (18)	Serv. Financieros	776.00	23%	74.10	3813	1.55	PRIVADA
32	HIPERMERC. METRO (1)(16)	Comercio	774.30	1%	N/A	3710	1.55	EXTRANJERA
33	PACÍFICO PERUANO SUIZA (9)	Serv. Financieros	758.40	20%	46.50	675	1.52	EXTRANJERA
34	AYS(2)(33)	Minería	738.00	33%	N/A	7	1.48	EXTRANJERA
35	ODEBRECHT PERÚ (1)	Construcción	727.50	22%	N/A	609	1.46	EXTRANJERA
36	LAN PERÚ (1)(28)	Transporte/Logística	723.20	2%	N/A	2424	1.45	EXTRANJERA
37	INTERBANK (10)	Serv. Financieros	702.40	12%	176.90	5554	1.40	PRIVADA
38	SHOUGANG HIERRO PERÚ (42)	Minería	693.30	125%	292.00	1278	1.39	PRIVADA
39	CORP. ACEROS AREQUIPA (31)	Siderurgia/Metalurgia	692.20	21%	53.20	1393	1.38	PRIVADA
40	XSTRATA TINTAYA(29, 30)	Minería	658.50	2%	N/A	1033	1.32	EXTRANJERA
41	SAGA FALABELLA (15)	Comercio	657.00	17%	52.20	5532	1.31	EXTRANJERA
42	LUZ DEL SUR	Energía Eléctrica	612.90	6%	104.20	670	1.23	EXTRANJERA
43	EDELNOR (32)	Energía Eléctrica	608.80	8%	68.10	537	1.22	PRIVADA
44	PACÍFICO VIDA SEGUROS (9)	Serv. Financieros	606.50	21%	41.50	675	1.21	PRIVADA
45	MILPO (39)	Minería	586.40	46%	141.90	885	1.17	EXTRANJERA
46	MOBIL OIL DEL PERÚ(1)	Petróleo/Gas	584.00	23%	N/A	93	1.17	EXTRANJERA
47	CEMENTOS LIMA(38)	Cemento	576.20	31%	58.30	373	1.15	PRIVADA
48	GyM (1)(36)	Construcción	564.10	20%	N/A	293	1.13	PRIVADA
49	CORP. JOSÉ R. LINDLEY(35)	Bebidas/Licores	547.00	11%	13.40	3463	1.09	PRIVADA
50	PLUSPETROL NORTE (2)(25)	Petróleo/Gas	505.10	43%	N/A	681	1.01	EXTRANJERA
51	SAN FERNANDO (37)	Alimentos	494.80	8%	56.90	1268	0.99	EXTRANJERA
52	TECNOLÓGICA DE ALIMENTOS	Pesca	484.70	14%	17.30	1905	0.97	PRIVADA
53	GOLD FIELDS LA CIMA	Minería	477.00	34%	156.30	336	0.95	EXTRANJERA
54	SIDERPERÚ	Siderurgia/Metalurgia	462.20	15%	24.20	1517	0.92	EXTRANJERA
55	RIPLEY (1)(26)	Comercio	462.00	10%	N/A	2654	0.92	EXTRANJERA
56	QUÍMICA SUIZA	Química/Farmacéutica	427.60	39%	N/A	1413	0.86	EXTRANJERA
57	SUPERMERC. WONG (1)(16)	Comercio	422.10	10%	N/A	1956	0.84	EXTRANJERA
58	EDEGEL(32)	Energía Eléctrica	412.10	5%	86.50	238	0.82	PRIVADA
59	TOYOTA DEL PERÚ (1)	Automotriz/Autopartes	412.00	10%	N/A	81	0.82	EXTRANJERA
60	HIPERMERC. TOTTUS (1)(15)	Comercio	400.20	5%	N/A	5537	0.80	EXTRANJERA
61	CONIRSA (1)	Construcción	400.10	11%	N/A	295	0.80	EXTRANJERA
62	ENERSUR (40)	Energía Eléctrica	398.90	7%	81.10	344	0.80	EXTRANJERA
63	NESTLÉ PERÚ(1)	Alimentos	381.90	8%	N/A	1251	0.76	EXTRANJERA

64	PLUSPETROL CAMISEA (25)	Petróleo/Gas	360.40	67%	127.60	100	0.72	EXTRANJERA
65	DEPRODECA (21)	Alimentos	354.90	7%	2.30	292	0.71	PRIVADA
66	MIBANCO MICRO EMPRESA (41)	Serv. Financieros	333.20	14%	34.50	3642	0.67	PRIVADA
67	VOTORANTIM CAJAMA. (2)(48)	Minería	323.50	2%	N/A	591	0.65	EXTRANJERA
68	CEMENTOS PACASMAYO (43)	Cemento	319.40	19%	73.80	751	0.64	EXTRANJERA
69	LG ELECTRONICS PERÚ (3)	Electrónica	314.80	36%	N/A	116	0.63	EXTRANJERA
70	NEXTEL DEL PERÚ (1)	Telecomunicaciones	307.10	14%	(130.10)	1517	0.61	EXTRANJERA
71	LA POSITIVA SEGUROS	Serv. Financieros	298.10	45%	5.70	436	0.60	EXTRANJERA
72	REPSOL YPF - RYCOPESA (1)(4)	Petróleo/Gas	285.70	14%	N/A	10	0.57	EXTRANJERA
73	MAESTRO PERÚ	Comercio	284.90	25%	10.90	1530	0.57	PRIVADA
74	ECKERD PERÚ (1)	Química/Farmacéutica	265.30	26%	N/A	3521	0.53	PRIVADA
75	RANSA COMERCIAL (12)	Transporte/Logística	259.40	20%	28.40	2696	0.52	PRIVADA
76	INDECO	Ind. Manufacturera	258.20	46%	13.00	426	0.52	EXTRANJERA
77	CREDISCOTIA FINANCIERA (22)	Serv. Financieros	250.30	27%	30.30	2828	0.50	EXTRANJERA
78	TRADI (1)	Construcción	247.40	9%	N/A	151	0.49	PRIVADA
79	EDITORIA EL COMERCIO (46)	Medios	245.10	18%	34.60	903	0.49	PRIVADA
80	SODIMAC PERÚ (1)(15)	Comercio	244.50	10%	N/A	4401	0.49	EXTRANJERA
81	PESQUERA DIAMANTE (2)	Pesca	243.70	11%	35.30	1089	0.49	PRIVADA
82	PLUSPETROL LOTE 56 (25)	Petróleo/Gas	242.10	53%	72.10	1	0.48	EXTRANJERA
83	KIMBERLY-CLARK PERÚ (1)	Celulosa/Papel	239.20	14%	N/A	1285	0.48	EXTRANJERA
84	COPEINCA (45)	Pesca	233.00	15%	(6.50)	789	0.47	PRIVADA
85	NISSAN MAQUINARIAS	Automotriz/Autopartes	227.40	34%	7.10	523	0.45	PRIVADA
86	JJC CONTRATISTAS GENERALES	Construcción	225.00	59%	10.20	835	0.45	PRIVADA
87	SOC. MINERA EL BROCAL (7)	Minería	219.20	-1%	72.30	417	0.44	PRIVADA
88	IMPORTACIONES HIRAOKA (1)	Comercio	200.50	14%	N/A	668	0.40	PRIVADA
89	MOLITALIA (1)	Alimentos	195.00	6%	N/A	1703	0.39	EXTRANJERA
90	TOTAL ARTEFACTOS-ACAO (50)	Comercio	193.90	27%	2.10	1080	0.39	EXTRANJERA
91	CENTElsa PERÚ (2)	Ind. Manufacturera	192.20	68%	N/A	7	0.38	EXTRANJERA
92	KALLPA GENERACIÓN	Energía Eléctrica	190.00	73%	10.40	74	0.38	PRIVADA
93	INVERSIONES CERÁMICAS(1)	Ind. Manufacturera	187.60	8%	N/A	N/A	0.38	PRIVADA
94	CETCO (1)(49)	Química/Farmacéutica	187.50	16%	N/A	1327	0.38	PRIVADA
95	AUSTRAL GROUP	Pesca	187.30	-18%	17.50	2344	0.37	EXTRANJERA
96	LA VIGA (1)	Construcción	185.30	9%	N/A	172	0.37	PRIVADA
97	TELFÓNICA MULTIMEDIA (1)(5)	Telecomunicaciones	183.50	13%	N/A	92	0.37	EXTRANJERA
98	GRUPO DELTRON (3)	Electrónica	181.80	5%	N/A	11	0.36	PRIVADA
99	BANCO FALABELLA PERÚ (12)	Serv. Financieros	180.20	8%	39.90	1262	0.36	EXTRANJERA
100	REPSOL - REPEXSA (1)(4)	Petróleo/Gas	178.20	19%	N/A	10	0.36	EXTRANJERA
101	PESQUERA HAYDUK	Pesca	176.10	-12%	(0.50)	5301	0.35	PRIVADA
102	UNIQUE (1)	Química/Farmacéutica	174.80	22%	N/A	1970	0.35	EXTRANJERA
103	LIMA AIRPORT PARTNERS - LAP	Transporte/Logística	173.20	13%	22.20	440	0.35	EXTRANJERA
104	AJEPER (1)(11)	Bebidas/Licores	172.90	7%	N/A	981	0.35	PRIVADA
105	AGROIND. CASA GRANDE (21)	Agroindustria	170.10	48%	90.20	19	0.34	PRIVADA
106	GRUPO PANA (1)	Automotriz/Autopartes	169.70	15%	N/A	285	0.34	EXTRANJERA
107	MAPFRE PERÚ	Serv. Financieros	169.10	15%	8.70	1579	0.34	EXTRANJERA

108	KOMATSU-MITSUI PERÚ (44)	Máquinas/Equipos	169.00	6%	N/A	990	0.34	EXTRANJERA
109	INTERSEGURO (10)	Serv. Financieros	167.60	106%	30.10	432	0.34	PRIVADA
110	NOKIA SIEMENS PERÚ (1)	Electrónica	164.00	13%	N/A	206	0.33	EXTRANJERA
111	SAMSUNG PERÚ (1)	Electrónica	157.40	3%	N/A	110	0.31	PRIVADA
112	TELMEX PERÚ (1)(23)	Telecomunicaciones	157.20	13%	N/A	920	0.31	EXTRANJERA
113	GAS NATURAL LIMA Y CALLAO	Petróleo/Gas	156.50	43%	9.60	247	0.31	EXTRANJERA
114	VOLVO PERÚ (1)	Máquinas/Equipos	155.30	21%	N/A	136	0.31	EXTRANJERA
115	DIVEIMPORT (3)	Máquinas/Equipos	152.20	6%	N/A	147	0.30	EXTRANJERA
116	AMBEV PERÚ (1)	Bebidas/Licores	149.60	4%	N/A	1185	0.30	EXTRANJERA
117	COSAPI	Construcción	148.50	16%	N/A	2553	0.30	PRIVADA
118	PACÍFICO SALUD EPS (9)	Serv. Financieros	146.40	17%	6.40	675	0.29	EXTRANJERA
119	SIEMENS (3)	Electrónica	145.40	1%	N/A	283	0.29	EXTRANJERA
120	CÍA. GOODYEAR DEL PERÚ	Ind. Manufacturera	142.40	18%	13.70	297	0.28	EXTRANJERA
121	SAN MARTIN CONTRATISTAS	Construcción	139.80	-9%	1.10	1909	0.28	PRIVADA
122	CREDIBOLSA (9)	Serv. Financieros	139.20	-31%	4.20	14	0.28	PRIVADA
123	GILDEMEISTER PERÚ (3)	Automotriz/Autopartes	139.10	17%	N/A	569	0.28	EXTRANJERA
124	ELEKTRA DEL PERÚ (1)	Comercio	137.00	7%	N/A	467	0.27	EXTRANJERA
125	INNOVA ANDINA (54)	Química/Farmacéutica	135.90	27%	10.10	346	0.27	EXTRANJERA
126	BANCO FINANCIERO DEL PERÚ	Serv. Financieros	135.80	15%	11.70	1376	0.27	PRIVADA
127	CONSORCIO IIRSA NORTE (1)	Construcción	135.40	17%	N/A	471	0.27	EXTRANJERA
128	INTRAVEVCO INDUSTRIAL	Química/Farmacéutica	133.80	17%	11.10	435	0.27	PRIVADA
129	ABB	Máquinas/Equipos	131.40	55%	4.20	390	0.26	EXTRANJERA
130	ING. & CONTRATISTAS ICCGSA	Construcción	130.60	45%	16.40	1115	0.26	PRIVADA
131	CERÁMICA LIMA (1)	Ind. Manufacturera	129.90	15%	N/A	1103	0.26	PRIVADA
132	CITIBANK DEL PERÚ	Serv. Financieros	128.90	-10%	14.60	749	0.26	EXTRANJERA
133	ORIENT-EXPRESS PERÚ (1)	Turismo	126.30	7%	N/A	188	0.25	EXTRANJERA
134	RIMAC INTERNACIONAL EPS	Servicios de Salud	126.20	5%	N/A	435	0.25	PRIVADA
135	CFG INVESTMENT (2)	Pesca	126.00	20%	N/A	719	0.25	PRIVADA
136	CÍA. MINERA ATACOCHA (39)	Minería	123.10	39%	21.80	210	0.25	EXTRANJERA
137	PALMAS DEL ESPINO (12)	Agroindustria	122.30	41%	32.90	74	0.24	PRIVADA
138	IBM DEL PERÚ (1)	Electrónica	120.40	33%	0.40	503	0.24	EXTRANJERA
139	PERUPLAST (10)	Ind. Manufacturera	120.00	28%	N/A	773	0.24	PRIVADA
140	BANCO RIPLEY PERÚ (26)	Serv. Financieros	119.40	-3%	18.40	1300	0.24	EXTRANJERA
141	CAMPOSOL (2)(45)	Agroindustria	119.30	-2%	6.80	204	0.24	PRIVADA
142	TECH DATA PERÚ (3)	Electrónica	115.70	43%	N/A	82	0.23	EXTRANJERA
143	BAYER	Química/Farmacéutica	114.20	3%	10.00	242	0.23	EXTRANJERA
144	LAIVE	Alimentos	111.80	13%	1.60	627	0.22	PRIVADA
145	LAN CARGO SP (1)(28)	Transporte/Logística	111.40	5%	N/A	62	0.22	EXTRANJERA
146	DUKE ENERGY EGENOR	Energía Eléctrica	110.80	-8%	24.00	304	0.22	EXTRANJERA
147	SAMTRONICS (3)(12)	Electrónica	110.50	23%	N/A	34	0.22	EXTRANJERA
148	REPRESENTACIONES DECO (1)	Química/Farmacéutica	110.30	17%	N/A	163	0.22	EXTRANJERA
149	INTELIGO SOC. A. DE BOLSA	Serv. Financieros	108.50	805%	1.60	104	0.22	PRIVADA
150	WORLD COLOR PERÚ (1)	Ind. Manufacturera	107.60	12%	N/A	N/A	0.22	EXTRANJERA
151	EURO MOTORS (1)(3)	Automotriz/Autopartes	107.50	15%	N/A	68	0.22	EXTRANJERA

152	ETEX PERÚ (63)(1)	Electrónica	105.70	7%	N/A	N/A	0.21	PRIVADA
153	LOS PORTALES (53)	Servicios Generales	104.30	72%	12.90	1269	0.21	PRIVADA
154	PROD. PARAÍSO DEL PERÚ (1)	Ind. Manufacturera	103.90	16%	N/A	861	0.21	PRIVADA
155	KRAFT FOODS PERÚ (1)	Alimentos	103.50	7%	N/A	730	0.21	EXTRANJERA
156	BRITISH AMER. TABACO Perú	Agroindustria	103.20	15%	12.40	379	0.21	EXTRANJERA
157	SUZUKI - PERÚ (1)(3)	Máquinas/Equipos	102.70	6%	N/A	1	0.21	EXTRANJERA
158	PANASONIC PERUANA (1)	Electrónica	102.50	17%	N/A	149	0.21	EXTRANJERA
159	ALBIS (1)	Química/Farmacéutica	102.50	17%	N/A	2273	0.21	PRIVADA
160	MÁXIMA INTERNACIONAL (3)	Electrónica	102.20	40%	2.10	127	0.20	PRIVADA
161	EXSA (18)	Química/Farmacéutica	101.60	17%	7.80	515	0.20	EXTRANJERA
162	EDPYME EDYFICAR (9)	Serv. Financieros	101.30	34%	16.80	1252	0.20	EXTRANJERA
163	BANCO INT. DE FINANZAS (54)	Serv. Financieros	99.20	-4%	19.20	982	0.20	EXTRANJERA
164	KIA IMPORT PERÚ (3)	Automotriz/Autopartes	98.20	8%	N/A	122	0.20	EXTRANJERA
165	HONDA DEL PERÚ (1)	Máquinas/Equipos	92.80	2%	N/A	80	0.19	EXTRANJERA
166	TOPY TOP (2)	Textil/Calzado	92.00	3%	N/A	2156	0.18	PRIVADA
167	MITSUBISHI MOTORS (1)	Automotriz/Autopartes	89.70	20%	N/A	14	0.18	EXTRANJERA
168	PRIMA AFP (9)	Serv. Financieros	89.30	7%	23.10	1408	0.18	PRIVADA
169	HEWLETT-PACKARD PERÚ (1)	Electrónica	89.10	3%	N/A	398	0.18	EXTRANJERA
170	C. HOSPIT. SAN PABLO (1)(56)	Servicios de Salud	86.90	5%	N/A	1034	0.17	PRIVADA
171	FARMINDUSTRIA (60)(1)	Química/Farmacéutica	86.30	17%	N/A	838	0.17	PRIVADA
172	AFP INTEGRAL (57)	Serv. Financieros	83.70	5%	29.30	590	0.17	EXTRANJERA
173	OMNILIFE PERÚ (1)	Química/Farmacéutica	81.50	22%	N/A	120	0.16	EXTRANJERA
174	REPSOL YPF MARKETING (4)	Petróleo/Gas	80.90	30%	N/A	1	0.16	EXTRANJERA
175	NEPTUNIA (1)(58)	Transporte/Logística	80.80	3%	N/A	552	0.16	PRIVADA
176	AMÉRICA TV (1)	Medios	80.10	2%	N/A	631	0.16	PRIVADA
177	SODEXO PERÚ (1)	Servicios Generales	79.70	14%	N/A	3184	0.16	EXTRANJERA
178	TELEATENTO DEL PERÚ (5)(1)	Servicios Generales	79.50	19%	N/A	4059	0.16	EXTRANJERA
179	PROCTER & GAMBLE PERÚ	Química/Farmacéutica	78.90	3%	12.70	108	0.16	EXTRANJERA
180	PHILIPS PERUANA (1)	Electrónica	77.20	-3%	N/A	113	0.15	EXTRANJERA
181	INTCOMEX PERÚ (1)	Electrónica	76.60	15%	N/A	102	0.15	EXTRANJERA
182	PRODUCTOS AVON (1)	Química/Farmacéutica	75.90	22%	N/A	335	0.15	EXTRANJERA
183	COLGATE PALMOLIVE PERÚ (1)	Química/Farmacéutica	75.90	16%	N/A	47	0.15	EXTRANJERA
184	AFP HORIZONTE (17, 18)	Serv. Financieros	73.50	9%	21.40	599	0.15	PRIVADA
185	SONY SP (3)	Electrónica	73.40	8%	N/A	48	0.15	EXTRANJERA
186	clínica RICARDO PALMA (1)	Servicios de Salud	73.30	12%	N/A	887	0.15	PRIVADA
187	3M PERÚ (1)	Petroquímica	72.50	-0.6%	7.10	150	0.15	EXTRANJERA
188	ATV (1)	Medios	71.70	1%	N/A	446	0.14	PRIVADA
189	LAN AIRLINES SP (1)(28)	Transporte/Logística	71.30	1%	N/A	2424	0.14	EXTRANJERA
190	TACA PERÚ (1)	Transporte/Logística	69.60	4%	N/A	1431	0.14	EXTRANJERA
191	CLÍNICA INTERNACIONAL (1)	Servicios de Salud	69.00	18%	N/A	1898	0.14	PRIVADA
192	HSBC BANK PERÚ	Serv. Financieros	68.20	32%	(23.30)	927	0.14	EXTRANJERA
193	HAUG	Construcción	66.00	56%	3.60	1447	0.13	EXTRANJERA
194	SERV. COBran. E INV. (1)(22)	Servicios Generales	64.60	12%	N/A	1912	0.13	EXTRANJERA
195	UNILEVER ANDINA PERÚ (1)	Química/Farmacéutica	64.20	11%	N/A	105	0.13	EXTRANJERA

196	SN POWER PERÚ	Energía Eléctrica	63.50	8%	N/A	201	0.13	EXTRANJERA
197	TELEFÓNICA COMERCIAL (1)(5)	Servicios Generales	63.30	5%	N/A	534	0.13	EXTRANJERA
198	CERÁMIC. SAN LORENZO (1)(63)	Ind. Manufacturera	62.80	15%	N/A	453	0.13	EXTRANJERA
199	PERURAIL (1)	Transporte/Logística	62.70	0%	N/A	429	0.13	PRIVADA
200	PFIZER (1)	Química/Farmacéutica	61.00	11%	N/A	175	0.12	EXTRANJERA
201	MICHELL Y CÍA.	Textil/Calzado	60.70	27%	4.70	707	0.12	PRIVADA
202	BRISTOL-MYERS s. PERÚ (1)	Química/Farmacéutica	59.80	11%	N/A	40	0.12	EXTRANJERA
203	IBERIA DE ESPAÑA (1)	Transporte/Logística	58.50	4%	N/A	20	0.12	EXTRANJERA
204	KLM REAL de AVIACIÓN (1)	Transporte/Logística	57.30	1%	N/A	52	0.11	EXTRANJERA
205	HERMES trans. BLINDADOS (1)	Transporte/Logística	55.70	5%	N/A	1913	0.11	PRIVADA
206	A. W. FABER-CASTELL (1)	Ind. Manufacturera	55.20	12%	N/A	900	0.11	EXTRANJERA
207	PROFUTURO AFP (22)	Serv. Financieros	54.60	19%	11.70	1188	0.11	EXTRANJERA
208	JOHNSON & JOHNSON perú (1)	Química/Farmacéutica	54.30	23%	N/A	95	0.11	EXTRANJERA
209	LA POSITIVA VIDA	Serv. Financieros	53.50	21%	(2.90)	436	0.11	PRIVADA
210	AJINOMOTO DEL PERÚ (1)	Alimentos	53.40	9%	N/A	953	0.11	PRIVADA
211	INVITA SEGUROS DE VIDA (55)	Serv. Financieros	53.10	10%	11.60	979	0.11	EXTRANJERA
212	CORPORACIÓN INFARMASA	Química/Farmacéutica	53.00	4%	5.30	538	0.11	EXTRANJERA
213	TELEFÓNICA SERVICIOS (1)(5)	Telecomunicaciones	53.00	13%	N/A	672	0.11	EXTRANJERA
214	AMERICAN AIRLINES PERÚ (1)	Transporte/Logística	51.20	-6%	N/A	451	0.10	EXTRANJERA
215	PRODUCTOS ROCHE QF (1)(3)	Química/Farmacéutica	49.70	8%	N/A	156	0.10	EXTRANJERA
216	MAPFRE PERÚ VIDA SEGUROS	Serv. Financieros	49.30	10%	6.50	365	0.10	EXTRANJERA
217	GAS PERÚ(1)	Servicios Generales	47.30	5%	N/A	4831	0.09	EXTRANJERA
218	pricewaterhouseC. (1)	Servicios Generales	47.10	2%	N/A	263	0.09	EXTRANJERA
219	PAMOLSA	Ind. Manufacturera	46.60	7%	N/A	653	0.09	PRIVADA
220	Frecuencia latina rep. (1)	Medios	45.30	2%	N/A	17	0.09	PRIVADA
221	DHL EXPRESS PERÚ	Transporte/Logística	43.50	16%	2.40	348	0.09	EXTRANJERA
222	MOLINO EL TRIUNFO	Agroindustria	N/A	N/A	N/A	133	N/A	PRIVADA
223	BEMBOS	Alimentos	N/A	N/A	N/A	1568	N/A	PRIVADA
224	MC DONALDS	Alimentos	N/A	N/A	N/A	993	N/A	EXTRANJERA
225	DELOSI SA	Alimentos	N/A	N/A	N/A	758	N/A	PRIVADA
226	PANIFICADORA BIMBO	Alimentos	N/A	N/A	N/A	737	N/A	PRIVADA
227	PEUSAC	Alimentos	N/A	N/A	N/A	112	N/A	EXTRANJERA
228	DERCO PERU	Automotriz/Autopartes	N/A	N/A	N/A	658	N/A	PRIVADA
229	EKONO LLANTAS	Automotriz/Autopartes	N/A	N/A	N/A	153	N/A	PRIVADA
230	COCA COLA	Bebidas/Licores	N/A	N/A	N/A	58	N/A	EXTRANJERA
231	PEPSICO FOODS	Bebidas/Licores	N/A	N/A	N/A	9	N/A	EXTRANJERA
232	EFE	Comercio	N/A	N/A	N/A	1689	N/A	PRIVADA
233	CINEPLANET	Comercio	N/A	N/A	N/A	1141	N/A	PRIVADA
234	OECHSLE	Comercio	N/A	N/A	N/A	1098	N/A	PRIVADA
235	CENTRO CERAMICO LAS FLORES	Comercio	N/A	N/A	N/A	330	N/A	PRIVADA
236	GEOTEC SAC	Construcción	N/A	N/A	N/A	796	N/A	PRIVADA
237	ELECTRO PUNO	Energía Eléctrica	N/A	N/A	N/A	168	N/A	PRIVADA
238	PISOPAK PERU	Ind. Manufacturera	N/A	N/A	N/A	282	N/A	PRIVADA
239	XEROX	Ind. Manufacturera	N/A	N/A	N/A	131	N/A	EXTRANJERA

240	PINTURAS AURORA	Ind. Manufacturera	N/A	N/A	N/A	87	N/A	PRIVADA
241	THERMOS	Ind. Manufacturera	N/A	N/A	N/A	39	N/A	PRIVADA
242	MEDIA NETWORKS	Medios	N/A	N/A	N/A	424	N/A	PRIVADA
243	EDITORIAL E IMPRENTA ENOTRIA	Medios	N/A	N/A	N/A	356	N/A	PRIVADA
244	CORPORACION RADIAL DEL PERU	Medios	N/A	N/A	N/A	197	N/A	PRIVADA
245	TERRA NETWORK PERU	Medios	N/A	N/A	N/A	60	N/A	EXTRANJERA
246	CAJAMARQUILLA SA	Minería	N/A	N/A	N/A	591	N/A	PRIVADA
247	RIO TINTO	Minería	N/A	N/A	N/A	260	N/A	PRIVADA
248	AGA SA	Petróleo/Gas	N/A	N/A	N/A	90	N/A	PRIVADA
249	YOBEL	Química/Farmacéutica	N/A	N/A	N/A	1994	N/A	EXTRANJERA
250	BELCORP	Química/Farmacéutica	N/A	N/A	N/A	1610	N/A	EXTRANJERA
251	LABORATORIOS SMASAC	Química/Farmacéutica	N/A	N/A	N/A	468	N/A	PRIVADA
252	NATURA COSMETICOS	Química/Farmacéutica	N/A	N/A	N/A	274	N/A	EXTRANJERA
253	GLAXOSMITHKLINE	Química/Farmacéutica	N/A	N/A	N/A	163	N/A	EXTRANJERA
254	ABL PHARMA PERU	Química/Farmacéutica	N/A	N/A	N/A	144	N/A	PRIVADA
255	SANOFI AVENTIS	Química/Farmacéutica	N/A	N/A	N/A	108	N/A	EXTRANJERA
256	NOVARTIS	Química/Farmacéutica	N/A	N/A	N/A	107	N/A	EXTRANJERA
257	GRUNENTHAL	Química/Farmacéutica	N/A	N/A	N/A	104	N/A	EXTRANJERA
258	LOREAL PERU	Química/Farmacéutica	N/A	N/A	N/A	96	N/A	EXTRANJERA
259	BASF	Química/Farmacéutica	N/A	N/A	N/A	90	N/A	PRIVADA
260	CLARIANT	Química/Farmacéutica	N/A	N/A	N/A	41	N/A	PRIVADA
261	CMAC HUANCAYO	Serv. Financieros	N/A	N/A	N/A	614	N/A	PRIVADA
262	FINANCIERA UNO	Serv. Financieros	N/A	N/A	N/A	381	N/A	PRIVADA
263	CREDINKA	Serv. Financieros	N/A	N/A	N/A	242	N/A	PRIVADA
264	DINERS CLUB PERU	Serv. Financieros	N/A	N/A	N/A	171	N/A	EXTRANJERA
265	VISANET PERU	Serv. Financieros	N/A	N/A	N/A	147	N/A	EXTRANJERA
266	KUEHNE NAGEL	Serv. Financieros	N/A	N/A	N/A	117	N/A	EXTRANJERA
267	MARIATEGUI JLT	Serv. Financieros	N/A	N/A	N/A	106	N/A	PRIVADA
268	CLINICA SAN FELIPE	Servicios de Salud	N/A	N/A	N/A	276	N/A	PRIVADA
269	MERCK SHARP & DOHME	Servicios de Salud	N/A	N/A	N/A	96	N/A	PRIVADA
270	ATENTO PERU	Servicios Generales	N/A	N/A	N/A	9254	N/A	EXTRANJERA
271	J&V RESGUARDO	Servicios Generales	N/A	N/A	N/A	7519	N/A	EXTRANJERA
272	SECURITAS	Servicios Generales	N/A	N/A	N/A	5696	N/A	PRIVADA
273	TELEFONICA GESTION DE SERVICIOS COMPARTIDOS PERU - TGESTIONA	Servicios Generales	N/A	N/A	N/A	1936	N/A	EXTRANJERA
274	DIGITEX	Servicios Generales	N/A	N/A	N/A	659	N/A	PRIVADA
275	IRON MOUNTAIN	Servicios Generales	N/A	N/A	N/A	485	N/A	EXTRANJERA
276	ERNST & YOUNG	Servicios Generales	N/A	N/A	N/A	278	N/A	EXTRANJERA
277	INTRALOT PERU	Servicios Generales	N/A	N/A	N/A	147	N/A	EXTRANJERA
278	TMF PERU	Servicios Generales	N/A	N/A	N/A	24	N/A	PRIVADA
279	FABRICA DE METALES Y ALUMINIOS RECORD	Siderurgia/Metalurgia	N/A	N/A	N/A	234	N/A	PRIVADA
280	DIRECTV	Telecomunicaciones	N/A	N/A	N/A	305	N/A	EXTRANJERA
281	CASA ANDINA	Turismo	N/A	N/A	N/A	739	N/A	EXTRANJERA
282	SHERATON LIMA HOTEL & CONVENTION CENTER	Turismo	N/A	N/A	N/A	406	N/A	EXTRANJERA
283	JW MARRIOTT	Turismo	N/A	N/A	N/A	307	N/A	EXTRANJERA

284	DELFINES HOTEL & CASINO	Turismo	N/A	N/A	N/A	247	N/A	PRIVADA
285	RADISSON HOTELS	Turismo	N/A	N/A	N/A	215	N/A	PRIVADA
286	ACCOR	Turismo	N/A	N/A	N/A	212	N/A	PRIVADA
287	LIMA TOURS	Turismo	N/A	N/A	N/A	98	N/A	PRIVADA

Fuente: Elaboración propia.



Anexo 8: Estructura organizacional del mercado objetivo

SECTOR	EMPRESA	EJECUTIVOS	MANDOS MEDIOS	OPERATIVOS	TOTAL TRABAJADORES
Alimentos	Alicorp	18	836	2,367	3,221
		1%	26%	73%	100%
Agroindustria	Palmas del Espino	2	61	1,804	1,867
		0%	3%	97%	100%
Automotriz	Motores Diesel Andinos	31	130	869	1,030
		3%	13%	84%	100%
Bebidas	Backus y Johnston	62	201	2,517	2,780
		2%	7%	91%	100%
Cemento	Cementos Lima	27	158	204	389
		7%	41%	52%	100%
Comercio	Supermercados Peruanos	10	434	10,057	10,501
		0%	4%	96%	100%
Construcción	Graña y Montero	41	921	11,000	11,962
		0%	8%	92%	100%
Energía Eléctrica	Luz del Sur	23	252	441	716
		3%	35%	62%	100%
Maquinaria	ABB	6	131	271	408
		1%	32%	66%	100%
Minería	Southern	858	1,141	2,003	4,002
		21%	29%	50%	100%
Química	Bayer	5	20	259	284
		2%	7%	91%	100%
Servicios financieros	Scotiabank	161	1,033	2,614	3,808
		4%	27%	69%	100%
	Citibank	129	187	405	721
		18%	26%	56%	100%
Siderurgia	Aceros Arequipa	27	274	1,180	1,481
		2%	19%	80%	100%
Telecomunicaciones	Telefónica Mviles	279	160	657	1,096
		25%	15%	60%	100%

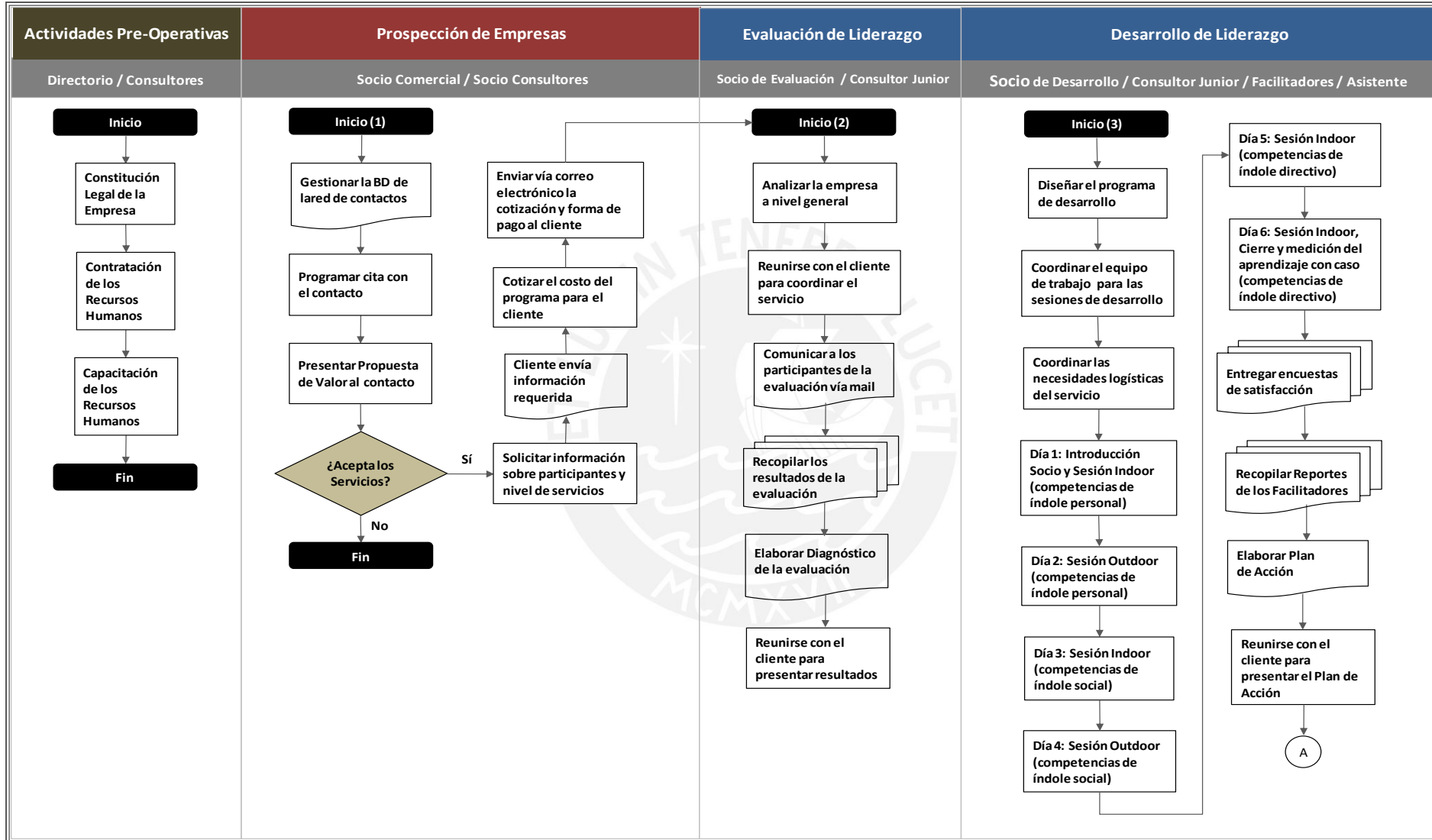
Fuente: Elaboración propia.

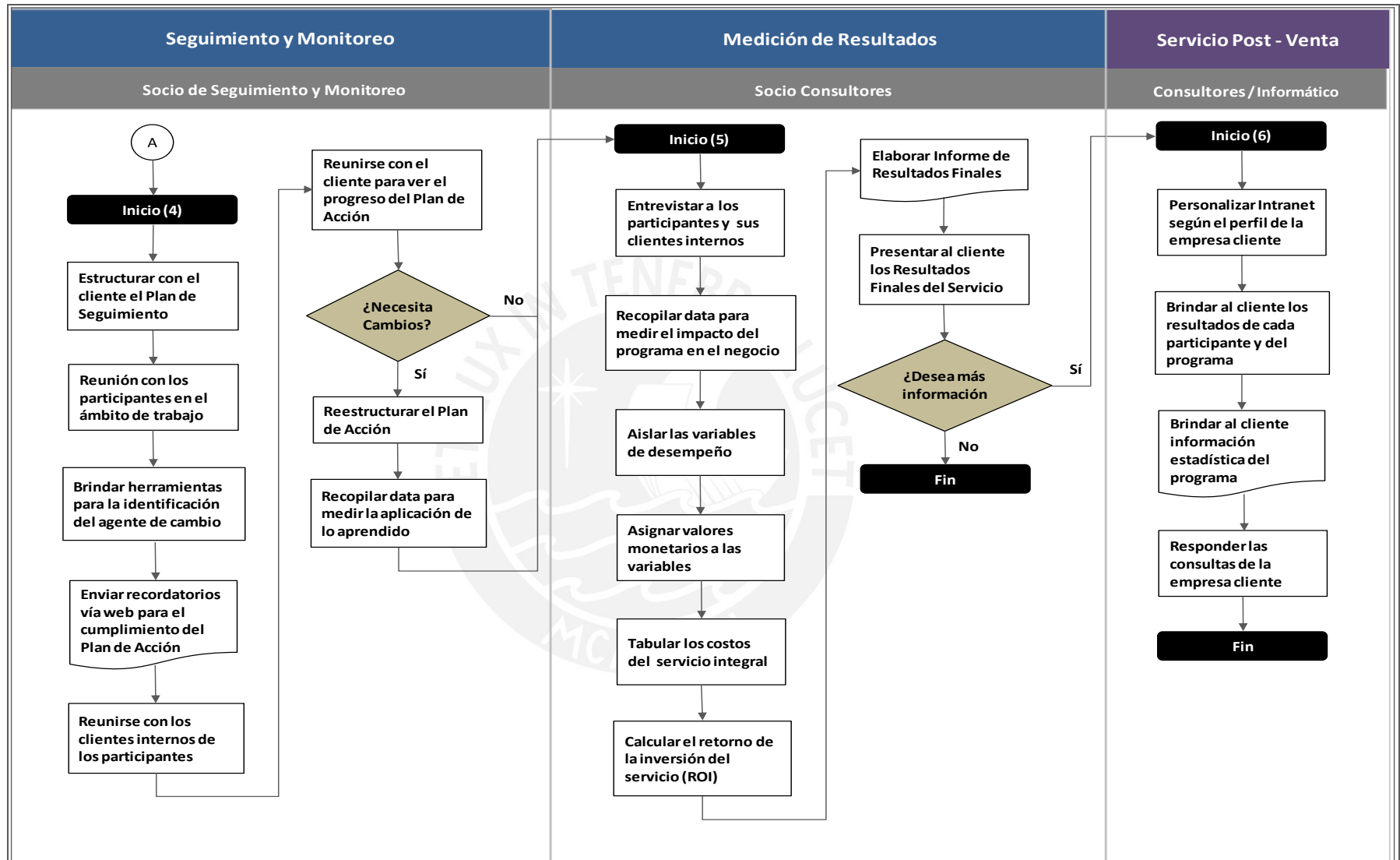
Anexo 9: Consultoras de Recursos Humanos – Competencia

CONSULTORAS DE RRHH	SERVICIOS
COACHING PEOPLE PERU	Executive coaching, Coaching & Leadership.
CORNERSTONE	Centro de desarrollo de habilidades, executive coaching.
DBM PERU	Desarrollo del talento, coaching ejecutivo.
ECLEKTICA	Talleres de trabajo en equipo, liderazgo, motivación, gestión del cambio.
EPISE	Evaluación y desarrollo de competencias, desarrollo del talento.
GLOBAL COACHING SOCIETY	Escuela de líderes, desarrollo del capital humano, programa de coaches.
GRUPO CONSULTA	Liderazgo en equipo, gerencial y estratégico.
HAY GROUP	Liderazgo: evaluación de capacidades, transformación del liderazgo, gestión del talento.
HL CONSULTORES	Capacitaciones, cursos y conferencias. Liderazgo gerencial.
HUMANITAE	Identificación de competencias, evaluación de desempeño, capacitación, planes de sucesión.
JAMMING	Diagnóstico, co-diseño, ejecución, evaluación, seguimiento.
JML CONSULTORES	Liderazgo organizacional, coaching ejecutivo, programas de mejoramiento continuo.
KORN FERRY	Desarrollo de liderazgo y aprendizaje en la empresa
LEE HECHT HARRISON	Desarrollo de liderazgo, coaching de equipos e individuos.
LIFE SYMPHONY	Liderazgo corporativo, coaching, talleres vivenciales.
MOTIVA	Desarrollo organizacional, talleres vivenciales, clima y cultura organizacional.
ORBI PERU	Desarrollo de competencias directivas, competencias de eficiencia organizacional
PERU PERSONAL CONSULTORES	Inteligencia emocional y liderazgo.
PROCESOS ALTA VIDA	Programa de liderazgo corporativo.
PTC PERUVIAN TEAMWORK CENTER	Liderazgo basado en el ejemplo, trabajo en equipo, mejora en la calidad del servicio.
RIGHT MANAGEMENT	Asesoría del talento, desarrollo del líder, estrategias de comunicación
SINERGIA 360	Desarrollo de líderes, transformación cultural, construcción de equipos.
SUPERA	Programa de liderazgo integral, transformación cultural
TARGET DDI PERU	Desarrollo organizacional, gestión por competencias, cambios culturales.
TEAM RESOURCES PERU	Escuela de líderes, liderazgo sobresaliente, autoconocimiento, comunicación, cambio.
VMN SOLUTIONS	Talleres de liderazgo personal y de equipo, talleres de trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 10: Flujograma de Operaciones





Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11: Cadena de Valor

Debido a que ofrecemos un servicio intangible, el plan de operaciones de La Consultora se ha desarrollado de tal manera que pueda ser entendido por el lector. Sin embargo, a continuación se presenta el modelo de la Cadena de Valor, con el fin de aplicar la teoría de Michael Porter, la cual es la más utilizada para describir el desarrollo de actividades de una empresa:



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12: Constitución legal de la empresa

Para la constitución legal de la consultora se debe registrar el tipo de sociedad¹¹² y registrar la marca¹¹³. Los pasos a seguir son los siguientes:

PASOS PARA CONSTITUIR UNA EMPRESA	COSTO
Realizar reserva de preferencia registral de nombre, denominación o razón social	S/. 22.00
Realizar suscripción de la minuta y seleccionar el tipo de sociedad	S/. 100.00
Pagar el derecho de trámite para elevar la escritura pública ante SUNARP	S/. 30.00
Obtención del RUC ante la SUNAT y obtención del certificado de numeración emitido por la Municipalidad de San Isidro	S/. 70.00
Solicitar apertura y legalización de los libros societarios. Pago de la tasa equivalente al 1% de la UIT	S/. 36.00
Solicitar búsqueda denominativa (nombre de la marca)	S/. 30.00
Solicitar búsqueda figurativa (logo de la marca)	S/. 46.00
Pagar por derecho de trámite	S/. 534.99
Identificar la clase (clase 41 - servicios de educación, formación, servicios de entretenimiento, actividades deportivas y culturales), y publicar en el diario oficial "El Peruano"	S/. 203.00
Total	S/. 1,071.99

Fuente: Elaboración propia.

¹¹² Pymex. "Pasos para constituir una empresa". Consulta: 18 de junio de 2011.

<http://pymex.pe/Constitucion-y-Formalizacion/pasos-para-constituir-una-empresa.html>

¹¹³ Indecopi. Tasas: marcas, denominación de origen, búsqueda de antecedentes, otros. Consulta: 18 de junio de 2011.

http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=11&JER=287

Anexo 13: The Leadership Circle

Es un paquete de herramientas que incluye The Leadership Circle Profile (evaluación 360° del personal en base a sus competencias), The Leadership Culture Survey (evaluación de la cultura de Liderazgo en la organización) y The Follow Through Tool (software de seguimiento y monitoreo para facilitar la comunicación entre las partes). A continuación se explican en detalle cada una de estas herramientas.

1. The Leadership Circle Profile¹¹⁴:

Está diseñado para acelerar la eficacia de liderazgo más allá de los enfoques tradicionales basados en la competencia. Cuando se trata de desarrollar líderes, la capacitación de competencias sola no funciona muy bien. Para obtener resultados más rápidos y duraderos, es crucial que las organizaciones ayuden a los líderes a obtener un conocimiento más profundo en su comportamiento y lo que lo está impulsando.

The Leadership Circle Profile es la única evaluación de competencias de 360 grados que simultáneamente proporciona una retroalimentación de competencias mientras que revela los supuestos subyacentes que están causando el patrón de las fortalezas y limitaciones del líder. Ayuda a los líderes a comprender la relación entre cómo piensan habitualmente y cómo se comportan, y cómo todo esto afecta a su nivel actual de efectividad de liderazgo. Una vez establecida esta conciencia, puede continuar el desarrollo del liderazgo. Sin ella, el cambio rara vez ocurre.

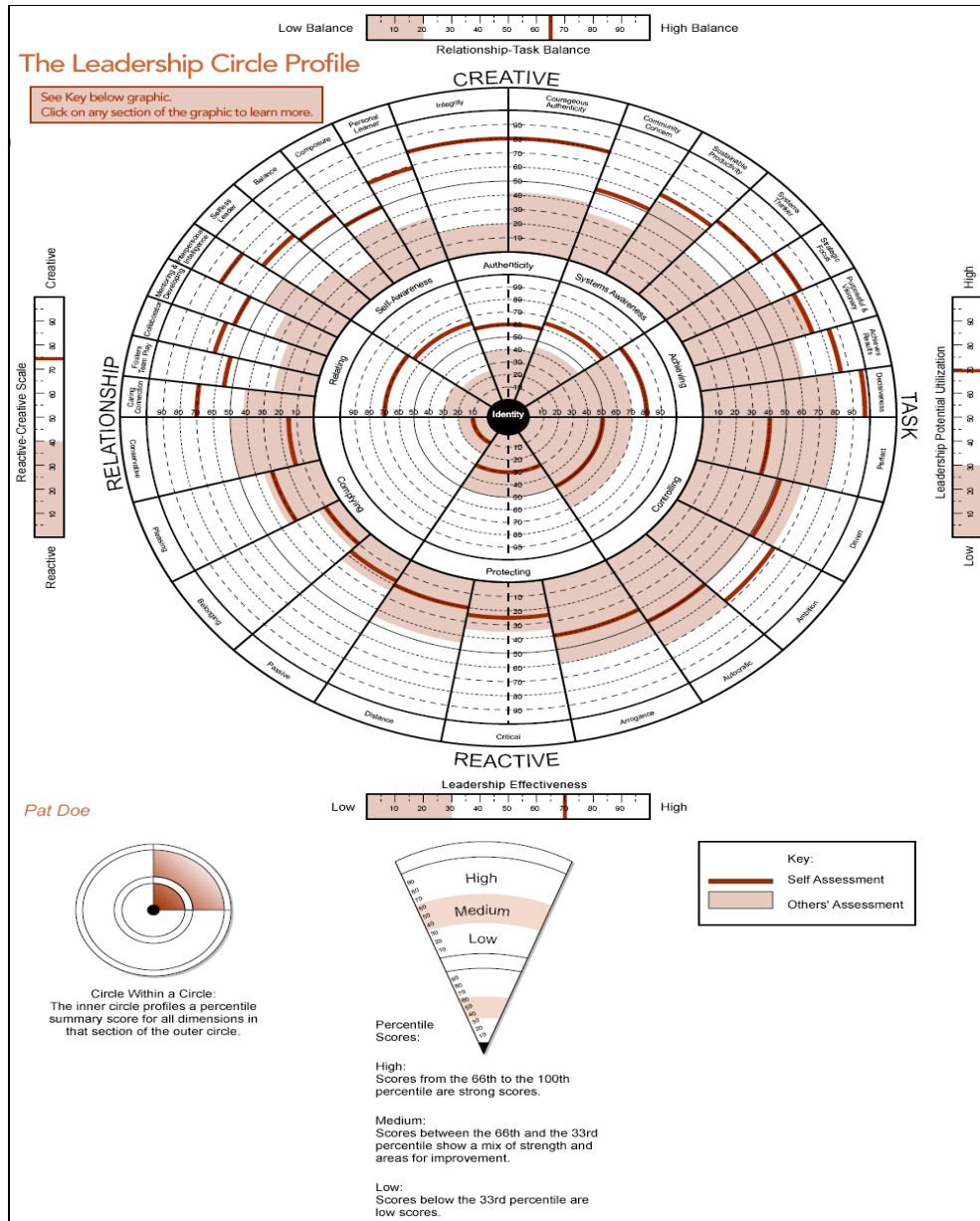
Mientras que la mayoría de las evaluaciones de 360 grados solo te dicen lo que está o no está contribuyendo a la eficacia del líder, The Leadership Circle Profile también te dice "por qué" esto es así. Le da la idea al líder sobre lo que está ocurriendo debajo de la superficie. Es el único perfil 360° que mide la competencia y los supuestos subyacentes, y lo hace en dos dominios principales de liderazgo: competencias creativas y tendencias reactivas.

- Competencias creativas: son competencias que miden cómo logras resultados, sacan lo mejor de otros, conducen con visión, mejoran tu propio desarrollo, actúan con integridad, y alientan y mejoran los sistemas de la organización.
- Tendencias reactivas: son estilos de liderazgo que enfatizan la precaución sobre la creación de resultados, autoprotección sobre participación productiva, y la agresión sobre construcción de alineamiento. Estos estilos que limitan el liderazgo exageran el énfasis en obtener la aprobación de los demás, protegiéndote a ti mismo, y obteniendo resultados a través de tácticas de alto control.

Entonces, The Leadership Circle Profile integra esta información para que las oportunidades de desarrollo salgan a relucir. Lo más importante es que es único al revelar el sistema operativo de un líder, los supuestos internos o creencias que guían el comportamiento en

¹¹⁴ The Leadership Circle. "The Leadership Circle Profile". Consulta: 06 de enero de 2012.
<http://www.theleadershipcircle.com/assessment-tools/profile>

ambos dominios. Este sistema permite a los administradores ver cómo su mundo interior se traduce en un liderazgo efectivo o inefectivo. Con este enfoque aumenta la conciencia que afecta el comportamiento.



2. The Leadership Culture Survey¹¹⁵:

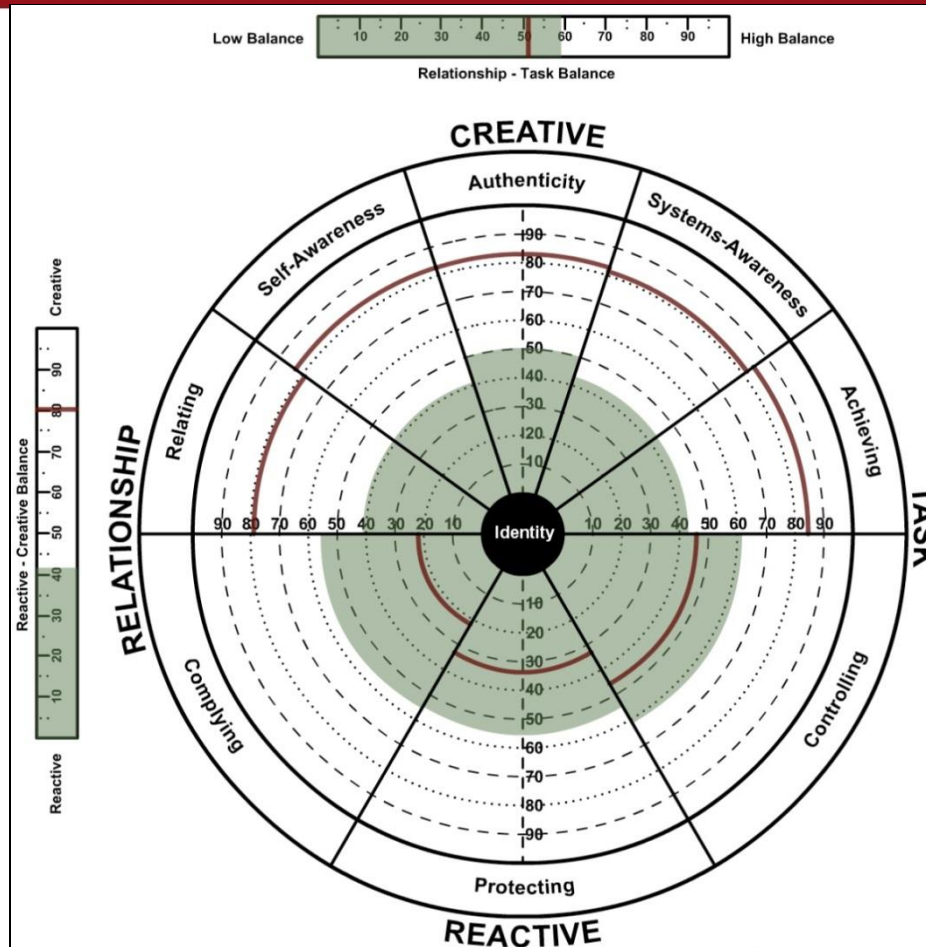
La eficacia del sistema de liderazgo en una organización determina, en gran medida, el desempeño de la organización, especialmente en entornos de negocios inciertos y volátiles. Ahora hay una evaluación que mide el sistema de liderazgo, la cultura de liderazgo en la organización. The Leadership Culture Survey es una evaluación completa sobre la efectividad del liderazgo en la organización.

The Leadership Culture Survey proporciona una radiografía de la cultura de liderazgo. Se puede utilizar para toda la organización, o sólo un equipo de liderazgo. Revela datos valiosos, dice cómo la gente ve su cultura de liderazgo actual y compara esa realidad a la cultura óptima que desea la organización. La "brecha" entre la cultura actual y la cultura deseada, revela al instante las oportunidades clave para el desarrollo de liderazgo. Además, mide cómo la cultura de liderazgo se compara con la de otras organizaciones.

- Establece una atractiva razón para el cambio.
- Centra los esfuerzos de desarrollo de liderazgo.
- Delinea desafíos culturales asociados con adquisiciones, fusiones y planes de reestructuración.
- Correlaciona el liderazgo con la productividad, beneficios, facturación y otras métricas.

The Leadership Culture Survey utiliza el mismo marco integrado que hace que The Leadership Circle Profile sea potente y eficaz. Mientras que The Leadership Circle Profile proporciona información detallada para el desarrollo de liderazgo individual, The Leadership Culture Survey se basa en mostrar resultados para el cambio en los niveles de la organización y equipo. Demuestra cómo el liderazgo se está mostrando colectivamente. Ayuda a mapear el tipo de cultura de liderazgo que supera a las culturas menos eficaces.

¹¹⁵ The Leadership Circle. "The Leadership Culture Survey". Consulta: 06 de enero de 2012.
<http://www.theleadershipcircle.com/assessment-tools/survey>



3. Follow-Through Tool¹¹⁶:

La forma más rápida y más eficaz para mejorar los resultados y el retorno de la inversión de las iniciativas de planificación del desarrollo es apoyar activamente y gestionar el proceso de seguimiento. *ResultsEngine*, diseñado para funcionar sin problemas con The Leadership Circle Profile, proporciona un sistema de soporte basado en la web que permite una comunicación fácil de coaching y retroalimentación entre el participante, el gestor y/coach. *ResultsEngine* es impulsado por la empresa Fort Hill. Lo que ofrece esta herramienta se muestra a continuación:

- Envía recordatorios: Envía correos electrónicos automáticamente al usuario con un recordatorio de los objetivos de desarrollo y proporciona un vínculo al sitio *ResultsEngine*.
- Enseña: GuideMe™ es un mentor en línea único, just-in-time que sugiere acciones prácticas de los objetivos específicos que puede llevar al usuario a hacer progresos continuos.
- Entrena: Facilita el solicitar y recibir retroalimentación. El sistema envía un correo electrónico al coach con un vínculo de la actualización y un formulario de

¹¹⁶ The Leadership Circle. "Follow Through Tool". Consulta: 06 de enero de 2012.
<http://www.theleadershipcircle.com/assessment-tools/follow-through-tools>

comentarios. El coach puede comunicarse con el usuario a través de correo electrónico con retroalimentación específica y soporte basado en la más reciente actualización del progreso.

- Monitorea: Le proporciona a los líderes seleccionados la habilidad de hacer seguimiento al progreso y comunicarse con los usuarios.
- Registra documentos: Crea un registro de las medidas adoptadas en el plan de desarrollo, avances y comentarios recibidos, lo que facilita la evaluación de resultados y cambio de comportamiento.



Anexo 14: Metodología ROI

La metodología ROI fue desarrollada en los años 80 por Jack Phillips, quien desarrollo y agregó el quinto nivel a partir del modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick. Esta metodología sirve para medir el retorno de la inversión realizada en el área de Recursos Humanos tanto en capacitación como en programas de desarrollo, tanto en el sector público como en el sector privado, para mejorar la eficacia y la eficiencia de la inversión, y posee 5 niveles los cuales son los siguientes:¹¹⁷

NIVELES ¹¹⁸	SERVICIO ¹¹⁹
1. Reacción / Satisfacción	Permite medir la satisfacción con respecto a la formación que acaba de recibir el participante. Normalmente se realiza al finalizar los cursos o talleres de formación. Este nivel de evaluación no es lo suficientemente fiable para saber si la acción formativa ha sido eficaz.
2. Aprendizaje	Permite medir lo que los participantes aprendieron en términos de información, conocimiento y habilidades. Para ello se tendrá que realizar una prueba de control antes y después de la acción formativa o también por medio de entrevistas. En este nivel se podrá saber si el participante asimilo lo enseñado y cómo algunos factores influye en el aprendizaje (contenido, estructura del curso, materiales, herramientas empleadas, etc.)
3. Aplicación/ Implementación	Permite medir el progreso en términos del uso de información, conocimientos y habilidades. En este nivel se quiere ver si los participantes pueden aplicar lo aprendido en su puesto de trabajo. Además de observar ¿Cuáles son los elementos que usan más? y ¿Por qué hay otros que no se usan para nada? A partir de ello se decidirá si el programa tiene que ser rediseñado para lograr mejores resultados. Es necesario un mayor seguimiento.
4. Impacto en el negocio	Permite medir si los objetivos planteados en la acción formativa se utilizan en la organización de forma efectiva y eficiente. Para ello se planteará exámenes y entrevistas a los participantes, así como en el nivel anterior, debe pasar un tiempo para realizar la prueba y entrevistas.
5. ROI	Compara los beneficios monetarios del impacto en la organización con los costos del programa.

Fuente: Instituto ROI.

¹¹⁷ Instituto ROI. Consulta: 06 de enero de 2012. <http://www.institutoroi.com/>

¹¹⁸ Ibíd.

¹¹⁹ SBS Facilitadores (2010). "¿Conoces los niveles de evaluación de la capacitación? Consulta: 06 de enero de 2012. <http://www.slideshare.net/SBSFacilitadores/niveles-de-evaluacin-de-la-capacitacin>

Los propósitos de utilizar esta metodología son los siguientes:

- *Determinar el éxito en logros de objetivos del programa:* cada programa de mejoramiento del desempeño debe tener objetivos, enunciados en un formato generalmente aceptado (medible, específico, desafiante, etc.). La metodología provee el input para determinar si estos objetivos están siendo o han sido logrados.
- *Identificar las fortalezas y debilidades de los procesos del programa:* determinar la efectividad de varios elementos y actividades del programa de mejoramiento de desempeño. Cada elemento hace una diferencia en el esfuerzo de mejoramiento de desempeño y debe ser evaluado para hacer mejoras en el programa.
- *Comparar los costos con los beneficios del programa:* con la tendencia actual de enfocarse en el balance final, determinar la rentabilidad de una intervención es crucial. Esta metodología compara el costo de un programa con su utilidad o valor medido en beneficios monetarios.
- *Decidir quién debe participar en futuros programas:* entrega información para ayudar a los participantes potenciales en la decisión de si deben involucrarse en el programa.
- *Probar la claridad y validez de pruebas, casos y ejercicios:* entrega un instrumento de validación y experimentación. Las actividades interactivas, estudios de caso y pruebas usadas en el proceso de aprendizaje deben ser relevantes, deben medir las habilidades, conocimiento y actitudes que el programa está diseñado para enseñar.
- *Identificar cuáles participantes fueron los más exitosos en el programa:* permite identificar cuáles participantes sobresalieron o fallaron en el aprendizaje, implementación de habilidades o conocimiento. Esta información puede ser útil si una persona debe ser promovida, transferida, ascendida o se le deben dar tareas adicionales.
- *Reforzar los puntos fuertes de un participante:* refuerza la información cubierta en un programa al medir los resultados logrados por los participantes. Recuerda a los participantes qué deben aplicar en el trabajo y los resultados ulteriores que deben esperar, además, sirve para reforzar a los participantes acerca de las acciones que deben tomar.
- *Recoger datos que ayuden en estrategias de marketing para futuros programas:* puede proveer información para desarrollar estrategias de marketing para futuros programas al determinar por qué los participantes asistieron, quién tomó la decisión para asistir, cómo se enteraron del programa y si los participantes lo recomendaron a otras personas.
- *Determinar si el programa fue una solución apropiada a las necesidades específicas:* puede determinar si el problema original necesitaba una intervención de capacitación. Muchas veces una capacitación se lleva a cabo para corregir problemas que no pueden ser corregidos con la capacitación.
- *Implementar una base de datos que ayude a la gerencia a tomar decisiones:* permite tomar decisiones acerca del futuro de un programa de mejoramiento del desempeño. Puede ser usada en posiciones de responsabilidad, incluyendo: instructores, miembros del Staff de mejoramiento del desempeño, gerentes (que aprueban los programas) y ejecutivos (que asignan recursos para futuros programas).

Anexo 15: Certificación en The Leadership Circle

Event Details

Where: San Francisco-Emeryville, CA

When: June 13-15, 2012

Location	Event location and other specifics will be sent to you after you register
Daily Schedule	Each training day begins at 8:30 a.m. and ends at 5:00 p.m.—the final day of each certification ends at 4:30 p.m.
Fee	Registration Fee \$2,495 USD
Acceptance into Program	You must have experience in executive coaching. After you submit your registration, you will receive phone or e-mail acceptance into the certification program. Payment in full is then required in order to reserve your seat.
Payment Methods	You will be invoiced after acceptance into the program. Payment can then be made by check, or Visa, MasterCard, Discover, or American Express.
Cancellation & Refund Policy	A \$300 USD processing fee will be withheld for any cancellation. Cancellations made in writing more than 30 days prior to the start date of certification will receive a refund of \$2,195 USD. If cancellation is made in writing less than 30 days prior to start date of certification, a credit of \$1,000 USD can be applied to a future Profile Certification—listed on this webpage—held within twelve months of cancellation. Cancellations made without written notice, or a second cancellation, will result in no refund. TLC does not apply or transfer fees, refunds or credits towards any program other than those public programs listed by The Leadership Circle (by date and location) on this web page.
Conditions for Being Certified	In order to be certified, attendees must be present for the certification program in its entirety – from beginning to end. TLC reserves the right to deny certification for the following reasons: missing program modules, or behavior that is disruptive or outside the professional standard of conduct.
Meals And Travel Costs	Participants are responsible for all travels costs including transportation, hotel and meals.
Bring a Colleague and Receive Credit	We are building a community of practice of like-minded colleagues. For each person you refer to us who completes The Leadership Circle Profile certification*, you will receive a credit for a free TLCP 360 degree assessment (a \$250 USD value) that you can use with your clients after certification. This can help you cover part of your certification fee. * Your referral is someone who has not previously contacted or been contacted by TLC. This credit is offered only for certification program dates listed on this web page.
Accommodations and Transportation	All of our training locations are designed for easy travel access, comfortable accommodations (and amenities) at a reduced group rate, and proximity to a good selection of restaurants. You will receive details of accommodations and transportation when you register, or you may contact us to get this information in advance.
Dress	Business casual.
Special Needs	Please let us know if you have special needs involving access, or food allergies.

Anexo 16: Certificación en Aprendizaje Experiencial¹²⁰

Your Learning Edge: The Art of Learning from Experience

Acquire skills and insight for transforming experience into knowledge.

The process of learning from experience is ubiquitous, present in human activity every where all the time. Learning holds the key to individual potential as well as performance. By understanding the underlying structure of your unique learning path, you will be empowered to enhance your own learning in each new situation, helping you to rise to new challenges, overcome setbacks and adapt to fast changes to your environment. In this highly interactive program you will learn *how to learn*, understand your learning style, and discover how to adapt your learning style to different kinds of learning situations.

Participants will complete the Kolb Learning Styles Inventory (LSI) as part of the program.

Instructor	Date and Time	Location	
Angela Passarelli and Bauback Yeganeh,	Mar 8, 2012, 9:00 AM - 5:00 PM	Cleveland, OH	Add to Cart

Topics

- **Learning cycle and learning spiral**- The cyclical nature of the learning process is found in many patterns in nature from formation of a shell structure, genetic codes, to the biology of brain functioning. By understanding the underlying structure of your unique learning path, you will be empowered to take charge of your own learning for the rest of your life.
- **Learning styles** - We all learn in different ways. Understanding your unique learning style and developing your less preferred ones will make you a competent and well rounded learner. Additionally, understanding different styles will assist you in working effectively with others.
- **Learning flexibility**- Flexibility is vital to individual as well as organization growth and survival. While flexibility may take many different forms, in experiential learning terms, adaptive flexibility refers to the learners' ability to assess a given situation and swiftly adjust and change their views and actions to respond to the particular environmental demand. By assessing your level of flexibility you will learn how to adapt your learning style to four different kinds of learning situations: acting situations, valuing situations, thinking situations and deciding situations.

Learning Outcomes

As a result of attending this program, participants will:

- Understand the process of learning from experience and how to engage effectively in four distinct learning modes
- Discover your authentic learning identity, including learning style preference and flexibility, and tap into your limitless potential to grow in many areas of your life
- Practice deliberate learning skills that expand your ability to thrive in diverse learning situations
- Create a learning-based strategy for an adaptive challenge in your own life

Who Should Attend

This introductory program is designed for those interested in discovering the learning process for themselves, as well as HR managers, OD consultants, trainers, and educators interested in applying the experiential learning framework in their fields. A wide mix of backgrounds will enhance the learning opportunities for all participants.

Costs

- *Individual Participants: \$645
- Affiliate/Health Partners: One class day per participant
- *Educators and nonprofit organizations: \$420

[Available Discounts](#)

¹²⁰Case Western Reserve University. "Professional Development". Consulta: 05 de marzo de 2012.
<http://weatherhead.case.edu/professional-development/programs/experiential-learning-in-practice>

Experiential Learning in Practice for Teams, Trainers and Educators

Please Note: The 2011 session is cancelled.

Experiential Learning Theory (ELT) offers a dynamic view of learning based on the learning cycle and driven by the resolution of the dual dialectics of action/reflection and experience/abstraction. It is a holistic theory that defines learning as the major process of human adaptation involving the whole person. In this two-part workshop, Dr. David Kolb and Dr. Alice Kolb, renowned thought leaders, educators and researchers of ELT, will apply the principles of experiential learning to teams and organizations, and provide insight for integrating experiential learning in the work environment and other learning environments.

The first segment of the program focuses on team learning and the complex challenge of building and sustaining high performance teams. Through structured, team-based experiential exercises, you will gain knowledge and skills about the process by which teams clarify their purposes, develop trusting working relationships and effectively accomplish their goals. You will also develop group facilitation skills for applying the team learning approach in your organization.

The second segment of the program provides a deep, enriching set of knowledge and skills for practitioners and educators who seek to apply the experiential learning framework in their consulting practices, management development programs in organizations, and curriculum design in secondary and higher education. While the traditional model of education focuses primarily on performance and outcomes, the experiential learning framework equally focuses on the process and the outcome of learning. Embracing this framework requires leaders and educators to go beyond the familiar educational methods and adopt a holistic approach to learning. In this session you will explore how to positively impact and inspire your employees, co-workers and students with practical tools and frameworks to help them achieve their learning goals and become effective learners throughout their lives.

Qualifications

Participants must have attended [Your Learning Edge: The Art of Learning From Experience](#) prior to attending this program.

Topics

Part I: Team Experiential Learning

- Team learning overview- The process of experiential learning
- Team purpose
 - Setting direction
 - Aligning individual and team goals
 - Creating an environment of trust and safety
- Team membership
 - Individual learning styles and the team learning profile
 - Leveraging style similarities and differences to improve team performance
- Team roles
 - Skills and preferences
 - Strengths and weaknesses
- Team context
 - Situational demands
 - Team goals and tasks
- Team process
 - Strategies for navigating different regions of the learning cycle
 - How to keep from getting stuck
- Team action

Part II: The Experiential Learning Educator

- Becoming an experiential learning educator
- Creating an environment that promotes learning
- Designing and delivering experiential learning programs
- Assessing learning outcomes
 - Mastery of content
 - Transferability
 - Learning identity and the commitment to grow

Learning Outcomes

As a result of attending this program, participants will:

- Gain knowledge and skills about the process by which teams clarify their purposes, develop trusting working relationships and effectively accomplish their goals
- Develop group facilitation skills for applying the team learning approach in their organizations
- Discover ways to design and create learning environments conducive to achieving transformative learning experiences of a lasting impact
- Apply core principles of experiential learning to the design of courses or programs in their area of expertise or subject of choice
- Learn how to assess actual learning outcomes in real terms

Who Should Attend

HR managers, OD consultants, trainers, and educators interested in applying the experiential learning framework in their fields. A wide mix of backgrounds will enhance the learning opportunities for all participants

Costs

*Individual Participants: \$2,275

Affiliate Partners: \$2,048


Health Affiliate Partners: \$1,434

*Educators and nonprofit organizations: \$1,593

[Available Discounts](#)



Anexo 17: Certificación en la Metodología ROI¹²¹



The ROI Methodology™ Certification Workshop

May 21-25, 2012
Chicago, IL
Hosted by KnowledgeAdvisors

Prove Your Contribution to Financial Results
Fully master all the skills you need to implement a comprehensive ROI initiative in your organization in our five-day Certification Workshop. You will gain the skills to become certified in the ROI Methodology™, and you will learn how to sustain the measurement and evaluation process on a continued basis. You will also receive support when the workshop has ended as you conduct an impact study in your own organization. When you have demonstrated competency in applying the ROI Methodology, you will earn the prestigious **Certified ROI Professional** designation. *No other workshop gives you access to the same level of expertise as ROI Certification.*

Who Should Attend
Anyone who needs the skills to measure the impact of all types of performance improvement programs. **Individuals who need to demonstrate the ROI and business impact of initiatives such as executive education, human resources, learning and development, quality, marketing, meetings and events, green projects, and technology implementation will benefit.**

Organizational Settings
ROI Methodology is appropriate for all types of settings, including businesses, healthcare firms, educational institutions, government, associations, nonprofits and non-governmental.

Certification Benefits

- Demonstrate ability in conducting an impact study
- A professional designation of Certified ROI Professional upon successful completion of your own impact study
- Permission to conduct one-day workshops on the ROI Methodology in your own organization
- Sought-after skills that will make you more credible and valuable to your organization's executives

Member Benefits
As an additional benefit, you will become a member of the ROI Network, the leading resource on the application of the ROI Methodology around the world. As a member of the network, you will be an authorized practitioner of the ROI Methodology. You will also have access to the Members Only area of our Web site.

What You Will Learn
During the workshop, you will:


- Apply the ROI Methodology to a program in your own organization
- Get detailed, first-hand experience with every step
- Learn how to calculate ROI
- Learn how to measure the contribution of performance improvement programs
- Learn how to enhance program results and improve ROI
- Discover how to translate both tangible and intangible benefits into monetary values

Gain the skills to be fully certified, including:

- Determine data collection timing and methods
- Choose appropriate strategies for isolating the effects of programs
- Calculate or estimate the value of an improvement
- Apply simple statistical tools to data analysis
- Analyze data and calculate the actual financial ROI

Facilitation
Facilitated by **Jack Phillips, Ph.D.** and **Patti Phillips, Ph.D.**, the ROI Methodology five-day Certification Workshop provides a practical measurement experience. Both facilitators have authored over 50 books on the subject of accountability and ROI and are world-renowned experts in the field of measurement and evaluation.

Certification Workshop Dates and Sites
We offer Certification Workshops to the public throughout the year at sites worldwide. We also provide internal Certification Workshops customized to your business or organization. Please visit our website at www.roiinstitute.net to learn more and see the upcoming dates for public workshops in the United States and around the world.



For more information or to register for this Certification, please visit the ROI Institute on the web at www.roiinstitute.net or call 205-678-8101.

¹²¹ Michele Gay. Communications and Partnership Manager. ROI Institute, Inc.

Anexo 18: Dinámicas para el Programa de Desarrollo

Algunos ejemplos de dinámicas para la etapa de desarrollo se detallan a continuación:

DINÁMICA	DESCRIPCIÓN	COMPETENCIAS
Impro individual	Cada participante improvisará su actuación, de acuerdo a lo que otra persona le ordene.	De índole personal
Sketch fotográfico	Cada equipo representa una historia inventada, a través de fotografías humanas. Sin hablar ni moverse para interpretar cada fotografía.	
Dramatización	Cada equipo creará una historia y la actuará, asumiendo distintos roles.	
Gusanito	Los participantes se forman unos detrás de otros, con los ojos vendados. Y solo uno está sin venda para guiar a todo el equipo a la meta final.	De índole social
Sky	El equipo se sitúa encima de tablas de madera sujetándose de sogas y deben ir al mismo ritmo para poder avanzar. Deben coordinar guiarse de una sola persona.	
Tela de araña	Los participantes deben cruzar, uno por uno, una telaraña hecha de cuerdas sin que las rocen. El equipo debe ayudarlo a cruzar y cada uno debe atravesar por un agujero distinto.	
Llenar el balde	Cada integrante sujeta un extremo de una cuerda que sujeta un balde con agua. Con precisión, deben vaciar el agua en otro balde, solo con ayuda de las cuerdas.	
Máquina humana	Cada equipo debe crear una máquina humana que sea un producto final y mostrar su funcionamiento al resto.	
Square rope	Cada equipo debe crear con una cuerda y los ojos vendados un cuadrado perfecto sin pliegues y otras formas geométricas.	
Venta de una casa	Dos equipos deben negociar y llegar a un acuerdo: un equipo vende una casa (se asigna un precio mínimo) y otro equipo debe comprar una casa (se asigna el presupuesto).	De índole directivo
La meta	A cada equipo se le asigna una tarea que debe cumplir, en base a toma de decisiones y consenso.	
Aceptación de normas de integración	A un grupo se le dice que son solicitantes para ingresar a una empresa. Y al otro grupo se le dice que deben buscar la integración de las otras personas. Luego, se reúnen ambos.	
Paintball: Tiro al blanco	Cada individuo debe mejorar su puntería con el fin de contribuir al éxito de su equipo en las siguientes actividades.	
Tiro de reacción	Cada equipo debe completar un circuito en el menor tiempo posible, derribando la mayoría de objetos posibles.	
Consigue la bandera	Cada equipo compite contra otro en busca de obtener la bandera del otro equipo. Quien logre capturarla y colocarla en su base es el equipo ganador.	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 19: Cronograma de las Sesiones de Desarrollo

A continuación, se presenta un cronograma de las sesiones a modo de ejemplo:

CRONOGRAMA SESIÓN 1 (INDOOR)	
08:00 a.m.	Presentación del Socio Consultor
09:00 a.m.	Coffee break
09:30 a.m.	Charla sobre competencias de índole personal
10:30 a.m.	Desarrollo de actividades
01:00 p.m.	Almuerzo
02:00 p.m.	Desarrollo de actividades
03:00 p.m.	Reflexión, retroalimentación
04:00 p.m.	Fin de sesión 1

CRONOGRAMA SESIÓN 2 (OUTDOOR)	
07:00 a.m.	Reunión en el punto elegido
07:30 a.m.	Partida al club/hotel campestre
09:00 a.m.	Llegada al club/hotel campestre - desayuno
09:45 a.m.	Entrega de polos, cambio de ropa
10:00 a.m.	Presentación de facilitadores y participantes
10:45 a.m.	Desarrollo de actividades
01:00 p.m.	Almuerzo
02:00 p.m.	Desarrollo de actividades
04:00 p.m.	Coffee break
04:30 p.m.	Desarrollo de actividades
05:20 p.m.	Reflexión, retroalimentación
06:00 p.m.	Partida al punto inicial
07:30 p.m.	Llegada al punto inicial

CRONOGRAMA SESIÓN 3 (INDOOR)	
08:00 a.m.	Charla sobre competencias de índole social
09:00 a.m.	Coffee break
09:30 a.m.	Desarrollo de actividades
01:00 p.m.	Almuerzo
02:00 p.m.	Desarrollo de actividades
03:00 p.m.	Reflexión, retroalimentación
04:00 p.m.	Fin de sesión 3

CRONOGRAMA SESIÓN 4 (OUTDOOR)	
07:00 a.m.	Reunión en el punto elegido
07:30 a.m.	Partida al club/hotel campestre
09:00 a.m.	Llegada al club/hotel campestre - desayuno
09:45 a.m.	Entrega de polos, cambio de ropa
10:00 a.m.	Desarrollo de actividades
01:00 p.m.	Almuerzo
02:00 p.m.	Desarrollo de actividades
04:00 p.m.	Coffee break
04:30 p.m.	Desarrollo de actividades
05:20 p.m.	Reflexión, retroalimentación
06:00 p.m.	Partida al punto inicial
07:30 p.m.	Llegada al punto inicial

CRONOGRAMA SESIÓN 5 (INDOOR)	
08:00 a.m.	Charla sobre competencias de índole directivo
09:00 a.m.	Coffee break
09:30 a.m.	Desarrollo de actividades
01:00 p.m.	Almuerzo
02:00 p.m.	Desarrollo de actividades
03:00 p.m.	Reflexión, retroalimentación
04:00 p.m.	Fin de sesión 5

CRONOGRAMA SESIÓN 6 (INDOOR)	
08:00 a.m.	Charla sobre competencias de índole directivo
09:00 a.m.	Coffee break
09:30 a.m.	Desarrollo de actividades
01:00 p.m.	Almuerzo
02:00 p.m.	Desarrollo de actividades
03:00 p.m.	Charla de cierre del programa
04:00 p.m.	Fin de sesión 6

Fuente: Elaboración propia



R. 36709
San Isidro, 16 Febrero 2012

Señorita
Luzmila Espinoza
RADICAL BUSINESS
Telf.: 028 0514
Presente

Estimada Señoría Espinoza:

Sirva la presente para solicitarle muy cordialmente y de acuerdo a sus requerimientos, permítanos ofrecerle nuestros tarifas para el evento que desea realizar en DF (DMS HOTEL & CASINO).

SALONES DE EVENTOS					
Fecha	Evento	A Pesa	Horario	Sala	Precio Inc. Imp.
14 Marzo 2012	Seminario	30	08:00 - 18:00	ATLANTIS	US\$ 350.00
Total precio especial de salas:					US\$ 350.00

ALIMENTOS Y BEBIDAS					
Fecha	Sala	Tipa	Cantidad	Día	Precio Unit. US\$
14 Marzo 2012	HALL ATLANTIS	Coffee Break Yagu	300	1	US\$ 11.00
14 Marzo 2012	HALL ATLANTIS	Menu Eventos A	30	1	US\$ 32.00
14 Marzo 2012	HALL ATLANTIS	Coffee Break Ligero	30	1	US\$ 9.50
Total precio alimentación:					US\$ 1,575.00



Precios de bebidas de importación:

- Botella de vino ó champagne: US\$ 6.00
- Botella de whisky: US\$ 9.00
- Cofre de cerveza: US\$ 25.00

Precios Adicionales:

- Sillones Lounge (Juego de 4 sillones y una mesa de centro): US\$ 85.00
- Sillas altas Fan bar (Juego de 4 sillas y una mesa de centro): US\$ 60.00
- Selo Muebles altos: US\$ 25.00

Los precios INCLUYEN impuestos y servicios.

ESTACIONAMIENTOS

Según disponibilidad durante el día del evento se otorgará estacionamientos de cortesía para las organizaciones y se ofrecerá para los asistentes una tarifa plana de por auto según a duración del mismo.

POLÍTICA DE RESERVAS

La presente propuesta estará vigente hasta el 20 de Febrero del 2012. Fecha a partir de la cual el hotel podrá disponer de las salas reservadas tentativamente para el evento.

Para la aceptación de la propuesta el cliente deberá enviar una comunicación por escrito en la cual nos confirme sus requerimientos con respecto a las salas y servicios de alimentos y bebidas que requiere.

Posteriormente el hotel le enviará el contrato para la aceptación y firma respectiva. Se considerará reserva confirmada solo a la recepción por parte del hotel del contrato firmado y del cumplimiento de las pagas convenidas en el contrato.

En caso requieran mayor tiempo para la toma de decisión, le agradeceremos contactarse con nosotros para evitar la cancelación automática de las salas.

Cordialmente,



Tarifa especial de saas:	US\$ 350.00
Consumo mínimo de alimentos y bebidas:	US\$ 1,575.00
Total por evento:	US\$ 1,925.00

De cortesía : podium, bloco, lepiceros, pizarra acrílica, pasetógrafo, mantelería, menaje, centros de mesa.

Entérense de nuestra oferta de servicios en la plataforma del evento: eventos.pucp.edu.pe Ley N. 29525.

EQUIPOS AUDIOVISUALES

Los siguientes equipos de última generación, para el tema desarrollado en su evento. El servicio de alquiler no incluye el personal para el montaje durante la duración de evento. Para conocer todos nuestros servicios de Equipos Audiovisuales, seleccione en el menú de precios.

Proyector Multimedia (4,300 Ansi Lúmenes)	US\$ 280.00
Escena Flotante y proyector	US\$ 300.00
Fuente de alimentación pequeña	US\$ 90.00
Micrófonos inalámbricos, Scajapero, estudio de grabación	US\$ 45.00
Log Ineo	US\$ 45.00
Cartelera	US\$ 75.00
Teléfono de Conferencia	US\$ 75.00
Teléfono Móvil Ultra	US\$ 40.00
Pantalla de Interacción	US\$ 30.00
Servicio de personal técnico durante el evento	US\$ 80.00
Instalación para videoconferencia	US\$ 750.00
Área de Exhibición	US\$ 10.00
Asesoría a internet o video	Precio de acuerdo a costo

Precios por día de evento, en caso de requerir el alquiler de equipos por más de dos días de duración se les brindará precios especiales.



Calle San Sebastián 551, San Juan de los Ríos, Lima 15001 - Perú
www.delfines.com.pe



Melina Karem
Directora de Eventos
Teléfono: 715 7355
Correo: info@delfines.com.pe



Calle San Sebastián 551, San Juan de los Ríos, Lima 15001 - Perú
www.delfines.com.pe



Anexo 21: Cotizaciones de clubes campestres



Estimados señores:

Por la presente hacemos llegar a Ustedes nuestra invitación a degustar nuestras riquísimas especialidades que por más de 40 años venimos ofreciendo a nuestros clientes.

Debemos de las inquietudes que se presentan al querer recomendar a nuestros trabajadores de un fructífero año de trabajo. "GRANJA 21" dispone de todas las facilidades para que liberen en nosotros dicha responsabilidad y así su actividad sea todo un éxito.

Disponemos de 20,000 m² de áreas verdes cercadas y seguras. Siete canchas deportivas (fútbol y voleyball) para realizar mini-olimpiadas y gymkhanas, dos piscinas con toboganes, mesas de ping pong, futbolitos de mano, juegos de sape, béisquet, columpios, juegos mundo, subibajas, toda la gama de juegos Little Tike, TV para poder disfrutar de eventos deportivos y para deleite de nuestros clientes visitar nuestro famoso ZOOLOGICO y conocer EN EL AÑO DEL IGUANA "KINU" EL MARAVILLOSO IGUANA DE BENIGALA.

Para animar su reunión contamos con música alegre durante todo el día, pista de baile con luces y efectos especiales sin costo alguno de 4:00 p.m. a 11:00 p.m., ambientes especiales para realizar su conferencia como la Casa de Piedra entre otros y grupo electrogano.

Para comodidad de nuestros clientes contamos con estacionamiento privado para más o menos 150 carros.

Nos encantaría se animen a realizar vuestra reunión en "Granja 21". Como propietaria estaré atendiendo vuestras necesidades antes y durante el evento. Nuestra comida es excelente así como nuestro servicio "RÁPIDO, CALIENTE y RICO".

Atendemos:

- EVENTOS A EMPRESA:** Aniversarios, Día del Trabajador, Fiestas Patrias, Fiestas Navideñas y de Fin de Año, Conferencias, Agasajos y otros.
- COLEGIOS Y NIDOS:** Paseos entre semana con profesores, padres de familia, hijos y alumnos.
- EVENTOS FAMILIARES:** Bodas, Bautizos, Cumpleaños.

Ajuntamos a la presente el detalle de nuestras especialidades. No dude en consultarme cualquier inquietud que puedan tener.

Muy cordialmente,

Eric de Schwedt

VISITE NUESTRA PAGINA WEB: www.granja21.com
 e mail: restaurant@granja21.com
 INFORMES y/o RESERVA: Teléfono 4220472 - 399701607

La mejor recreación y comida a la leña están en....



VARIEDAD DE MENÚS ESPECIALES PARA GRUPOS

MENÚ N° 1	<ul style="list-style-type: none"> ◆ PALITOS DE YUCA ACOMPAÑADOS DE SALSA HUACANA ◆ CHURRASCO A LA PARRILLA (250 gr.) ACOMPAÑADO DE NUESTRAS FAMOSAS Y RIQUEZIMAS PAPA FRITAS PREPARADAS A LA LEÑA, ENSALADA Y SALSA GASEOSA MEDIANA 	COSTO POR PERSONA: S/. 49.00
MENÚ N° 2	<ul style="list-style-type: none"> ◆ PATA A LA REYNA ◆ EXQUISITO FILETE DE POLLO A LA PARRILLA (250 gr.) ACOMPAÑADO DE NUESTRAS FAMOSAS Y RIQUEZIMAS PAPA FRITAS PREPARADAS A LA LEÑA Y ENSALADA ◆ SALSAS ◆ GASEOSA MEDIANA 	COSTO POR PERSONA: S/. 52.50
MENÚ N° 3	<ul style="list-style-type: none"> ◆ TEQUEÑOS RELLENOS (4 UNDS) ACOMPAÑADOS DE SALSA HUACANOLE ◆ TRUCHA ENTERA A LA LEÑA ACOMPAÑADO DE YUCA, ARROZ Y ENSALADA ◆ SALSAS ◆ GASEOSA MEDIANA 	COSTO POR PERSONA: S/. 49.50
MENÚ N° 4	<ul style="list-style-type: none"> ◆ TAMALES DE LA CASA CROLLO O VERDE ACOMPAÑADO DE SALSA CRIOLLA ◆ BRU DE CORDERO CON FRUTAS Y ARROZ PREPARADO A LA LEÑA ◆ SALSAS DE AJÍ ◆ GASEOSA MEDIANA 	COSTO POR PERSONA: S/.
MENÚ N° 5 (preparado en forma especial @RRRRR@)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tamales criollo de la casa con salsa de cebolla ◆ Porción de chancha al horno con papas doradas, arroz y caldo criollo ◆ Gaseosa mediana 	COSTO POR PERSONA: S/. 42.20

TODOS NUESTROS PRECIOS INCLUYEN IGV y SERVICIO DE MUZOS
NOTA: EN CASO DE SEER CAMBIAR NUESTRA PAPA FRITA A HULANUE SA IMPORADA POR PAPA DORADA, EL COSTO POR MENÚ ES MENOR EN S/. 4.00 (SOLO APPLICARI FAI O S P A T O S Q U I F I I F V A N P A P A S F R I T A S)

La mejor recreación y comida a la leña están en....



ESPECIALIDADES

MENÚ ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> ● 1/4 POLLO A LA BRASA (300 grs.) ACOMPAÑADO DE NUESTRAS FAMOSAS Y RÍQUISIMAS PAPAS FRITAS PREPARADAS A LA LEÑA Y ENSALADA ● SALSAS ● QASEOSA MEDIANA ● HELADO EN PALETA 	COSTO POR PERSONA: S/. 27.00
MENÚ CAMPESTRE	<ul style="list-style-type: none"> ● TAMAL DE LA CASA CRIOLLO O VERDE SERVIDO CON SALSA CRIOLLA ● 1/4 POLLO A LA BRASA (300 grs.) ACOMPAÑADO DE NUESTRAS FAMOSAS Y RÍQUISIMAS PAPAS FRITAS PREPARADAS A LA LEÑA Y ENSALADA ● SALSAS ● QASEOSA MEDIANA ● HELADO EN PALETA 	COSTO POR PERSONA: S/. 47.00
PARRILLA ESPECIAL	<ul style="list-style-type: none"> ● CHURRASCO (250 grs.) ● PRESA DE POLLO ● HOT DOG ● ACOMPAÑADO DE NUESTRAS FAMOSAS Y RÍQUISIMAS PAPAS FRITAS PREPARADAS A LA LEÑA Y ENSALADA ● QASEOSA MEDIANA ● SALSAS 	COSTO POR PERSONA: S/. 49.00
PARRILLA "21"	<ul style="list-style-type: none"> ● YUGUITAS CON SALSA HUANCAYNA (PIQUEO DE MEDIA MAÑANA) ● CHURRASCO (250 grs.) ● PRESA DE POLLO ● CHORIZO ● ANTICUJO DE CORAZÓN ● ACOMPAÑADO DE NUESTRAS FAMOSAS Y RÍQUISIMAS PAPAS FRITAS PREPARADAS A LA LEÑA, ENSALADA Y SALSAS ● QASEOSA MEDIANA ● PICARONES 	COSTO POR PERSONA: S/. 59.50
PARRILLA CAMPESINA	<ul style="list-style-type: none"> ● CHULETA DE CHANCHO (250 grs.) ● PRESA DE POLLO ● ANTICUJO DE CORAZÓN ● ACOMPAÑADO DE NUESTRAS FAMOSAS Y RÍQUISIMAS PAPAS FRITAS PREPARADAS A LA LEÑA, ENSALADA Y SALSAS ● QASEOSA MEDIANA 	COSTO POR PERSONA: S/. 50.00

+ TODOS NUESTROS PRECIOS INCLUYEN IGV y SERVICIO DE MOZOS



FACHAMANCA "21"

- CARNE DE CHANCHO (250 grs.)
- 1/4 POLLO (300 grs.)
- TAMAL DE LA CASA CRIOLLO
- PLÁTANO BELLACO
- CHOCLO
- PAPA
- CAMOTE
- HABAS
- QASEOSA MEDIANA

"LA FACHAMANCA ES PREPARADA EN HORNO ESPECIAL con VARIEDAD DE HERBAS AROMÁTICAS, HOJAS DE PLÁTANO Y A LA VISTA DE NUESTROS CLIENTES. LAS CARNES SON DE PRIMERA Y LA SERVICIOS EN SUS PROPIOS JUGOS, ACOMPAÑADO DE NUESTRA RÍQUISIMA SALSA DE AJÍ"

COSTO POR PERSONA: S/. 55.00

FACHAMANCA SERRANA

- CARNE DE RES (CINQUECO 250 grs.)
- CARNE DE CHANCHO (250 grs.)

- 1/4 POLLO (300 grs.)
- TAMAL DE LA CASA CRIOLLO
- PLÁTANO BELLACO
- CHOCLO
- PAPA
- CAMOTE
- HABAS
- QASEOSA MEDIANA

"LA FACHAMANCA ES PREPARADA EN HORNO ESPECIAL con VARIEDAD DE HERBAS AROMÁTICAS, HOJAS DE PLÁTANO Y A LA VISTA DE NUESTROS CLIENTES. LAS CARNES SON DE PRIMERA Y LA SERVICIOS EN SUS PROPIOS JUGOS, ACOMPAÑADO DE NUESTRA RÍQUISIMA SALSA DE AJÍ"

COSTO POR PERSONA: S/. 67.00

MENÚ ESPECIAL

- PORCIÓN DE ANTICUJO DE CORAZÓN (2 PALOS), PAPA Y CHOCLO
- 1/4 POLLO A LA BRASA (300 grs.) ACOMPAÑADO DE NUESTRAS FAMOSAS Y RÍQUISIMAS PAPAS FRITAS PREPARADAS A LA LEÑA, ENSALADA Y SALSAS
- HELADO EN PALETA
- QASEOSA MEDIANA

COSTO POR PERSONA: S/. 54.50

MENÚ CRIOLLO PREPARADO A LA LEÑA (SIN QUESO NI NUNCA UN BIEN EN LA MANTONERÍA)

- ENTRADA: TAMAL VERDE O CRIOLLO CON SALSA PARA LA HUANCAYNA
- PLATO DE FONDO: ARROZ CON POLLO O SECO DE CORDERO CON FRÍJOLE, ARROZ Y SALSA CRIOLLA, O COMBINADO CRIOLLO (2) DE GRAMA, OCU OCU, CORNICO, CILANTRO,

BRIN

- QASEOSA MEDIANA
- POSTRE: HELADO EN PALETA

COSTO POR PERSONA: S/. 55.00

La mejor recreación y comida a la leña están en....



BUFFET CRIOLLO AL ESTILO "GRANJA 21"
(mínimo 40 personas)

(SERVIDO EN OLLAS DE GREDAS Y TODOS LOS PLATOS COCINADOS CON LEÑA)

S5.00

- YUQUITAS A LA HUANCANA, TAMBAL DE LA CASA CRIOLLO, TAMBAL VERDE, BECO DE RES, PRIVILES A LA NORTEÑA, AJI DE GALLINA, CARAPULCORA, CAU CAU, OLLUQUITO, ARROZ CON POLLO, ARROZ BLANCO GRANADITO CRIOLLO Y NUESTRA FAMOSA SALSA DE AJI

- GASEOSA MEDIANA

- PICARONES

COSTO POR PERSONA S/:

PIQUEO PARA MEDIA MAÑANA

- PORCIÓN DE ANTILOCHOS DE CORAZÓN (2 PALOS) S/ 12.00
- PORCIÓN DE BROCHETAS DE FILETE DE POLLO (2 PALOS) S/ 20.00
- PORCIÓN DE BROCHETAS DE LOMO DE CERDO (2 PALOS) S/ 20.00
- PORCIÓN DE YUCAS FRITAS CON SALSA HUANCANA S/ 12.00
- SANDWICH DE CHORIZO CON SALSAS S/ 12.00
- SANDWICH DE HOT DOG CON SALSAS S/ 8.50
- PORO, TEQUEÑOS (4) CON SALSA GUACAMOLE O HUANCANA S/ 12.00

BAR EN GENERAL

- GASEOSA MEDIANA S/ 3.50
- CERVEZA GRANDE EN HELADA "CRISTAL" S/ 7.50
- PISCO SOUR S/ 10.00
- ALGARROBINA S/ 10.00
- CHICHA MORADA (BIDÓN POR 20 litros) S/ 135.00
- JARRA DE HIELO S/ 4.00

COFFEE BREAK

- 2 TIPOS DE SANDWICH AL ESCOGER (BUTIFARRA, POLLO, TRIPLE O MIXTO) CAFE, TE, O GASEOSA S/ 18.00
- TORTA DE LA CASA GALLETTAS DULCES CAFE, TE, O GASEOSA S/ 16.00
- 1 SANDWICH DE HOT DOG CON SALSAS 1 JUGO "FRUITS" S/ 12.00

PASTRIES

- PICARONES CON UNA EXQUISITA MIEL S/ 3.00
- MAZAMORRA MORADA S/ 3.00
- ARROZ CON LEÑE S/ 3.00
- CREMA VOLTEADA (PORCIÓN) S/ 3.00
- SUBIRO A LA LINEA S/ 9.50

- VARIEDAD DE TORTAS DE CASA: CHOCOLATE, ALFAJOR, MOUSSE, OTROS

NOTA: PREPARAMOS TODA CLASE DE TORTAS CON EL DISEÑO QUE UD. ELIJA

TODOS NUESTROS PRECIOS INCLUYEN IGV Y SERVICIO DE MOZOS

La mejor recreación y comida a la leña están en....



MUSICA BASABLE

- CONTAMOS CON MUSICA ALEGRE DURANTE TODO EL DIA.
- PISTA DE BAILE COMPARTIDA CON LUCES Y EFECTOS ESPECIALES SIN COSTO ADICIONAL DE 4:00 p.m. a 8:00 p.m. DESPUES DE LAS 8:00 p.m. SE COBRARA LA HORA S/ 150.00 INCLUIDO I.G.V.

MICROFONOS Y ALTAVOCES

- NO ESTAN INCLUIDOS. LOS PROPORCIONA EL CLIENTE

ORQUESTA Y SHOW

- PUEDEN TRAER SU ORQUESTA Y SHOW SIN COSTO ADICIONAL. EL UNICO REQUISITO ES TRAER SU PROPIO GRUPO ELECTROGENO Y EL PERMISO DEL APOYO.

EQUIPOS DE MUSICA PARA ACTIVIDADES

- SIN COSTO ADICIONAL PUEDEN TRAER USTEDES UN EQUIPO DE MUSICA SIMPLE PARA LOS SHOWS INFANTILES O JUEGOS RECREATIVOS. OTRO TIPO DE SHOW Y TRAER GRUPO ELECTROGENO

JUEGOS

- PRESTAMOS SIN COSTO ADICIONAL CON UN DOCUMENTO PELOTAS DE FUTBOL, BASQUET, VOLEY, FICHAS DE SAPO, PING PONG Y FLEBTO.

JUEGOS INFLABLES

- EN CASO DE DEBERN INSTALAR JUEGOS INFLABLES EN "GRANJA 21", ES NECESARIO TRAER SU PROPIO GRUPO ELECTROGENO. NO COBRAMOS POR DERECHO DE INSTALACION.

TOLDO Y MANTELERIA

- EN CASO SEA NECESARIO Y LO SOLICITEN LE COTIZAREMOS CON GUSTO TOLDO VENEZOLANO, ARABE U OTROS, SILLAS Y MESAS VESTIDAS, ESTRADOS, PISTA DE BAILE, CENTROS DE MESA Y OTROS.

ACTIVIDADES RECREATIVAS

- 997354352 MYRIAN BENAM Y SU GRUPO (myriambenam@hotmail.com) OTRAS ALTERNATIVAS EN JUEGOS. ESPECIALISTA EN ORGANIZACION DE GYMKANAS E INTEGRACION DEL PERSONAL

CONFERENCIAS

- AMBIENTES PRIVADOS A ESCOGER COMO LA CASA DE PIEDRA (COSTO ADICIONAL) PARA GRUPOS DE HASTA 30 PERSONAS. (500 s/ o 600 s/ 350.00 ALQUILAMOS EQUIPO DE SONIDO CON AMPLIFICADOR, 2 PARLANTES, 2 MICROFONOS Y SCRN (OPCIONAL), COSTO S/ 500.00 INCLUIDO I.G.V. DEL 3.00 s.m. a 3.00 p.m.

MOVILIDAD (COMO SUGERENCIA)

- DAVID RAMIREZ MORALES TELEF. 3366662 - 996251798
- CARLOS ALPACA FERNANDEZ TELEF. 5342536 - 997910366
- ALEX SIFUENTES TELEF. 2255128 - 995069409
- JORGE BUSTAMANTE TELEF. 5281678 - 999204099
- ZORAYA DIAZ ACUNA TELEF. 3480930 - 990204350

CAMERIN

- DUCHAS, VESTIDORES Y SERVICIOS HIGIENICOS EN PERFECTAS CONDICIONES (7 PARA DAMAS Y 4 PARA CABALLEROS).

TICKETS

- EN CASO LO OREAN CONVENIENTE LA EMPRESA CONTRATANTE PROPORCIONA LOS TICKETS PARA LOS ALIMENTOS Y BEBIDAS A CADA UNO DE LOS INVITADOS.

CORCHO LIBRE

- SOLO PARA VINO, WHISKY Y RON. NO INCLUYE GASEOSA NI CERVEZA. NO ESTA PERMITIDO INGRESAR A GRANJA 21 CON COMIDAS NI BEBIDAS ADQUIRIDAS EN OTRO LUGAR.

La mejor recreación y comida a la leña están en....

RESTAURANT TURISTICO

Granja 21
 ZOOLOGICO
 Km. 21 - CIENEGUILLA
 DISTRITO ECOLOGICO

- CONDICIONES GENERALES**
- ⊗ TODO NUESTROS PRECIOS DETALLADOS EN EL PRESENTE PRE SUPUESTO INCLUYEN EL I.O.V. y SERVICIO DE MOZOS
 - ⊗ PARA LAS PERSONAS CONTRATADAS EL INGRESO Y EL USO DE LAS AREAS RECREATIVAS NO TIENEN COSTO ADICIONAL LAS NO CONTRATADAS PAGARAN UN COVER POR PERSONA MAYOR Y/O MENOR POR USO DE NUESTRAS INSTALACIONES
 - ⊗ ESTA TERMINANTEMENTE PROHIBIDO INGRESAR A "GRANJA 21" CON GASEOSAS, CERVEZAS Y/O COMIDAS DE NINGUN TIPO QUE HAYAN SIDO ADQUIRIDAS EN OTRO LUGAR
 - ⊗ EL PRESENTE PRE SUPUESTO TIENE UNA VALIDEZ DE 15 DIAS A PARTIR DE LA FECHA DE ENVIO.
 - ⊗ LA RESERVA SE HARÁ A TRAVES DE UN CONTRATO QUE SE FIRMARÁ ANTES DE LA REALIZACIÓN DEL EVENTO.
- FORMA DE PAGO**
- ⊗ EL 50% DEL MINIMO DE PERSONAS CONTRATADAS SE ABONA EN LA CUENTA CORRIENTE DE "GRANJA 21" A LA FIRMA DEL CONTRATO PARA ASEGURAR LA RESERVA. EL 50% RESTANTE SE CANCELA EL MISMO DIA DEL EVENTO JUNTO CON LOS CONSUMOS ADICIONALES EN EFECTIVO o CHEQUE.
 - ⊗ POR TRATARSE DE PRECIOS ESPECIALES PARA GRUPOS, EL BALDO PENDIENTE Y LOS EXTRAS PUEDEN SER REALIZADOS EN CHEQUE o EFECTIVO MAJNO CON TARJETA DE CREDITO o DEBITO SIEN CASO CANCELARAN CON TARJETA DE CREDITO o DEBITO TENDRA UN RECARGO DEL 20%
- OTROS**
- ⊗ LA EXCLUSIVIDAD DEL LOCAL TIENE UN COSTO PARA GRUPOS A PARTIR DE 300 PERSONAS EN CASO LO DE SEEN REALIZAR LOS DIAS SABADOS, DOMINGOS o FERIADOS, COORDINANDO PREVIAMENTE CON LA SRA. SARA DE SCHWARTZ AL 99970160 - 4220472. DIA DE SEMANA, PREVIA COORDINACIÓN, DAMOS EXCLUSIVIDAD SIN COSTO ADICIONAL.

De cortesía para grupos a partir de 50 personas le damos una noche de alojamiento para dos personas en cabaña con chimenea, TV y cable en fin de semana normal para ser sorteado entre vuestro personal. Incluye dos desayunos.

151

Me encantaría atenderlos en "Granja 21". Soy Sara Schwartz y cualquier inquietud no duden en comunicarse conmigo a mis teléfonos 999701607 - 4220472.

Fecha Reservada : Fecha por Confirmar – Agosto de 2011
 Empresa : Empresa Ubicación: Por Definir
 Encargado : Ugo, Es pinos Llegan : Por Definir
 N° de Res. : Por Confirmar Señal : Por Definir
 Teléfono :
 Correo : lizeh2002820@hotmail.com
 Fecha de Envío : MARTES 26 DE JUNIO DE 2011

Grasa Mollo de Lado Pollo

Aperitivo 01 Pisco Sour
 Bebida 01 Gaseosa personal
 Piqueo Tequeños de Jamón y Queso con Guacamole
 Servido ¼ Pollo a la grasa con papas fritas y ensalada
 Postre 02 arepas de Picaon con miel de chancaca
 Costo por persona: \$1. 28.00

Grasa Mollo de Lado Pollo

Aperitivo 01 Pisco Sour
 Bebida 01 Gaseosa personal
 Piqueo Tequeños de Jamón y Queso con Guacamole
 Servido 1/6 Pollo a la grasa con papas fritas y ensalada
 Postre 02 arepas de Picaon con miel de chancaca
 Costo por persona: \$1. 42.00

Chuleta de Cerdo a la Parrilla

Aperitivo 01 Pisco Sour
 Bebida 01 Gaseosa personal
 Piqueo Tequeños de Jamón y Queso con Guacamole
 Servido Chuleta 250 gr., papa fritas y ensalada fresca
 Postre 02 arepas de Picaon con miel de chancaca
 Costo por persona: \$1. 46.00

Carne de Res a la Parrilla

Aperitivo 01 Pisco Sour
 Bebida 01 Gaseosa personal
 Piqueo Tequeños de Jamón y Queso con Guacamole
 Servido Bife 250 gr., papa fritas y ensalada fresca
 Postre 02 arepas de Picaon con miel de chancaca
 Costo por persona: \$1. 60.00

Parrilla Especial Mollo

Aperitivo 01 Pisco Sour
 Bebida 01 Gaseosa personal
 Piqueo Tequeños de Jamón y Queso con Guacamole
 Servido Bife 200 gr., Chuleta 200 gr., 01 Chorizo, 01 Anticuchos, papa fritas y ensalada fresca
 Postre 02 arepas de Picaon con miel de chancaca
 Costo por persona: \$1. 66.00

Pachamanca Especial Mollo

Aperitivo 01 Pisco Sour
 Bebida 01 Gaseosa personal
 Piqueo Tequeños de Jamón y Queso con Guacamole
 Servido Carne de res, cordero y pollo, humita, plátano, choto, papa, camote y helado
 Postre 02 arepas de Picaon con miel de chancaca
 Costo por persona: \$1. 68.00

Servicios Adicionales

Cerveza de 620 ml. \$/ 7.50
 Gaseosa personal \$/ 3.00
 Helado \$/ 6.50
 Bidón Chicha Morada 20 litros \$/ 75.00
 Sandwich Chorizo + gaseosa \$/ 3.00
 Sandwich Pollo + gaseosa \$/ 3.00
 Buitenes + Gaseosa \$/ 10.00

Juego de Fútbol para grupos

Aventura Extrema Jorge Tejada 684-4662 / 972-704-291 / 420-4451

Para contratar la organización de Actividades Deportivas:

Primer Acto Romina Cruz 461-1545
 Mundo Oreo Nicolas Sants 622-4115 - 9947-7724

Para contratar el Servicio de Movilidad:

• Sr. Ramos 999-221-000
 • Sr. Angel Diaz 794-8003 / 996-180-449

Forma de Pago:

- Depósito a nombre de: Parque Mollo S.A.
- En Banco Continental: Cuenta Corriente en Soles # 332-0100012976
- En Banco Continental: Código Cuenta Interbancario 011 332 000100012976 24
- Se pide el 50% de adelanto para confirmar la reservación del evento.
- El 50% del saldo se cancela el mismo día del evento, junto con las consumas adicionales.
- Todos los pagos son por pagos con depósitos, cheques o transferencias bancarias.
- Pagos con tarjetas de crédito o débito tienen un recargo adicional sobre el total del presupuesto.

Información General:

- Los precios incluyen los impuestos de ley.
- Horario de atención del Restaurante de 9:00 a.m. a 6:00 p.m.
- Se ofrece: 01 Cancha de Fútbol y 01 Cancha de Voleibol grass.
- Juego de Balo, Fútbol de Mano, Pichas, entre otros para actividades deportivas y recreativas.

- Elegir 01 alternativa para el almuerzo de todo el grupo.
- Los paquetes que se ofrecen para almuerzo son paquetes personales.
- Piqueo: Por cada mesa de 10 personas se sirve 01 plato de tequeños. (15 unidades por plato)
- Tickets: El restaurante entrega tickets para atender el servicio de alimentos y bebidas.
- Corcho Libre: Se ofrece corcho libre en Whisky ó VINO solamente.
- Clapas: No trabajamos con Clapas, el restaurante provee la cerveza.
- No se permite el ingreso de Bebidas, Gaseosas ó Cerveza en lata, botella ó quapp.
- No se permite el ingreso de hielo en bolsa ni alimentos de ningún tipo.
- Derecho de ingreso de Cervezas de pap qpp, manzanas y/o agodón, cada cerito \$/ 75.00

- No se permite el ingreso de Orquesta con Música en Vivo.
- Derecho de ingreso ó instalación de Equipo de Sonido Pequeño proveedor de Lima \$/ 450.00
- Alquiler de Equipo de Sonido con DJ hasta 100 personas por 08 horas \$/ 350.00
- Ingreso y Presentación Show infantil solamente el mes de diciembre, costo por uso de espacio \$/ 250.00
- Los equipos de sonido en general, micrófonos y altavoz podrán funcionar a un volumen moderado, según lo establece la Municipalidad Distrital el volumen no puede ser mayor a 46 decibels.

- Ingreso, instalación y uso de espacio para Juegos Infantiles cada juego \$/ 85.00. Máximo 02 juegos.
- Ingreso, instalación y uso de espacio para Juegos Infantiles con Agua \$/ 120.00. Máximo 01 juego.
- Para la instalación de Juegos Mecánicos ó Simuladores, deben ingresar con grupo eléctrico.
- No se permite el ingreso de pelotas ó juegos protónicos.
- Por disposición Municipal no está permitido el uso de cometas (tipo estadio, bodines y/o tambores).
- No se permite el uso de pica pica y/o bolitas pequeñas de pica pica.
- La instalación de estructuras es en horario de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. previa coordinación con el área administrativa del restaurante.

Anexo 22: Cotización de empresas de transporte de clientes

- **EMPRESA DE TRANSPORTE JESSICA TOURS SAC**

Transporte de Personal, Turismo, Paseos Escolares, Traslado al Aeropuerto.
Mz. L Lt. 32 - Urb. Santa Rosa - Los Olivos / Teléfono (01)531-0870



Servicio Ida y vuelta:

RUTA 1

Ida Callao /Chaclacayo

Retorno Chaclacayo/Callao

Costo Total por 01 Bus (Cap. 45 pax) S/420.00 + IGV

Costo Total por 01 Minibús (Cap. 22 pax) S/380.00 + IGV

RUTA 2

Ida Callao /Chosica (Ricardo Palma) o Cieneguilla

Retorno Chosica o Cieneguilla/Callao

Costo Total por 01 Bus (Cap. 45 pax) S/480.00 + IGV

Costo Total por 01 Minibús (Cap. 22 pax) S/380.00 +IGV

- **EMPRESA DE TRANSPORTE CARMELO(SOLO FINES DE SEMANA)**

Transporte de personal para eventos

Av. Globo Terráqueo 7131 - Los Olivos/ Teléfono: 533-2536_533 -5242

<http://www.transportescarmelo.com>

Servicio Ida y vuelta:

RUTA 1

Ida San Isidro /Chaclacayo

Retorno Chaclacayo/San Isidro

Costo Total por 01 Bus (Cap. 45 pax) S/ 380.00 + IGV

Costo Total por 01 Minibús (Cap. 22 pax) S/320.00 +IGV

RUTA 2

Ida San Isidro /Chosica (Ricardo Palma) o Cieneguilla

Retorno Chosica o Cieneguilla/San Isidro

Costo Total por 01 Bus (Cap. 45 pax) S/450.00 + IGV

Costo Total por 01 Minibús (Cap. 22 pax) S/ 350.00 IGV



Anexo 23: Asignación de valores monetarios

Estrategias de asignación de valores monetarios:¹²²

Existen diez estrategias para convertir datos en valor monetario. Algunas estrategias pueden ser apropiadas para un tipo específico de datos, mientras que otras pueden ser usadas con cualquier tipo de datos. El desafío es seleccionar la estrategia particular que corresponda con el tipo de datos y situación.

1. Convirtiendo datos de producción a contribución.

Cuando el programa de desarrollo ha provocado cambios en producción, el valor del incremento en la producción puede ser determinado por contabilidad o registros de operaciones en la organización. Para las empresas, este valor es usualmente la contribución marginal a las ganancias de una unidad adicional de producción o unidad de servicio integrado.

2. Calculando el costo de la calidad.

El costo de la calidad es una medida importante en la mayoría de empresas. Muchas intervenciones de mejoramiento del desempeño están designadas para mejorar la calidad, por lo que el equipo de desempeño debe poner un valor en la mejora de ciertas medidas de calidad. Si la calidad es medida con una tasa de defectos, el valor del mejoramiento es el costo de reparar o reemplazar el producto. El costo más obvio de la baja calidad es la chatarra o desechos generados por errores.

Tal vez el elemento más costoso de la mala calidad es el descontento de usuarios y clientes cuando se cometen errores. El descontento de los clientes es difícil de cuantificar, e intentar llegar a un valor monetario puede ser complicado. Usualmente el juicio y expertise en ventas, mercadeo o gerentes de calidad son las mejores fuentes para tratar de medir el impacto del descontento.

3. Convirtiendo el tiempo de empleados.

La reducción del tiempo de los empleados, es un objetivo común de mejoramiento del desempeño. En un ambiente de equipo, tal vez un programa permitió al equipo cumplir tareas en mejor tiempo o con menos gente. Individualmente, los talleres de manejo del tiempo están designados para ayudar a los empleados profesionales, de ventas, supervisores y gerenciales a ahorrar tiempo en las tareas diarias. El valor del tiempo ahorrado es una medida importante del éxito del programa y su conversión a valores monetarios es un proceso relativamente fácil.

Los ahorros de tiempo más obvio son la reducción de horas de trabajo. El ahorro monetario son las horas ahorradas multiplicadas por el costo del trabajo por hora. Además del costo del trabajo por hora, otros beneficios pueden resultar de ahorros de tiempo. Estos incluyen mejor

¹²² Instituto ROI. Seminario “Evaluación del impacto de la capacitación y programas de recursos humanos”.

servicio, evitar penalizaciones por proyectos atrasados, y crear oportunidades adicionales para generar ganancias.

4. Usando costos históricos.

A veces, el valor de una medición estará contenido en registros históricos, los que reflejan el costo (o valor) de una unidad de mejoramiento. Esta estrategia involucra identificar los registros adecuados y tabular los componentes reales del costo para el artículo en cuestión.

Por ejemplo, un programa de capacitación fue implementado para mejorar el desempeño de seguridad de una gran empresa de construcción. El programa fue designado para reducir el número de accidentes. Examinar los registros de la compañía usando un año de datos permite al equipo de Capacitación y Desarrollo calcular el costo promedio de un accidente.

Datos históricos usualmente están disponibles para la mayoría de los datos duros. Desafortunadamente para los datos blandos, los registros históricos no están usualmente disponibles y deben ser empleadas otras de estas diez estrategias.

5. Usando expertos externos o internos.

Al enfrentarse a una conversión de datos blandos, en que los registros históricos no están disponibles, puede ser factible considerar contribuciones de expertos conocedores del proceso. Usando este acercamiento, se les pide a los expertos internos entregar el costo (o valor) de una unidad de mejoramiento. Estos individuos que conocen muy bien la situación son a menudo los mejores prospectos para contribución de expertos. Deben entender los procesos y estar dispuestos a entregar estimaciones junto con las suposiciones usadas para llegar a la estimación.

Cuando los expertos internos no están disponibles, se buscan expertos externos. Estos expertos deben ser seleccionados basándose en su experiencia con la unidad de medición. Afortunadamente hay expertos disponibles que trabajan directamente con importantes mediciones, como actitudes de los empleados, satisfacción del cliente, movimiento de personal, ausentismo, y quejas. La credibilidad del valor está directamente relacionada con su reputación.

6. Usando valores de bases de datos externas.

Para algunos datos blandos, puede ser apropiado usar estimaciones del costo (o valor) de una unidad basado en la investigación de otros. Esta estrategia usa base de datos externas que contienen estudios y proyectos de investigación enfocados en el costo de ítems de datos. Afortunadamente, hay muchas bases de datos disponibles que reportan estudios de costos de una variedad de ítems de datos relacionados con programas de capacitación.

Hay datos disponibles para el costo del movimiento de personal, ausentismo, quejas, accidentes e incluso satisfacción del cliente. La dificultad está en encontrar una base de datos con estudios o esfuerzos de investigación para una situación similar al programa bajo evaluación.

7. Vinculando a otros mediciones.

Cuando los valores estándar, registros, expertos y estudios externos no están disponibles, un acercamiento factible puede ser desarrollar una relación entre la medición en cuestión y alguna otra medición que pueda fácilmente ser convertida a valor monetario. Esto implica identificar relaciones existentes, si es posible, que muestren una fuerte correlación entre una medición y otra con un valor estándar.

Por ejemplo, una clásica relación existe entre incremento en satisfacción laboral y movimiento de personal. En un programa diseñado para mejorar la satisfacción laboral, un valor es necesario para cambiar el índice de satisfacción laboral. Una relación predeterminada mostrando la correlación entre mejoras en la satisfacción laboral y reducciones en el movimiento de personal puede vincular los cambios directamente al movimiento. No es siempre exacto, por el potencial de error y otros factores, pero la estimación es suficiente para convertir los datos a valores monetarios.

En algunas situaciones, una cadena de relaciones puede ser establecida para mostrar la conexión entre dos o más variables. En este acercamiento, una medición que puede ser difícil de convertir a valor monetario puede ser vinculada a otras mediciones que, una a una, están vinculadas a mediciones en las que se puede poner un valor. Finalmente, estas mediciones son rastreadas a un valor monetario a menudo basado en ganancias.

8. Usando estimaciones de los participantes.

En algunas situaciones, los participantes del programa pueden estimar el valor de una mejora con datos blandos. Esta estrategia es apropiada cuando los participantes son capaces de entregar estimaciones del costo (o valor) de la unidad de medida mejorada por la aplicación de habilidades aprendidas en el programa. Mientras este proceso pone incómodos a algunos participantes porque pueden no ser capaces de entregar valores. Al usar este acercamiento, deben ser entregadas instrucciones claras a los participantes junto con ejemplos del tipo de información necesaria. La ventaja de este acercamiento es que los individuos más cercanos a la mejora, son a menudo capaces de entregar la estimación más confiable de su valor.

9. Usando estimaciones de supervisores y gerentes.

En algunas situaciones, los participantes pueden ser incapaces de darle valores a la mejora, o incluso no entregar estimaciones confiables. En estos casos, a los líderes de equipos, supervisores o gerentes de los participantes se les puede pedir entregar un valor para una unidad de mejora vinculada al programa. Con este acercamiento, a los gerentes interesados en el proceso o programa se les pide poner un valor en el mejoramiento, basado en su percepción de la contribución o valor de la mejora. Este acercamiento es usado en situaciones en las que es muy difícil calcular el valor, u otras fuentes de estimaciones no están disponibles o no son confiables.

10. Usando estimaciones del equipo de recursos humanos.

La estrategia final para convertir datos en valor monetario es usar estimaciones del personal de Recursos Humanos. Usando toda la información y experiencia disponible, los miembros del equipo más familiarizados con la situación entregan estimados del valor.

Seleccionando la estrategia apropiada:

Con tantas estrategias disponibles, el desafío es seleccionar una o más estrategias apropiadas para la situación. Algunas son apropiadas para ciertas situaciones e inapropiadas para otras. Las siguientes guías pueden ayudar a determinar la selección apropiada:

- **Usar la estrategia apropiada para el tipo de datos:** algunas estrategias están diseñadas específicamente para datos duros mientras otras son apropiadas para datos blandos.
- **Moverse desde estrategias más precisas a menos precisas:** las diez estrategias están presentadas en orden de precisión y credibilidad comenzando con la más creíble.
- **Considerar la disponibilidad y conveniencia al seleccionar la estrategia:** a veces la disponibilidad de una fuente particular de datos guiará la selección, en otras situaciones, la conveniencia de una técnica puede ser un factor importante al seleccionar la estrategia.
- **Cuando se buscan estimaciones de individuos, se debe usar la fuente con la perspectiva más amplia en el asunto:** a veces se requieren estimaciones y el individuo que entrega la estimación debe ser conocedor del proceso y los problemas que rodean el valor de los datos.
- **Usar múltiples estrategias cuando es factible:** a veces es útil tener más de una estrategia para obtener el valor de los datos. Cuando están disponibles múltiples fuentes, se debe usar más de una fuente para servir de comparación o entregar otra perspectiva.
- **Minimizar la cantidad de tiempo requerido para seleccionar e implementar la estrategia apropiada:** como con otros procesos, es importante mantener el tiempo invertido en la fase del proceso tan bajo como sea posible para que el tiempo total y esfuerzo para el ROI no sea excesivo. Algunas estrategias pueden ser implementadas en menos tiempo que otras.

Haciendo ajustes:

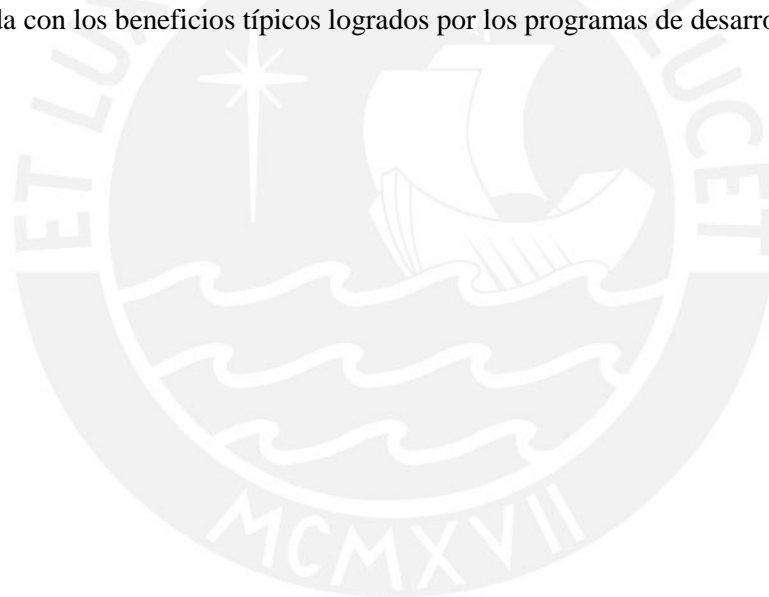
Dos ajustes potenciales deben ser considerados antes de finalizar el valor monetario:

1. Revisión con la Gerencia.

En algunas organizaciones donde los datos blandos son utilizados y los valores son derivados con métodos imprecisos, a veces se le ofrece a la alta gerencia la oportunidad de revisar y aprobar los datos. Por la naturaleza subjetiva de este proceso, la gerencia puede factorizar (reducir) los datos para que los resultados finales sean más creíbles.

2. Valor del dinero en el tiempo.

Ya que la inversión en un programa se realiza en un período determinado de tiempo y el retorno de esa inversión se percibe en un período posterior, algunas organizaciones ajustan los beneficios del programa para reflejar el valor de la moneda en el tiempo, usando técnicas de descuento de flujo de caja. Los reales beneficios monetarios del programa son ajustados para este período de tiempo. La cantidad de este ajuste, sin embargo, es usualmente pequeña comparada con los beneficios típicos logrados por los programas de desarrollo y capacitación.

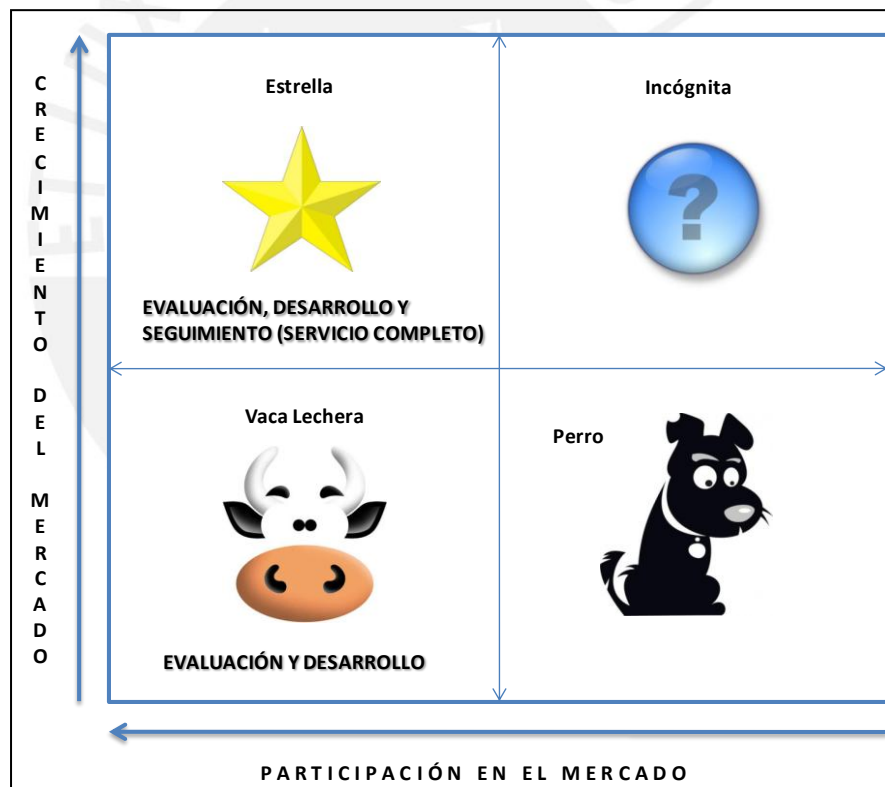


Anexo 24: Marketing Mix

El plan comercial utilizado en el documento se ha presentado de tal manera que permita dar un mejor entendimiento de cómo se gestionarán las ventas y el marketing en La Consultora. Sin embargo, a continuación se explicará el Marketing Mix, el cual es el modelo más utilizado para explicar las estrategias de marketing de una empresa.

1. Estrategia de Producto

La estrategia de producto, aplicada en el modelo de negocio, está enfocada en el desarrollo de un nuevo servicio en el mercado de la consultoría de recursos humanos. La diferenciación ofrecida en el servicio se centra en ofrecer un servicio integral de evaluación de liderazgo, desarrollo de liderazgo, seguimiento y monitoreo y medición de resultados; asimismo, la diferenciación se encuentra en el servicio post venta ofrecido a las empresas cliente y los recursos humanos capacitados para ofrecer un servicio de calidad. Por otro lado, se ha realizado un análisis de la Matriz BCG para plantear las estrategias de la cartera de servicios a ofrecer:



Fuente: Elaboración propia.

El **servicio completo** de evaluación, desarrollo y seguimiento se considera el **producto estrella** de La Consultora, debido a que es un servicio integral diferenciado de la competencia. En la actualidad, son muy pocas las empresas que contratan el servicio completo hasta el seguimiento, debido a factores como el presupuesto, la duración y la oferta existente, por lo cual podemos decir que es un producto incógnita en el mercado. Sin embargo, debido a que se

ha mejorado el servicio para ofrecerlo con una diferenciación reconocida por el mercado objetivo, se considera que su participación será alta y tendrá un alto crecimiento del mercado.

Estos diferenciadores son una evaluación completa de liderazgo, que incluye la evaluación de personal, de la cultura y el análisis de la empresa; el desarrollo que incluye retos y actividades diseñadas de acuerdo al giro de negocio de la empresa, en donde existe una relación de liderazgo con productividad para permitir que el participante aplique lo aprendido en el ámbito de trabajo; el seguimiento tiene el diferenciador de ofrecer el desarrollo del agente de cambio y el rol del coach/mentor quien será el encargado de continuar con el desarrollo de liderazgo; finalmente, se concluye con una medición de resultados por medio del cálculo del ROI para evaluar el impacto del programa en el negocio.

Los servicios de **evaluación y desarrollo**, los cuales se pueden contratar juntos o por separado, son **productos vaca lechera**, ya que poseen una alta participación en el mercado y un bajo crecimiento del mercado. Son los servicios que brindan mayores ganancias en la actualidad, debido a su gran demanda por los clientes. Y debido a que el modelo de negocio ofrece una diferenciación en cada uno de los servicios, los cuales han sido explicados anteriormente, se considera que estos servicios también serán una vaca lechera. Por último, se considera que La Consultora no tendrá servicios incógnita o perro porque su estrategia de ingreso al mercado es la de diferenciación.

2. Estrategia de Precio

La estrategia de precio se elaboró en base al resultado del estudio de mercado de consultoras y a las estrategias empleadas por ellas, y a la información obtenida de las entrevistas. Es así, que se elaboraron dos estrategias para competir frente al resto de consultoras que existen actualmente en el mercado.

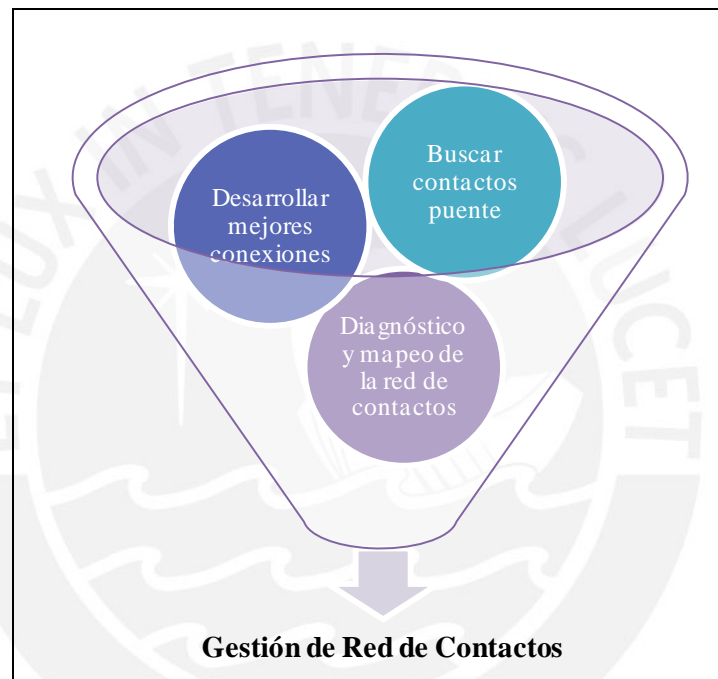
La primera estrategia se basó en liderazgo en costos en relación a los servicios de evaluación y de evaluación más desarrollo. Estos dos servicios, los cuales tienen actualmente una mayor demanda, se encuentran por debajo de lo que pagan actualmente las empresas por costo de persona. Se pudo observar que en promedio la competencia cotiza los programas de evaluación en US\$200 por persona aproximadamente, mientras que nosotros cotizamos los programas de evaluación más dos sesiones de entrevistas en US\$100 aproximadamente. En cuanto al servicio de evaluación más desarrollo, tenemos una menor diferencia frente a la competencia, pero mantenemos la estrategia, con un precio de aproximadamente US\$ 175 mientras el promedio de consultoras cotiza alrededor de US\$210 por persona por sesión de desarrollo.

Por último, para la estrategia de precio del SIDEL, no se pudo obtener información del mercado debido a que nuestra oferta se basa en la diferenciación la cual posee las características y soluciones exactas a las necesidades de las empresas objetivo, con lo cual no se crea una comparación entre lo que ofrece el mercado y lo que ofrecemos nosotros.

3. Estrategia de Plaza

La estrategia de plaza se refiere a la administración del canal a través del cual los productos se transfieren del fabricante al comprador, estas se pueden aplicar a los intermediarios, mayoristas o detallistas. Sin embargo, debido a que el modelo de negocio es un servicio, definiremos la estrategia en base al canal que se utilizará para generar la venta de los servicios a las empresas clientes.

Para generar una venta en La Consultora, el elemento clave es la **gestión de redes**, la cual estará a cargo del Socio Comercial, debido a que para la compra de un servicio de consultoría de recursos humanos, es muy importante los contactos que tengan los socios y su reconocimiento en el mercado. Las estrategias a implementar se muestran en el siguiente gráfico:



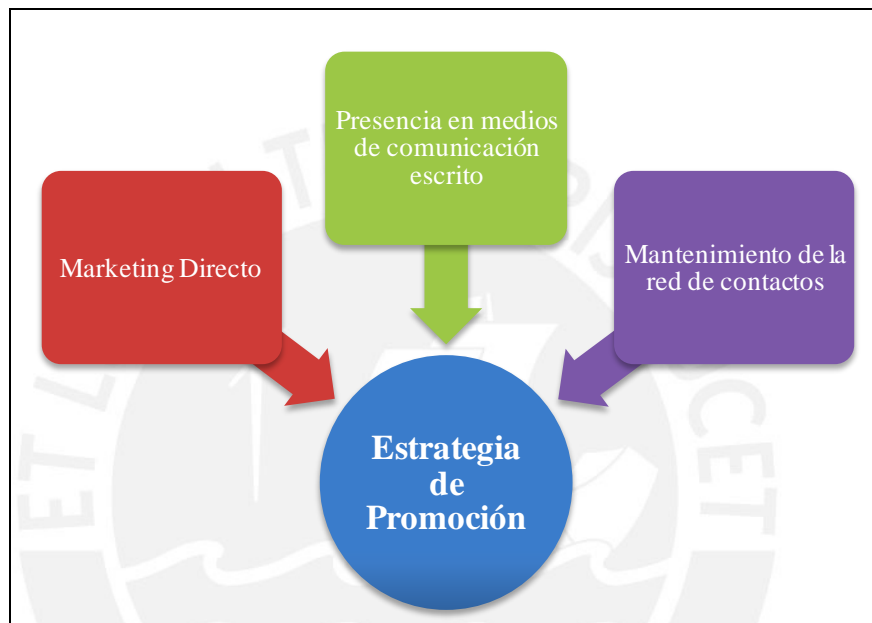
Fuente: Elaboración propia.

- **Diagnóstico y mapeo de la red de contactos:** esta estrategia se basa en listar todos los contactos que posee el Socio Comercial, para luego relacionar al contacto con la persona que se lo presentó, con el fin de poder conocer a nuestros contactos “puentes”, y por último, se relacionará al “puente” con algún contacto que el Socio Comercial le presentó, con el fin de ver con que contactos el Socio Comercial funcionó como “puente” también.
- **Desarrollar mejores conexiones:** esta estrategia se basa en aumentar la diversidad de contactos, y para ello, se enviará al Socio Comercial a los cuatro eventos más importantes del sector empresarial para que a través de su propia red logre utilizar sus puentes y forje nuevas relaciones, estos eventos son el CADE, el PERUMIN, el Human Capital Forum y el Congreso de Gestión de Personas.

- **Buscar contactos “puente”:** dentro de la base de datos del Socio Comercial, se buscará segmentar a todos los contactos que sirvieron como “puente” para obtener nuevos contactos, con el fin de fidelizarlos y mantener una relación estable. Esto se realizará a través de visitas al centro de trabajo, almuerzos o reuniones sociales.

4. Estrategia de Promoción

Las estrategias de promoción se muestran en el siguiente gráfico, las cuales son el marketing directo, la presencia en medios de comunicación escrito y el mantenimiento de la red de contactos:



Fuente: Elaboración propia.

- **Marketing directo:** se enviarán cartas personalizadas a los Jefes o Gerentes de Recursos Humanos del mercado objetivo, quienes son los contactos del Socio Comercial. En estas cartas se dará una breve descripción de La Consultora y los servicios ofrecidos, y se entregará un brochure que permita profundizar sobre los beneficios de cada uno de los servicios.
- **Presencia en medios de comunicación escrito:** se publicarán notas y/o entrevistas de La Consultora, en el Diario Gestión, la revista América Economía y la Guía del Capital Humano. Se han elegido estos medios debido a que son los más utilizados por el público objetivo.
- **Mantenimiento de la red de contactos:** se refiere al reforzamiento del vínculo con los Gerente de Recursos Humanos de la red de contactos. Con la investigación realizada, sabemos que para fidelizar a los gerentes es necesario mantener un vínculo cercano y evitar enviar publicidad constante, la cual no genera ningún valor adicional. Por ello, se realizarán reuniones con dichos gerentes, las cuales serán desayunos o almuerzos, para fortalecer la relación existente.

Anexo 25: Cotización del CADE



FICHA DE INSCRIPCIÓN
SALA SAN RIAS - CALL F SANITA TERFPA 356 - CUISCO
a 40 mts. Del Centro de Convenciones Cusco

01, 02, 03 DE DICIEMBRE 2011
CIUDAD DE CUSCO, CUSCO

DATOS PERSONALES

ASOCIADO DE IPAE NO ASOCIADO

NOMBRES _____ TELÉFONO _____
 APELLIDOS _____ CELULAR _____
 EMPRESA _____ UNI / U.E. _____
 CARGO _____ CORREO ELECTRÓNICO _____
 DIRECCIÓN _____ DISTRITO _____

PERSONA DE CONTACTO Y CORREO ELECTRÓNICO
 NOMBRE Y APELLIDO PARA CREDENCIAL _____ EMPRESA PARA CREDENCIAL _____

TARIFAS

NO ASOCIADOS	S/.	3,000
ASOCIADOS	S/.	2,400
ASOCIADOS A CÁMARA DE COMERCIO DE CUSCO	S/.	1,500

NOTA IMPORTANTE: LOS PAGOS POR LA PARTICIPACIÓN AL CADE 2011 SE ENCUENTRAN EXONERADOS DE IGY Y NO SUJETOS A RETENCIONES

FORMA DE PAGO

DEPÓSITO EN CUENTA CORRIENTE NUEVOS SOLES

RAZÓN SOCIAL: INSTITUTO PERUANO DE ACCIÓN EMPRESARIAL
 RUC: 20137254205
 DIRECCIÓN: AV. LA MARINA CRA. 16 SIN PUEBLO LIBRE - LIMA PERU

BBYA CONTINENTAL 0011-8661-66-0100004075
 BANCO DE CRÉDITO 193 1644217 0 50
 INTERBANK 042-3000018779
 SICILIA BANK 005-00000400

EL PAGO TAMBIÉN SE PODRÁ HACER CON TARJETAS DE CRÉDITO VISA, AMERICAN EXPRESS Y MASTER CARD, PARA LO CUAL PODRÁN ACERCARSE A LAS SEDES DE IPAE UBICADAS EN AV. LA MARINA CDRA. 16 SIN PUEBLO LIBRE Y EN AV. LOS INGENIEROS 845, URB. VALLE HERMOSO, SURCALLE DE LINES A SÁHARILLEN HIRAS DE OFICINA.

POLÍTICA DE DEVOLUCIÓN Y CANCELACION DE PARTICIPACION

LAS ANULACIONES RECIBIDAS HASTA 20 DÍAS ANTES DEL EVENTO (10 DE NOVIEMBRE) TENDRAN UN RECARGO DEL 50% POR GASTOS ADMINISTRATIVOS A PARTIR DE 15 DÍAS ANTES DEL EVENTO NO HARRA LUGAR A REEMBOLSO (11 DE NOVIEMBRE)

FACTURACIÓN

FACTURA BOLETA

NOMBRE / RAZÓN SOCIAL _____ RUC _____
 DIRECCIÓN _____ DISTRITO _____

PROCEDIMIENTO DE INSCRIPCIÓN

ENVIAR ESTA FICHA DE INSCRIPCIÓN LLENA Y EL VOUCHER DE DEPOSITO A SEMINARIUM, QUIENES LE OTORGARÁN UN CÓDIGO DE INSCRIPCIÓN. DESDE ESE MOMENTO COSTAMAR TRAVEL ESTARÁ A SU DISPOSICION PARA ATENDER SU RESERVA DE ALOJAMIENTO

SEMINARIUM PERÚ S.A.

CONTACTO: SRA. BEATRIZ VALENCIA anexo 211
 TELÉFONO: 011-SHIA PATRIOTIA CAL ALZIDA anexo 773
 CONTACTO: SRTA. YILMA EGOVIL anexo 272
 EMAIL: cade2011@seminarium.com.pe
 TELÉFONO: 616-7272

COSTAMAR TRAVEL CRUISE & TOURS SAC

CONTACTO BOLETOS AEREOS: SR. JORGE ÁLVAREZ anexo 8017
 TELÉFONO: 011-HIRAS AFRETES-SH SÁHARILLEN HIRAS anexo 8017
 CONTACTO RESERVAS HOTELES: SRTA. KAREN CABEZAS anexo 5680
 CONTACTO RESERVAS HOTELES: SRTA. DIANA MUÑOZ anexo 5682
 EMAIL: cade@costamarcorp.com
 TELÉFONOS: 616-7620 / 99750-6049 / 96233-4064

HOTELES (MAYORÍA DEL TAL SENTIMIENTO PROHIBIDA EL HOTEL DE SU PREFERENCIA)

	SIMPLE	DOBLE	WEB
<input type="checkbox"/> CASA ANDINA CLASSIC CATEDRAL	\$188.12	\$190.92	WWW.CASA-ANDINA.COM
<input type="checkbox"/> CASA ANDINA CLASSIC CUISCO PLAZA	\$188.12	\$190.92	WWW.CASA-ANDINA.COM
<input type="checkbox"/> JOSE ANTONIO	\$147.00	\$167.00	WWW.JOSEANTONIO.COM.PE
<input type="checkbox"/> HUYAL INKA I	\$77.82	\$87.95	WWW.HUYALINKAHOTEL.COM
<input type="checkbox"/> HUYAL INKA II	\$72.82	\$82.95	WWW.HUYALINKAHOTEL.COM
<input type="checkbox"/> SAN AGUSTÍN LUHAJU	\$140.20	\$149.64	WWW.HOTELESSANAGUSTIN.COM.PE
<input type="checkbox"/> SAN AGUSTÍN INTERNACIONAL	\$128.40	\$140.20	WWW.HOTELESSANAGUSTIN.COM.PE
<input type="checkbox"/> SONESTA HOTEL CUSCO	\$291.62	\$305.30	WWW.SONESTA.COM
<input type="checkbox"/> SONESTA POSADA DEL INCA	\$290.43	\$264.16	WWW.SONESTA.COM
<input type="checkbox"/> TIERRA VIVA CUSCO PLAZA HOTEL	\$131.95	\$144.27	WWW.TIERRAVIVAHOTELES.COM
<input type="checkbox"/> TIERRA VIVA CUSCO SAPHI HOTEL	\$118.82	\$131.95	WWW.TIERRAVIVAHOTELES.COM

NOTAS:

* TARIFAS INCLUYEN DESAYUNO, SERVICIOS E IGY

** EN CASO DE REQUERIR UN TIPO DE HABITACION DIFERENTE, CONSULTAR DISPONIBILIDAD CON COSTAMAR TRAVEL

TRANSPORTE AEREO (US \$ 258.00 IDA Y VUELTA)

LOS CUPOS SON LIMITADOS DE ACUERDO AL ORDEN DE INSCRIPCIÓN

IDA, LIMA / CUZCO										
Miércoles 01 de Noviembre	LAN	<input type="checkbox"/>	07:50	<input type="checkbox"/>	10:10	<input type="checkbox"/>	14:50	<input type="checkbox"/>	18:10	
Jueves 02 de Noviembre	LAN	<input type="checkbox"/>	09:30	<input type="checkbox"/>	07:45	<input type="checkbox"/>	07:30	<input type="checkbox"/>	10:10	
Viernes 03 de Noviembre	LAN	<input type="checkbox"/>	15:30	<input type="checkbox"/>	08:10	<input type="checkbox"/>	09:35	<input type="checkbox"/>	10:45	<input type="checkbox"/>
Sábado 04 de Noviembre	LAN	<input type="checkbox"/>	08:50	<input type="checkbox"/>	09:35	<input type="checkbox"/>	10:45	<input type="checkbox"/>	12:40	<input type="checkbox"/>
Domingo 05 de Noviembre	LAN	<input type="checkbox"/>	15:30	<input type="checkbox"/>	08:10	<input type="checkbox"/>	09:35	<input type="checkbox"/>	10:45	<input type="checkbox"/>

* sujetos a disponibilidad

NOTA: EL TRANSPORTE AEREO NO ES REQUISITO PARA ESTA INSCRIPCIÓN TEMPORAL, AUN CUANDO, SI BIEN, LO PUEDE COMPLETAR AHORA.

PROGRAMA DE ACOMPAÑANTES

EL PROGRAMA DE ACOMPAÑANTES PARA EL CADE 2011 ESTARÁ NUEVAMENTE A CARGO DE LA REVISTA DOGAS. EN ESTA OPORTUNIDAD OFRECE DIFERENTES ACTIVIDADES QUE COMBINAN CULTURA, ARTE, GASTRONOMÍA, TEXTILERÍA, VOLUNTARIADO Y SPA.

PARA INFORMES SOBRE EL PROGRAMA, POR FAVOR COMUNICARSE CON LA SRTA. MARIA TERESA BERTINI AL TELÉFONO 9814*5070 / 202-3000.

APR-XI-2011 al 13-11-11 11:11:11 11:11:11 11:11:11 11:11:11

DE SEA PARI ELIPIPI DEL FRUSTRANA DE ALUMI-PARMI LES LUNE MUS UR HELLE LA HEYR SI NU

NOTA IMPORTANTE: PARA CONSIDERAR EL ENVÍO DE SU FICHA COMO UNA INSCRIPCIÓN, DEBERÁ ANEXAR EL VOUCHER DE DEPÓSITO.

LUEGO SEMINARIUM SE COMUNICARÁ CON USTED PARA MEDICABLE SU CÓDIGO DE INSCRIPCIÓN CON EL CUAL PODRÁ PROCEDER A RESERVAR

SUS HABITACIONES DE HOTEL Y/O PASAJES AEROS CON I Y AGRUPA COTIZAMR A TRAJA OIJER ATRA DE SU PREFERENCIA.

SI USTI EN MU MUCHA SUS RESERVAS LAN COTIZAMR, LE SUGERIMOS COMPLETAR SUS DATOS DE RESERVA EN <http://www.cadepaertransporte.com/cade> PARA PODER ACCEDER A LOS TRASLADOS CONTRATADOS POR CADE EN LA CIUDAD DE CUZCO Y A SU TARJETA DE ASISTENCIA MÉDICA.



Anexo 26: Cotización del PERUMIN

PERUMIN

30 CONVENCION MINERA

Categorías y Tarifas

Participante	Tarifas (Importe en US\$ - Dólares)	
	Hasta 30/06/2011	A partir del 01/07/2011
Socios	US\$ 250.00	US\$ 320.00
No Socios	US\$ 450.00	US\$ 520.00
Estudiantes	US\$ 100.00	
Docentes	US\$ 100.00	
Prog. Damas	US\$ 200.00	
Visita Convención por día	US\$ 200.00	
Costo de las Inscripciones a EXTEMIN		
Solo Exhibición adicional (max. 2)	US\$ 120.00	
EXTEMIN adicional complementario	US\$ 250.00	
Visita EXTEMIN por semana completa	US\$ 250.00	
Visita a EXTEMIN por un día	US\$ 55.00	
Los precios incluyen I.G.V.		

Transporte Aéreo



El Comité Organizador, a través de nuestra agencia oficial BCD Travel y la aerolínea LAN Perú, ha elaborado un itinerario de vuelos y tarifas exclusivo para PERUMIN - 30 Convención Minera.

Para mayor información contactarse por favor con Jesús Garay a: jesus.garay@bcdtravel.com.pe, y/ o 3494262 anexo 362.

LIMA - AREQUIPA			
FECHA	VUELO	SALE	LLEGA
Viernes 09 sep	2127	07:15	08:40
	2107	19:50	21:15
Sábado 10 sep	2127	No disponibilidad	No disponibilidad
	2107	No disponibilidad	No disponibilidad
Domingo 11 sep	2127	No disponibilidad	No disponibilidad
	2107	No disponibilidad	No disponibilidad
Lunes 12 sep	2127	07:15	08:40
	2125	08:10	09:35
	2105	10:50	12:15
Martes 13 sep	2127	07:15	08:40
	2125	No disponibilidad	No disponibilidad
	2107	No disponibilidad	No disponibilidad
Miércoles 14 sep	2127	No disponibilidad	No disponibilidad
	2125	No disponibilidad	No disponibilidad
	2107	19:50	21:15
Jueves 15 sep	2127	07:15	08:40
	2125	09:10	10:35
	2107	19:50	21:15
Viernes 16 sep	2127	07:15	08:40
	2125	09:10	10:35

AREQUIPA - LIMA			
FECHA	VUELO	SALE	LLEGA
Lunes 12 sep	2106	21:55	23:25
Martes 13 sep	2116	06:50	08:20
	2108	17:55	19:25
Miércoles 14 sep	2106	21:50	23:20
	2116	No disponibilidad	No disponibilidad
Jueves 15 sep	2106	No disponibilidad	No disponibilidad
	2116	No disponibilidad	No disponibilidad
Viernes 16 sep	2102	No disponibilidad	No disponibilidad
	2106	No disponibilidad	No disponibilidad
Sábado 17 sep	2111	No disponibilidad	No disponibilidad
	2108	No disponibilidad	No disponibilidad
	2102	No disponibilidad	No disponibilidad
	2106	21:55	23:25
Domingo 18 sep	2116	06:50	08:20
	2124	No disponibilidad	No disponibilidad
	2111	No disponibilidad	No disponibilidad

TARIFA LIMA - AREQUIPA USD 120.62 incluido IGV y Tasa de Embarque del aeropuerto de Lima.

TARIFA AREQUIPA-LIMA USD 113.28 incluido IGV

TARIFA LIMA - AREQUIPA-LIMA USD 233.90 incluido IGV y Tasa de Embarque del aeropuerto de Lima

RESTRICCIONES DE LA TARIFA

NO REEMBOLSABLE

NO ENDOSABLE

PENALIDAD POR CAMBIO DE FECHA USD 25.00HGV + Diferencia de tarifa

Los boletos tienen validez por 4 meses desde su emisión para cambios, luego perderán su valor



Lista de Hoteles Arequipa



VER PLANO DE UBICACIÓN
HOTELES DE AREQUIPA

Estimado Participante

Con el fin de mejorar la calidad en el servicio para reservas de alojamiento, ofrecidas por los establecimientos hoteleros y centros de hospedaje en la ciudad de Arequipa, agradeceríamos nos haga llegar sus consultas e inquietudes contactándose con el área de inscripciones y Registro a través del correo electrónico inscripciones@rimp.org y/o comunicándose al telf. 511 349-4262 (Ext 371, 393, 394).

Si desea alojarse en el aeropuerto de la ciudad de Lima, recomendamos:



INFORMACIÓN DE CONTACTO:

JOANNA PAREDES MANRIQUE

cablidohotel@terra.com.pe

DETALLES DE HABITACIONES:

DOBLE 1 Noche(s) - US\$ 250.00 / 5 Noche(s) - US\$ 1250.00



Anexo 27: Cotización del Human Capital Forum



**HUMAN
CAPITAL
FORUM
2012**

**MAYO 2012
LIMA**

Llega a Lima la 5ta edición del evento que cambió la *visión* de los Ejecutivos del mundo

APROVECHE EL DESCUENTO ESPECIAL INSCRIBIÉNDOSE ANTES DEL 4 DE ABRIL 2012

INSCRIPCIÓN INDIVIDUAL.....	Neto: \$420 - IGV: \$76 - Total: \$496	Neto: S/. 1,134 - IGV: S/. 204 - Total: S/. 1,338
A PARTIR DE 3 INSCRITOS.....	Neto: \$357 - IGV: \$64 - Total: \$421	Neto: S/. 0,964 - IGV: S/. 174 - Total: S/. 1,138
A PARTIR DE 6 INSCRITOS.....	Neto: \$315 - IGV: \$57 - Total: \$372	Neto: S/. 0,851 - IGV: S/. 153 - Total: S/. 1,004

Anexo 28: Congreso de Gestión de Personas

Congreso de Gestión de Personas 2012



El Congreso de Gestión de personas es el foro referente de su tipo en el Perú y el lugar de encuentro de la comunidad de gestores de capital humano en el país.

En líneas generales, este congreso intenta responder a la siguiente pregunta: Cómo gestionar al capital humano de tal forma que realmente contribuya al éxito de nuestras organizaciones? Para intentar responderla, combinamos la exposición de especialistas de clase mundial sobre los temas más relevantes y oportunos, pero siempre enfocados junto con la presentación de casos y la exposición de diversas metodologías y herramientas de gran utilidad práctica, enfocadas en las necesidades de nuestra realidad.

Adicionalmente, participar le permitirá estar en contacto y compartir sus experiencias con los responsables de la gestión de personas de las principales

empresas del Perú.

Dirigido a: Gerentes, ejecutivos, consultores y académicos vinculaos al área de recursos humanos.

Congreso de Gestión de Personas 2011

20° Congreso Peruano de Gestion de Personas 2011



Fueron dos días de intensa actividad, con más de 800 participantes, la mayor cantidad de anunciantes en las veinte ediciones del Congreso y algunos de los más importantes expositores en gestión del talento del mundo, entre ellos Tal Ben-Shahar, Santiago Álvarez de Mon y la montañista Araceli Segarra, quienes abordaron la temática de recursos humanos desde diferentes puntos de vista.

Las empresas más grandes del Perú participaron en estas jornadas y mostraron gran satisfacción por los contenidos, la organización y los servicios, lo que significa para Seminarium y la Asociación Peruana de Recursos Humanos (Aperhu) un verdadero reto en la organización de eventos especializados.

Anexo 29: Modelo de carta de Marketing Directo



Lima, 07 de marzo de 2012.

Atte. Sra Susana León.
Gerencia de Gestión Humana.
Las Begonias 168, San Isidro.

Estimada Sra. León,

Es un placer para mí comunicarle que dadas las buenas prácticas de gestión del capital humano de su empresa, a partir de la fecha Gestión Dinámica les ofrece un programa integral de Desarrollo de Liderazgo.

Somos una Consultora de Recursos Humanos enfocada en brindar un servicio integral de desarrollo de competencias de liderazgo, mediante metodologías innovadoras y reconocidas a nivel mundial, a través de un capital humano reconocido, con experiencia y capacitado a un alto nivel. Nuestros Socio Consultores son Renzo Alfaro y Teresa Cueva, quienes tienen una amplia experiencia en consultoría a nivel internacional.

En el brochure y CD adjuntos podrá conocer, a mayor profundidad, los servicios que ofrecemos y los beneficios que traerán a su empresa.

Confidencialmente,

Marina León.
Socio Comercial.
TDC Talent Deveolpment Consulting

Calle Alfredo Salazar 10 472, San Isidro | Telf.: 440 8980 - Email: info@gd.com.pe

Anexo 30: Cotización del Diario Gestión

GESTIÓN

DIARIO DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

2011

ÁMBITO EMPRESARIAL

Medidas	Características	Tarifa S/. Sin IGV
3x2mod/col 7.00 x 6.00 cm	1 foto 40 palabras	1,029.88
6x2mod/col 15.00 x 6.00 cm	1 foto 110 palabras	2,084.58
6x6mod/col * 15.00 x 24.04 cm	1 fotos 180 palabras	5,620.49
12x6mod/col * 30.45 x 24.04 cm	LIBRE	8,828.00

* Aplican descuentos de contrato / NO INCLUYE IGV

TABLAS DE CONVENIOS

NNCL II		
Convenios: D5, G4, G7)	Por 2 avisos	10% descuento
	Por 3 avisos	15% descuento
	Por 4 a más avisos	20% descuento

Indicaciones:

- Pagadero 48 horas por 30 días calendario.
- Para programar a estos descuentos el cliente debe firmar un convenio por el contrato de varios contratados.
- En los ordenes debes colocarse Ámbito Empresarial.

3x2mod/col
(7.86cm alto x 6.00 cm ancho)

Cámara de Comercio de Lima
ya tiene más de 9.000 asociados

En el marco de las celebraciones por su 125 aniversario, la Cámara de Comercio de Lima distinguió a su asociado Nº9.000, la empresa Frontal Servicios S.A. firma dedicada a brindar servicios integrales en materia de electrónica y control legal. El reconocimiento fue entregado por el director de la CCL, Paul Liner.

Fecha de Publicación:

Todos los jueves

Fecha de Cierre:

Lunes anterior a la publicación

reservas

Toda publicación cobrará ser reservada y confirmada a:

) Cualquier consulta llamar al **708-9999**

GESTIÓN

DIARIO DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

2011



AMBITO EMPRESARIAL

6x6mod/col
15.00cm alto x 24.04cm ancho

12x6mod/col
100x65 cm alto x 24.04cm ancho

CLIENTE TOP DE TOPTOP AHORA EN COLOMBIA

El Programa de Gestión de Clientes TOP de TopTop se ha convertido en el estándar de calidad para las empresas de Colombia.

TopTop se convirtió en el primer programa de gestión de clientes en Colombia. Este programa de gestión de clientes se ha convertido en el estándar de calidad para las empresas de Colombia.

TopTop se convirtió en el primer programa de gestión de clientes en Colombia. Este programa de gestión de clientes se ha convertido en el estándar de calidad para las empresas de Colombia.

TopTop se convirtió en el primer programa de gestión de clientes en Colombia. Este programa de gestión de clientes se ha convertido en el estándar de calidad para las empresas de Colombia.



TopTop se convirtió en el primer programa de gestión de clientes en Colombia. Este programa de gestión de clientes se ha convertido en el estándar de calidad para las empresas de Colombia.

ATV PIONERO EN HD O ALTA DEFINICIÓN
hace historia en la Televisión Peruana




TopTop se convirtió en el primer programa de gestión de clientes en Colombia. Este programa de gestión de clientes se ha convertido en el estándar de calidad para las empresas de Colombia.

TopTop se convirtió en el primer programa de gestión de clientes en Colombia. Este programa de gestión de clientes se ha convertido en el estándar de calidad para las empresas de Colombia.



TopTop se convirtió en el primer programa de gestión de clientes en Colombia. Este programa de gestión de clientes se ha convertido en el estándar de calidad para las empresas de Colombia.

Anexo 31: Cotización de la revista América Economía**América
economía**

Hola Lizeth,

El costo de la nota de empresa es de S/. 2,000 netos, no incluye igv.

Las ET de la notas son:

500 caracteres (Letras)

3 fotos (nosotros elegiríamos una)

El cierre de nuestra edición de marzo es el 24 de febrero (reservas) y el material lo necesitaría el 27 de febrero.

En caso necesites información adicional no dudes en pedírmela.

Slds,

María Claudia Díaz-Dulanto

Ejecutiva de Cuentas Corporativas

AméricaEconomía Perú

Av. República de Panamá 6435 Miraflores

Telf. 610-7216 - RPC: 98901-4212 - Nextel: 109*7670



Anexo 32: Cotización de la Guía del Capital Humano



Tarifas y Medidas de Publicidad de la Guía del Capital Humano

	medidas	dolares (Incluye IGV)	nuevos soles* (Incluye IGV)
1 pag	17 x 24 cm	US\$ 1,522	S/. 4,262
1/2 pag	15 x 11 cm	US\$ 903	S/. 2,528
Pie de pag	15 x 5.5 cm	US\$ 496	S/. 1,388
Retira de carátula	17 x 24 cm	US\$ 1,805	S/. 5,055
Retira de contracarátula	17 x 24 cm	US\$ 1,805	S/. 5,055
Contracarátula	17 x 24 cm	US\$ 2,242	S/. 6,278

* T.C. : S/. 2.80 x dólar



Anexo 33: Costos Variables

EVALUACIÓN	HORAS	# PERSONAS	COSTO TOTAL
Socio Consultor	15.5	50	\$1,550
Análisis de la organización	1		\$100
Reunión con el cliente	1		\$100
Evaluación 360°	0		\$0
Entrevistas	7.5		\$750
Evaluación cultura	0		\$0
Elaboración de diagnóstico	5		\$500
Presentación de resultados	1		\$100
Consultor Junior	29	50	\$1,450
Análisis de la organización	4		\$200
Evaluación 360°	0		\$0
Evaluación cultura	0		\$0
Elaboración de diagnóstico	25		\$1,250
Presentación de resultados	0		\$0
Materiales			\$50
Informe			\$50
Servicios Informáticos			\$100
TOTAL SERVICIO DE EVALUACIÓN			\$3,150

DESARROLLO	HORAS	COSTO TOTAL
Socio Consultor	30	\$3,000
Diseño del programa	11	\$1,100
Coordinación con el equipo	2	\$200
Sesiones de desarrollo	1	\$100
Diagnóstico grupal	1	\$100
Elaboración Plan de Acción	14	\$1,400
Presentación con cliente	1	\$100
Consultor Junior	28	\$1,400
Diseño del programa	4	\$200
Coordinación con el equipo	2	\$100
Sesiones de desarrollo	6	\$300
Diagnóstico grupal	2	\$100
Elaboración Plan de Acción	14	\$700
Facilitadores	72	\$5,400
Coordinación con el equipo	6	\$180
Sesiones de desarrollo		\$3,240
Diagnóstico individual y grupal	66	\$1,980
Materiales y Gastos		\$5,966
TOTAL SERVICIO DE DESARROLLO		\$15,766
TOTAL EVALUACIÓN + DESARROLLO		\$18,916

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	HORAS	COSTO TOTAL
Socio Consultor	138	\$11,040
Diseño del programa (cliente)	1	\$80
Reuniones personalizadas	120	\$9,600
Medición del impacto	10	\$800
Informe Final	4	\$320
Presentación de Resultados	3	\$240
Materiales		\$120
TOTAL SERVICIO SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN		\$11,160
TOTAL SIDEL		\$30,076

COSTOS VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9
EVALUACIÓN	3,680	3,680	3,680	7,360	7,360	11,040	11,040	11,040	
Costos Directos	3,150	3,150	3,150	6,300	6,300	9,450	9,450	9,450	
Comisión de Ventas	530	530	530	1,060	1,060	1,590	1,590	1,590	
EVALUACIÓN + DESARROLLO	24,271	48,542	48,542	72,813	72,813	97,084	97,084	97,084	
Costos Directos	18,916	37,832	37,832	56,748	56,748	75,664	75,664	75,664	
Comisión de Ventas	5,355	10,710	10,710	16,065	16,065	21,420	21,420	21,420	
SIDEL	-	39,106	39,106	78,212	78,212	117,318	117,318	156,424	
Costos Directos	-	22,557	30,076	52,633	60,152	82,709	90,228	112,785	30,076
Comisión de Ventas	-	9,030	9,030	18,060	18,060	27,090	27,090	36,120	-
TOTAL COSTOS DIRECTOS	22,066	63,539	71,058	115,681	123,200	167,823	175,342	197,899	30,076
TOTAL COSTOS DE VENTAS	5,885	20,270	20,270	35,185	35,185	50,100	50,100	59,130	-
TOTAL COSTOS VARIABLES	27,951	83,809	91,328	150,866	158,385	217,923	225,442	257,029	30,076

Anexo 34: Gastos Fijos

Comercial y Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Asistencia a Eventos	-3,790	-5,798	-3,790	-5,798	-3,790	-5,798	-3,790	-5,798
<i>CADE</i>	-2,370	-2,370	-2,370	-2,370	-2,370	-2,370	-2,370	-2,370
<i>PERUMIN</i>	-	-2,008	-	-2,008	-	-2,008	-	-2,008
<i>HCF</i>	-420	-420	-420	-420	-420	-420	-420	-420
<i>Congreso Gestión de Personas</i>	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
Marketing Directo	-1,579	-1,579	-1,579	-1,579	-1,579	-1,579	-1,579	-1,579
<i>Costo Impresión</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Costo Papel</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Costo Brochure</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Costo CD</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Costo Envío</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
Presencia en Medios	-	-3,319	-3,319	-4,222	-4,222	-5,722	-6,609	-6,609
Mantenimiento Contactos	-3,600	-3,600	-3,600	-3,600	-3,600	-3,600	-3,600	-3,600
Total Comercial y MKT	-8,969	-14,296	-12,288	-15,199	-13,191	-16,699	-15,578	-17,586

Recursos Humanos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Capacitaciones	-	-	-4,780	-4,780	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000
<i>Certificación internacional de Coach</i>	-	-	-4,780	-4,780	-	-	-	-
<i>Nuevas Metodologías</i>	-	-	-	-	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000
Eventos	-	420	420	420	420	420	420	420
<i>Socio Evaluacion</i>	-	420	-	-	420	-	-	420
<i>Socio Desarrollo</i>	-	-	420	-	-	420	-	-
<i>Socio Seguimiento</i>	-	-	-	420	-	-	420	-
Premios	-615	-1,512	-2,054	-3,030	-3,572	-4,548	-5,090	-5,451
I+D	-615	-1,512	-2,054	-3,030	-3,572	-4,548	-5,090	-5,451
Total Recursos Humanos	-1,230	-2,603	-8,467	-10,419	-11,723	-13,675	-14,759	-15,481

Otros Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Contables	-451	-451	-451	-451	-451	-451	-451	-451
Informaticos	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80
Renovación Web	-	-	-1,000	-	-	-	-	-
Servidores	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80
Administrativos	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400
Total Otros Servicios	-2,931	-2,931	-2,931	-2,931	-2,931	-2,931	-2,931	-2,931

Anexo 35: Inversión

INVERSIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2
Capacitaciones	-14,179	-	-
<i>The Leadership Circle</i>	-4,324	-	-
<i>Metodología ROI</i>	-5,375	-	-
<i>Aprendizaje Experiencial</i>	-4,480	-	-
Capital de Trabajo*	-6,257	-2,983	-4,516
Creación Página Web	-3,000	-	-
Constitución Legal	-403	-	-
Asesoría Legal	-200	-	-
TOTAL INVERSIÓN	-24,039	-2,983	-4,516

REQUERIMIENTO CAPITAL DE TRABAJO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
Requerimiento de caja	6,257	9,159	10,816	12,760	12,137	14,379	14,089	15,274	-
Saldo de caja sin inversión en CT	-	6,177	6,300	26,136	41,932	78,241	114,607	171,020	220,267
Inversión*	-6,257	-2,983	-4,516	-	-	-	-	-	-

Anexo 36: Estados Financieros

Estado de Operaciones

En US\$

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ventas	41,000	100,780	136,900	201,980	238,100	303,180	339,300	363,380	144,480
Evaluación	5,300	5,300	5,300	10,600	10,600	15,900	15,900	15,900	-
Eva + Desarrollo	35,700	71,400	71,400	107,100	107,100	142,800	142,800	142,800	-
Eva + Des + S&M	-	24,080	60,200	84,280	120,400	144,480	180,600	204,680	144,480
Costos Variables	-27,951	-83,809	-91,328	-150,866	-158,385	-217,923	-225,442	-257,029	-30,076
<i>Costos Directos</i>	<i>-22,066</i>	<i>-63,539</i>	<i>-71,058</i>	<i>-115,681</i>	<i>-123,200</i>	<i>-167,823</i>	<i>-175,342</i>	<i>-197,899</i>	<i>-30,076</i>
<i>Comisión de Ventas</i>	<i>-5,885</i>	<i>-20,270</i>	<i>-20,270</i>	<i>-35,185</i>	<i>-35,185</i>	<i>-50,100</i>	<i>-50,100</i>	<i>-59,130</i>	0
Margen de Contribución	13,049.00	16,971.00	45,572.00	51,114.00	79,715.00	85,257.00	113,858.00	106,351.00	114,404.00
Gastos Fijos	-13,130	-19,830	-23,686	-28,549	-27,845	-33,305	-33,268	-35,998	-
Comercial y Marketing	-8,969	-14,296	-12,288	-15,199	-13,191	-16,699	-15,578	-17,586	0
RR. HH.	-1,230	-2,603	-8,467	-10,419	-11,723	-13,675	-14,759	-15,481	0
Servicios	-2,931	-2,931	-2,931	-2,931	-2,931	-2,931	-2,931	-2,931	0
	-0.32	-0.20	-0.17	-0.14	-0.12	-0.11	-0.10	-0.10	34,321.20
Utilidad Antes de Impuestos	-81	-2,859	21,886	22,565	51,870	51,952	80,590	70,353	114,404
Impuesto a la Renta	0	0	-6,566	-6,769	-15,561	-15,586	-24,177	-21,106	-34,321
Utilidad Neta	-81	-2,859	15,320	15,795	36,309	36,366	56,413	49,247	80,083

Flujo de Caja

En US\$

DESCRIPCIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Caja Inicial	6,257	6,257	9,159	10,816	26,136	41,932	78,241	114,607	171,020	220,267
Utilidad Neta		-81	-2,859	15,320	15,795	36,309	36,366	56,413	49,247	80,083
<i>Capacitaciones iniciales</i>	-14,179	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Capital de Trabajo (efectivo)</i>	-6,257	-2,983	-4,516	0	0	0	0	0	0	0
Recuperación del capital de trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	13,756	0
<i>Creación Página Web</i>	-3,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Constitución Legal</i>	-403	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Libre	-23,839	-3,063	-7,375	15,320	15,795	36,309	36,366	56,413	63,003	80,083
Tasa de Descuento	40%									
Factor de Descuento	1	1.40	1.96	2.74	3.84	5.38	7.53	10.54	14.76	20.66
Flujo de Descontado	-23,839	-2,188	-3,763	5,583	4,112	6,751	4,830	5,352	4,269	3,876
Saldo de Caja	6,257	9,159	10,816	26,136	41,932	78,241	114,607	171,020	220,267	300,350

Balance General final del año 0

En US\$

Cuenta	BG año 0
Activos Corrientes	
<i>Caja</i>	6,257.40
Total activos	6,257.40
Patrimonio	
<i>Capital Social</i>	24,039.41
<i>Resultados Acumulados</i>	-17,782.01
Total Patrimonio	6,257.40



Bibliografía

ACHA, Gustavo

2007 “Las empresas invierten millones en capacitación ¿Es rentable?”. Fecha de consulta: 15/05/11.

<<http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=28252>>

AMÉRICA ECONÓMICA

2010 “Ranking 500 empresas más grandes del Perú”. Fecha de consulta: 23/01/12.

<http://rankings.americaeconomia.com/2011/500-peru/art_500.php>

ALET, Josep

2004 “*Cómo obtener clientes leales y rentables*”. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

ALFARO, Renzo

2011 “*Aprendizaje Experiencial en las Organizaciones, Normalizando la Metodología en el Perú*”. Conferencia Expo Capital Humano 2011. Lima, setiembre.

ALLES, Martha

2008 “*Desempeño por competencias: evaluación de 360°*”. Buenos Aires: Granica.

2009 “*Diccionario de competencias*”. Buenos Aires: Granica.

ÁLVAREZ, Lourdes

2003 “Competencias Centrales y Ventaja Competitiva: el concepto, su evolución, su aplicabilidad”. *Revista Contaduría y Administración*. Abril y junio.

ARBAIZA, Lydia

2010 “*Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos*”. Buenos Aires: Cengage Learning.

ARCE, Florence

2011 “*Equipos de alto rendimiento*”. Conferencia Expo Capital Humano 2011. Lima, setiembre.

ARIAS, Enrique

“Consideraciones para la inversión en la capacitación de los trabajadores” En *El Portal del Capital Humano*. Fecha de consulta: 08/03/12.

<<http://www.infocapitalhumano.pe/alerta-legal.php?id=30&t=consideraciones-para-la-inversion-en-la-capacitacion-de-los-trabajadores>>

ARZOLA, Mario

2011 “Diseña un programa de capacitación para tu empresa y acelera la productividad de tus nuevos recursos humanos”. En *Ideas para PYMES*. Fecha de consulta: 02/02/12.
<<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/capacitacion-personal-entrenamiento-recursos-humanos.html>>

BANCO MUNDIAL

2011 “Strengthening Skills and Employability in Peru”. En *Labor Skills Programmatic AAA-Final Report*. Fecha de consulta: 07/05/11.<
<http://blog.pucp.edu.pe/media/624/20110808-PeruSkillsLaborReportMay242011.pdf>>

BENNIS Warren, Gretchen Spreitzer y Thomas Cummings

2006 “*Las claves del liderazgo: los pensadores más brillantes de hoy escriben para los directores de mañana*”. Barcelona: Ediciones Deusto.

BOLÍVAR, Cris

2004 “Ser un buen líder es más fácil de lo que parece”. En *Página Oficial de Cris Bolívar*. Fecha de consulta: 05/02/12.
<http://www.crisbolivar.com/uploads/Publicaciones%20y%20entrevistas/Art_1_ider_facil_parece.pdf>

CHIAVENATO, Idalberto

1995 “*Introducción a la Teoría General de la Administración*”. Bogotá: Editorial Mc Grau Hill.

CLÚA, Orlando

2008 “Los líderes del cambio”. Fecha de consulta: 15/03/12.
<http://www.coparmex.org.mx/upload/bibvirtualdocs/11_entorno_octubre_08.pdf>

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

2010 Ley 29498 - *Ley de Promoción a la Inversión del Capital Humano*.

CONTRERAS, Rose-Marie

2012 “Comentarios especializados: Ley de Promoción a la Inversión del Capital Humano”. Fecha de consulta: 14/01/12.
<<http://www.portaltributario.com.pe/detalle.php?d=MzEyNjY=>>>

COSTUMERO, Isabel

2007 “*Relaciones en el entorno de trabajo*”. Madrid: Paraninfo.

DIARIO GESTIÓN

- 2011 “Mayoría de firmas gasta menos del 10% de recursos en capacitación”. Fecha de consulta: 11/11/11. <<http://gestion.pe/noticia/712082/46-empresas-gasta-menos-10-recursos-capacitacion>>
- 2010 “Los limeños están priorizando su capacitación y estudios”. Fecha de consulta: 22/01/12. <<http://gestion.pe/noticia/685050/limenos-estan-priorizando-su-capacitacion-estudios>>

EL PORTAL DEL CAPITAL HUMANO

“Consultoría en Gestión Humana”. Fecha de consulta: 25/10/11. <<http://infocapitalhumano.pe/index.html>>

FLANNERY Thomas, David Hofrichter y Paul Platten

1997 “*Personas, desempeño y pago*”. Buenos Aires: Editorial Paidós.

GARCÍA, José

2010 “El agente de cambio organizacional: su rol y propósitos”. En *Contribuciones a la Economía*. Fecha de consulta: 06/03/12. <<http://www.eumed.net/ce/2010a/jmg13.htm>>

GARDNER, John

1990 “*On Leadership*”. New York: Free Press.

GASPARRO, Lucía

“Capacitación outdoor versus clase tradicional ¿Cuál elegir?” Fecha de consulta: 23/01/12.

<<http://www.infocapitalhumano.pe/articulos.php?id=221&t=capacitacion-outdoor-versus-clase-tradicional-cual-elegir>>

GIL, Francisco y Carlos Alcover

2003 “*Introducción a la Psicología de las Organizaciones*”. Madrid: Alianza.

GORDILLO, Héctor

2004 “Evaluación de competencias laborales”. Fecha de consulta: 02/01/12. <<http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm>>

GREAT PLACE TO WORK

2011 “Las mejores empresas para trabajar en el Perú”. *Ranking 2011*. Fecha de consulta: 23/01/12. <<http://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-peru>>

GUTMAN, Néstor

“Cómo medir los resultados de una capacitación”. Fecha de consulta: 23/01/12. <<http://www.infocapitalhumano.pe/articulos.php?id=257&t=como-medir-los-resultados-de-una-capacitacion>>

HERNÁNDEZ, Andrés

2010 “Competencias actuales del Liderazgo”. Fecha de consulta: 04/02/12.
<<http://www.tdd-online.com/noticia/754/>>

INEI & ANR

2010 “Perú: II Censo Nacional Universitario 2010”.

INSTITUTO ROI

Seminario “Evaluación del impacto de la capacitación y programas de recursos humanos”.

INTEGRAL LEADERSHIP REVIEW

2007 “El Liderazgo se puede enseñar”. Fecha de consulta: 05/02/12.
<<http://integralleadershipreview.com/5428-cuentan-con-el-articulo-el-liderazgo-se-puede-enseñar>>

INTERNATIONAL FACILITATORS SOCIETY

“Outdoor Training: Educación Experiencial”. Fecha de consulta: 25/08/11.
<http://www.ifsociety.org/voxmagister/outdoor_training.htm>

KOLB, David

1984 “Experiential Learning: experience as the source of learning and development”. Prentice Hall, Inc.

LUSSIER, Robert y Christopher Achua

2005 “Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades”. México: Thomson.

LUZA, César

“Las organizaciones que no cuidan su talento, tarde o temprano van a extinguirse”. Fecha de consulta: 22/01/12.
<<http://www.infocapitalhumano.pe/entrevistas.php?id=14&t=las-organizaciones-que-no-cuidan-a-su-talento-tarde-o-temprano-van-a-extinguirse>>

MD GROUP

“La Guía del Capital Humano”. Fecha de consulta: 04/03/12.
<<http://www.mdgroup.com.pe/capitalhumano.htm>>

MOHR, Bernard y Jane Watkins

2002 “The Essentials of Appreciative Inquiry: A Roadmap for Creating Positive Futures”. Pegasus Communications.

MORALES, Oswaldo

“La Universidad Corporativa para retener el talento humano”. Fecha de consulta: 09/02/12.

<<http://www.infocapitalhumano.pe/articulos.php?id=290&t=la-universidad-corporativa-para-retener-el-talento-humano>>

NARVÁEZ, Mercedes

“El liderazgo es fundamental en la gestión del talento”. Fecha de consulta: 10/02/12.

<<http://www.infocapitalhumano.pe/entrevistas.php?id=30&t=el-liderazgo-es-fundamental-en-la-gestion-del-talento>>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO - OIT

1986 “*La consultoría de empresas: guía de la profesión*”. México D.F.: Limusa.

PÁEZ, Iliana

2005 “Competencias para el Liderazgo Gerencial”. Fecha de consulta: 04/02/12.

<<http://foros.uexternado.edu.co/econstitucional/index.php/sotavento/article/viewFile/1606/1445>>

PINK, Daniel

2008 “*A whole new mind*”. New York: Riverhead Books.

2009 “*Drive, the surprising truth about what motivates us*”. New York: Riverhead Books.

PRICEWATERHOUSECOOPERS

2009 “Inversión en el elemento humano ¿Cuánto invierten las empresas en el Perú? La ventaja de las transnacionales”. Fecha de consulta: 15/05/11.

<<http://www.infocapitalhumano.pe/articulos.php?id=95&t=inversion-en-el-elemento-humano-cuanto-invierten-las-empresas-en-el-peru-la-ventaja-de-las-transnacionales>>

RAICOVI, Karina

2011 “Sinergia en la organización”. Fecha de consulta: 08/02/12.

<<http://blog.aptitus.pe/gestion-de-recursos-humanos/sinergia-en-la-organizacion/>>

REINOSO, Miguel

2007 “¿Outdoor o Indoor Training? Ventajas y desventajas”. Fecha de consulta: 16/09/12. <<http://www.rhmagazine.com/articulos.asp?id=510>>

RIDDERSTRALE, Jonas y Kjell Nordstrom

2004 “*Karaoke Capitalism, Management para la Humanidad*”. Madrid: Pearson Educación S.A.

RÍOS, Franklin

“Coaching Ejecutivo: ¿Cómo fortalecer y potenciar el Liderazgo? Fecha de consulta: 23/01/12.

<<http://www.infocapitalhumano.pe/articulos.php?id=212&t=coaching-ejecutivo-como-fortalecer-y-potenciar-el-liderazgo>>

RODRÍGUEZ, Guillermo

2008 “*Domine el Coaching y potencie su empresa*”. Caracas: Centro de Economía Política Juan de Mariana.

RUIZ, Luis

2011 “COSAPI en acción”. Fecha de consulta: 05/02/12.

<<http://blog.aptitus.pe/capacitacion/cosapi-en-accion/>>

SÁNCHEZ, Francisco

2005 “El capital humano: factor crítico en el desarrollo de las organizaciones, parte III”. Fecha de consulta: 28/08/11.

<<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainstein/h5.htm>>

STEVENSON, Dennis

2008 “What is a change agent”. En *Management and Strategy*. Fecha de consulta: 06/03/12.

<<http://it.toolbox.com/blogs/original-thinking/what-is-a-change-agent-23764>>

SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP

“Tasa De Interés Promedio Del Sistema Financiero Para Créditos A La Microempresa”. Portal Oficial de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Fecha de consulta: 17/03/12.

<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiaria_3micro.asp>

TEJADA, José y Antonio Navío

2005 “El desarrollo y la gestión de competencias profesionales”. En *Revista Iberoamericana de Educación*. Vol. 37, N°2. Fecha de consulta: 15/01/12.

<<http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>>

TORRES María, Yvonne Fermín, Carlos Arroyo y María Piñero

2000 “La horizontalidad y la participación en la andragogía”. *Revista Candidus*. Fecha de consulta: 12/09/11.

<<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/19444/1/articulo4-10-3.pdf>>

TÚ DECIDES, PORTAL DE NEGOCIO

2009 “Outdoor training: la nueva forma de mejorar el trabajo de grupo”. En *Tú Decides, Portal de Negocios*. Fecha de consulta: 23/09/11.

<<http://www.tudecides.com.mx/articulos-y-casos-de-estudio/recursos-humanos/outdoor-training-la-nueva-forma-de-mejorar-el-trabajo-de-grupo.html>>

UZZI, Bryan y Shannon Dunlap

2005 “How to build your network”. *Harvard Business Review*. Fecha de consulta: 10/02/12. <<http://ctp.dev1-hw.org/wp-content/uploads/2011/10/HBR-How-To-Build-Your-Network.pdf>>

VALDIVIA, Claudia

“Alinear a los líderes es esencial para mejorar el clima laboral”. Fecha de consulta: 10/02/12. <<http://www.infocapitalhumano.pe/entrevistas.php?id=35&t=alinear-a-los-lideres-es-esencial-para-mejorar-el-clima-laboral>>

VARGAS, Carlos

2010 “Ley de Promoción a la Inversión en Capital Humano”. En *Boletín Gestión Empresarial*. Fecha de consulta: 08/03/12. <<http://bge.zoomblog.com/archivo/2010/02/23/ley-de-Promocion-a-la-Inversion-en-Cap.html>>

VECINO, José Manuel

2008 “Importancia del seguimiento a los eventos de capacitación”. Fecha de consulta: 26/01/12. <http://www.degerencia.com/articulo/importancia_del_seguimiento_a_los_eventos_de_capacitacion>

VELARDE, Julio

2011 “Sólidos Fundamentos y Perspectivas de la Economía Peruana”. *Banco Central de Reserva del Perú*. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Seminarios/2011/peru-fundamentos-y-perspectivas-velarde.pdf>>

VISVAL, Víctor

2009 “El coaching: diferencia en las empresas”. Fecha de consulta: 23/01/12. <<http://blog.aptitus.pe/coaching/entrevistamos-al-sr-victor-hugo-visval-decano-de-la-escuela-de-post-grado-de-la-universidad-san-ignacio-de-loyola/>>

WORFORCE

2007 “Towers Watson Executives See Growth Ahead For Merged Firms”. *Worforce Management*. Fecha de consulta: 15/03/12. <http://www.workforce.com/assets/tools/hot_list/070312_HotList.pdf>

WORLD ECONOMIC FORUM

2009 “Educando a la Próxima Ola de Empresarios”. World Economic Forum 2009.

2011 Índice de Competitividad Global 2010-2011

ENTREVISTAS REALIZADAS POR EL GRUPO DE TRABAJO

- ALFARO, Alfredo. Jefe de Capacitación de la empresa ODEBRECHT. Lima, 2012.
- ALFARO, Renzo. Gerente General de la consultora UNO COACHING. Lima, 2012.
- ASORZA, Ricardo. Supervisor de Planilla de la empresa TMF PERÚ. Lima, 2012.
- ALCIDES, Eduardo. Jefe de Personal de la empresa SCI. Lima, 2012.
- BENAVIDES, María Luisa. Psicóloga Educacional de la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. Lima, 2011.
- CARDENAS, Williams. Jefe de Personal de la empresa CREDISCOTIA. Lima, 2012.
- CASTAGNOLA, Rossina. Gerente de RR HH de la empresa MI BANCO. Lima, 2012.
- CHIPOQUE, Francesca. Analista de Selección del Personal de la empresa SCOTIABANK. Lima, 2012.
- CHOY, Yvonne. Gerente de RR HH de la clínica SAN FELIPE. Lima, 2011.
- CIGUEÑAS, María Isabel. Gerente General de la consultora INNOVACIÓN EMPRESARIAL. Lima, 2012.
- CUEVA, Teresa. Presidente de la consultora ESE CONSULTING. Lima, 2012.
- DE RIVERO, Álvaro. Gerente de Canales Directos de la empresa RÍMAC SEGUROS. Lima, 2011.
- DUARTE, Roxana. Jefa de Desarrollo del Talento de la empresa RÍMAC SEGUROS. Lima, 2012.
- FLORES, Felipe. Gerente de RR HH de la empresa SAGA FALABELLA. Lima, 2012.
- GARCÍA, Abel. Gerente de Riesgos de la empresa BBVA CONTINENTAL. Lima, 2012.
- GARCÍA, Melania. Jefe del área de Capacitación de la empresa ALICORP. Lima, 2012.
- GUTIERREZ, Cesar. Capacitador Desarrollo Gerencial de la universidad ESAN. Lima, 2012.
- INJOQUE, Marcela. Directora de la Escuela de Negocios de la empresa RÍMAC SEGUROS. Lima, 2012.
- KAMISAKI, Carlos. Gerente de RR HH de la empresa CELIMA. Lima, 2012.
- LARREA, Alina. Gerente de RR HH de la empresa BELCORP. Lima, 2012.
- LEÓN, Susana. Gerente de RR HH de la empresa Rímac Seguros. Lima, 2011.
- LEON, Marina. Gerente Comercial de la empresa RÍMAC SEGUROS. Lima, 2012.
- LOPEZ, Diego. Filósofo, Actor y Facilitador de la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. Lima, 2011.
- LORET DE MOLA, Gianina. Jefe de Liderazgo de la empresa SCOTIABANK. Lima, 2012.
- MARTINEZA-HAGUE, Paloma. Magíster en RR HH y Gestión del Conocimiento de la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. Lima, 2011.

- MENDOZA, José. Gerente Corporativo de Compensaciones y Beneficios del GRUPO ROMERO. Lima, 2012.
- NOYA, Francisco. Gerente Comercial de la empresa LA POSITIVA VIDA. Lima, 2012.
- OBRADOVICH, Javier. Gerente Comercial de la empresa MARIATEGUI JLT CORREDORES. Lima, 2012.
- RAMIREZ, Félix. Asistente de Gerencia de RR HH de la empresa ABENGOA. Lima, 2012.
- RAIKOVI, Karina. Gerente Desarrollo Organizacional del GRUPO ROMERO. Lima, 2012.
- TAPIA, Roberto. Jefe de Desarrollo Organizacional de la empresa ALICORP. Lima, 2012.
- TORRES, Magnory. Jefe de Formación y desarrollo de la empresa ATENTO. Lima, 2012.
- VALLADARES, Miguel. Sub Gerente de Administración de Personal de la empresa SCOTIABANK. Lima, 2012.
- VERTIZ, Liliana. Sub Gerente de RR HH de la empresa ODEBRECHT. Lima, 2012.
- YANAMOTO, Jorge. Psicólogo de la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. Lima, 2011.

