



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**ESCUELA DE POSGRADO  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PLAN DE NEGOCIO**

IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE CAPACITACIÓN VIRTUAL PARA  
PSICÓLOGOS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES**

Br. CESAR ERNESTO GUERRA NEIRA  
ORCID: 0000-0001-9381-6671

Br. GERARDO GILBERTO GIRON PALOMINO  
ORCID: 0000-0002-1249-2589

**ASESOR**

Dr. JAIRO CORREA MEJIA  
ORCID: 0000-0002-1509-9213

**LIMA, PERÚ, NOVIEMBRE DE 2023**



**CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

*Esta licencia es la más restrictiva de las seis licencias principales, sólo permite que otros puedan descargar las obras y compartirlas con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se pueden cambiar de ninguna manera ni se pueden utilizar comercialmente.*

## Referencia bibliográfica

Guerra Neira, C. E., & Giron Palomino, G. G. (2023). *Implementación de un centro de capacitación virtual para psicólogos* [Trabajo de investigación, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú.

## HOJA DE METADATOS

Datos del autor	
Nombres y apellidos	Cesar Ernesto Guerra Neira
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	41876278
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0001-9381-6671">https://orcid.org/0000-0001-9381-6671</a>
Datos del autor	
Nombres y apellidos	Gerardo Gilberto Giron Palomino
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	06744284
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-1249-2589">https://orcid.org/0000-0002-1249-2589</a>
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	Jairo Correa Mejía
Tipo de documento de identidad	Pasaporte
Número de documento de identidad	AO418574
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-1509-9213">https://orcid.org/0000-0002-1509-9213</a>
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Karin Del Rocio Vargas Torres
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	18011433
Secretario del jurado	
Nombres y apellidos	Segundo Alonso Vílchez Vera
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	41921739
Vocal del jurado	
Nombres y apellidos	Rodolfo Zea Melodías
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	29388850
Datos de la investigación	

<b>Título de la investigación</b>	Implementación de un centro de capacitación virtual para psicólogos.
<b>Línea de investigación Institucional</b>	Ciencia, Tecnología e Innovación
<b>Línea de investigación del Programa</b>	Planificación Estratégica
<b>URL de disciplinas OCDE</b>	<a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04</a>

**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

En la ciudad de Lima, el jurado de sustentación del Trabajo de Investigación conformado por: la MTRO. KARIN DEL ROCIO VARGAS TORRES como presidenta, el MTRO. SEGUNDO ALONSO VILCHEZ VERA como secretario y el MTRO. RODOLFO ZEA MELODÍAS como vocal, reunidos en acto público para dictaminar el Trabajo de Investigación titulada:

**IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE CAPACITACIÓN VIRTUAL PARA  
PSICÓLOGOS**

Presentado por el bachiller:  
**CESAR ERNESTO GUERRA NEIRA**

Para obtener el **grado de Maestro en Administración de Empresas**; luego de escuchar la sustentación de la misma y resueltas las preguntas del jurado se procedió a la calificación individual, obteniendo el dictamen de **Aprobado-Muy Bueno** con una calificación de **DIECISIETE (17)**.

En fe de lo cual firman los miembros del jurado, el 11 de noviembre del 2023.



**PRESIDENTE**  
MTRO. KARIN DEL ROCIO  
VARGAS TORRES



**SECRETARIO**  
MTRO. SEGUNDO ALONSO  
VILCHEZ VERA



**VOCAL**  
MTRO. RODOLFO ZEA  
MELODIAS

**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

En la ciudad de Lima, el jurado de sustentación del Trabajo de Investigación conformado por: la MTRO. KARIN DEL ROCIO VARGAS TORRES como presidenta, el MTRO. SEGUNDO ALONSO VILCHEZ VERA como secretario y el MTRO. RODOLFO ZEA MELODIAS como vocal, reunidos en acto público para dictaminar el Trabajo de Investigación titulada:

**IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE CAPACITACIÓN VIRTUAL PARA  
PSICÓLOGOS**

Presentado por el bachiller:  
**GERARDO GILBERTO GIRON PALOMINO**

Para obtener el **grado de Maestro en Administración de Empresas**; luego de escuchar la sustentación de la misma y resueltas las preguntas del jurado se procedió a la calificación individual, obteniendo el dictamen de **Aprobado-Muy Bueno** con una calificación de **DIECISIETE (17)**.

En fe de lo cual firman los miembros del jurado, el 11 de noviembre del 2023.



**PRESIDENTE**  
MTRO. KARIN DEL ROCIO  
VARGAS TORRES



**SECRETARIO**  
MTRO. SEGUNDO ALONSO  
VILCHEZ VERA



**VOCAL**  
MTRO. RODOLFO ZEA  
MELODIAS

## ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo Jairo Correa Mejía docente de la Escuela de Posgrado de la maestría en Administración de Empresas de la Universidad Autónoma del Perú, en mi condición de asesor del Trabajo de Investigación que lleva por título:

IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE CAPACITACIÓN VIRTUAL PARA PSICÓLOGOS

De los autores Gerardo Gilberto Giron Palomino y Cesar Ernesto Guerra Neira, certifico que el Trabajo de Investigación tiene un índice de similitud de 16% verificable en el reporte de similitud del software Turnitin que se adjunta.

El suscrito revisó y analizó dicho reporte a lo que concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender el Trabajo de Investigación cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Autónoma del Perú.

Lima, 06 de noviembre del 2023



---

Jairo Correa Mejía

Pasaporte: AO418574



## **DEDICATORIA**

A César, María Elena, Fiorella, Marjorie y Lisset; por la confianza y el apoyo brindado. A los que hoy no están físicamente, pero siempre estarán presentes espiritualmente.

Cesar Ernesto Guerra Neira

Doy gracias a Dios por su inmerecido amor que me sustenta, a mis padres por su ejemplo y sacrificio, a mi esposa por su inmenso amor y apoyo permanente, a mis hijos, hermanos y familiares por el cariño que siempre me demuestran

Gerardo Gilberto Giron Palomino

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad por ser el agente de cambio que necesitamos, porque en medio de la crisis generó el espacio para seguir con nuestro crecimiento profesional.

A los profesores que se hicieron presentes en cada clase, en cada consulta en pro de nuestro aprendizaje.

Al Grupo Axioma, gestores del plan que pasará de la planificación a la acción.

## INDICE

<b>RESUMEN</b> .....	<b>9</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>10</b>
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>11</b>
1.1. La industria y la situación de la Industria en la que opera la empresa .....	11
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
2.1. Concepto de Negocio: Misión y Visión .....	14
2.2. Posición competitiva de la empresa .....	14
2.3. Los productos y/o servicios que ofrece .....	16
2.4. Estrategia de penetración y crecimiento del mercado .....	18
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b> .....	<b>20</b>
3.1. Tipo de investigación .....	20
3.2. Población-y muestra .....	21
3.3. Técnicas de recolección de datos .....	21
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b> .....	<b>23</b>
4.1. Quienes son y cuál es el perfil del cliente .....	23
4.2. Tamaño y tendencia del mercado actual .....	24
4.3. Estrategias de competencia en el mercado actual .....	24
4.4. Porción del mercado y ventas .....	25
4.5. Evaluación de la estrategia propuesta .....	25
<b>CAPÍTULO V: PRODUCTOS Y/O SERVICIOS OFRECIDOS</b> .....	<b>27</b>
5.1. Descripción del producto y servicio ofrecido .....	27
5.2. Ingresos y Márgenes Operativos .....	28
5.3. Horizonte de vida del producto.....	30
5.4. Costos fijos y variables .....	30
5.5. Indicadores de punto de equilibrio .....	36
<b>CAPÍTULO VI: ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	<b>37</b>
6.1. Ciclo de operación .....	37
6.2. Localización e infraestructura.....	41
6.3. Optimización de los procesos .....	42
6.4. Aspectos legales y regulatorios.....	45
<b>CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING Y VENTAS</b> .....	<b>47</b>
7.1. Estrategia global de marketing.....	47
7.2. Precio y tácticas de venta .....	47

7.3. Promoción y Publicidad.....	48
7.4. Distribución .....	49
7.5. Posicionamiento.....	50
7.6. Objetivos y planes de acción .....	51
<b>CAPÍTULO VIII: PROYECCIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>52</b>
8.1. Determinación de la tasa de descuento adecuada.....	52
8.2. Estados de Situación y Estado de Resultados Actuales.....	53
8.3. Estados de resultados y balances proyectados. Análisis de la reinversión de utilidades .....	55
8.4. Flujo de caja diferencial proyectado .....	61
8.5. Análisis de los indicadores de rentabilidad' .....	65
8.6. Rentabilidad para el accionista .....	69
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>70</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>71</b>

## LISTA DE TABLAS

- Tabla 1 Estrategias de Penetración y Crecimiento
- Tabla 2 Ficha Técnica de la Encuesta
- Tabla 3 Perfil del Cliente del Centro de Capacitación Virtual
- Tabla 4 Variación en Alumnos Universitarios por Carrera
- Tabla 5 Tamaño de Mercado
- Tabla 6 Ventas Proyectadas Valorizadas en Soles en Escenario Esperado
- Tabla 7 Participación de Mercado (En dólares americanos)
- Tabla 8 Evaluación de Estrategias (Indicador y Frecuencia)
- Tabla 9 Características de los Servicios Ofrecidos
- Tabla 10 Descripción de los Escenario Supuestos del Plan de Negocio
- Tabla 11 Ingresos Proyectados Período Año 1 - Año 5
- Tabla 12 Márgenes de Contribución
- Tabla 13 Asignación Costo Fijo Total
- Tabla 14 Descripción del Costo Variable por Tipo de Capacitación
- Tabla 15 Descripción de los Costos Fijos Totales
- Tabla 16 Costos Servicio Masterclass
- Tabla 17 Costos Servicio Taller Grupal
- Tabla 18 Costos - Servicio Especialización
- Tabla 19 Asignación de Costos Fijo y Variables
- Tabla 20 Mix de Servicios en Punto de Equilibrio
- Tabla 21 Planeamiento Académico
- Tabla 22 Planeamiento Administrativo
- Tabla 23 Gestión de Marketing
- Tabla 24 Gestión de Ventas
- Tabla 25 Gestión de Cobranzas - Subprocesos
- Tabla 26 Desarrollo del Servicio - Subprocesos
- Tabla 27 Control de Calidad - Subproceso
- Tabla 28 Procesamiento de Datos - Subprocesos
- Tabla 29 Mejoramiento Continuo del Servicio - Subprocesos
- Tabla 30 Servicios Adicionales del Alquiler de Oficina
- Tabla 31 Optimización de Procesos - Plataformas Tecnológicas
- Tabla 32 Etapas del Presupuesto Global

Tabla 33 Cuadro de Mando Integral – Indicadores Clave de Rendimiento

Tabla 34 Características del Tipo de Sociedad

Tabla 35 Normativa Tributaria Vigente

Tabla 36 Normativa Legal Laboral vigente

Tabla 37 Normativa Médico Legal

Tabla 38 Fijación de Precios

Tabla 39 Tácticas de Venta a desarrollar

Tabla 40 Promoción - Centro de Capacitación Virtual

Tabla 41 Publicidad – Centro de Capacitación Virtual

Tabla 42 Participación de Mercado – Tipo de Capacitación

Tabla 43 Objetivos y planes de acción

Tabla 44 Estado de Situación Proyectado - Escenario Esperado

Tabla 45 Estado de Resultados Actuales - Escenario Esperado

Tabla 46 Estado de Situación Proyectado - Escenario Conservador

Tabla 47 Estado de Resultados Actuales - Escenario Conservador

Tabla 48 Estado de Situación Proyectado - Escenario Óptimo

Tabla 49 Estado de Resultados Actuales - Escenario Óptimo

Tabla 50 Estado de Situación Proyectado - Escenario Equilibrio

Tabla 51 Estado de Resultados Actuales - Escenario Equilibrio

Tabla 52 Flujo de Caja Proyectado - Escenario Esperado

Tabla 53 Flujo de Caja Proyectado - Escenario Conservador

Tabla 54 Flujo de Caja Proyectado - Escenario Óptimo

Tabla 55 Flujo de Caja Proyectado - Escenario Equilibrio

Tabla 56 Indicadores de Rentabilidad – Escenario Esperado

Tabla 57 Indicadores de Rentabilidad – Escenario Conservador

Tabla 58 Indicadores de Rentabilidad – Escenario Óptimo

Tabla 59 Indicadores de Rentabilidad – Escenario Equilibrio

Tabla 60 Análisis de sensibilidad entre escenarios

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Centro de Capacitación Virtual - Mapa de Empatía

Figura 2 Centro de Capacitación Virtual - Lienzo Canvas

Figura 3 Descripción del Servicio Ofrecido

Figura 4 Evolución de los Márgenes de Contribución

Figura 5 Ciclo de Operación del Centro de Capacitación Virtual

Figura 6 Instalaciones de oficina de Uso Compartido

Figura 7 Prototipo de Cuadro de Mando Integral

Figura 8 Distribución de Capacitaciones – Canal Directo e Indirecto

Figura 9 Matriz BCG – Tipos de Servicio de Capacitación

## RESUMEN

La historia mundial reciente ha marcado un quiebre en muchas industrias; si bien es cierto algunas se han visto favorecidas e incluso consolidadas por los efectos de la pandemia, muchas otras han sucumbido y recién comienzan a mostrar un lento recupero. La educación virtual ha tomado gran importancia, debido al confinamiento obligado lo cual ha generado el espacio necesario para el crecimiento de esta industria. La Psicología a nivel mundial y con énfasis en el caso peruano muestra un espacio interesante de crecimiento y desarrollo; en el Perú existe un déficit de profesionales psicólogos y agudizando el problema existe una brecha entre el conocimiento teórico y la praxis de la ciencia; esto supone un nicho de mercado poco explotado con potencial de crecimiento no sólo a nivel de la capital peruana, sino que permite una expansión a nivel nacional. El Centro de Capacitación Virtual con enfoque al desarrollo de capacitaciones en la ciencia de la Psicología es una propuesta dinámica y adaptable que cubrirá la demanda insatisfecha utilizando TICs. Finalmente, mediante el análisis de sensibilidad de variables esta alternativa de inversión ha sido validada técnica y financieramente viable.

**Palabras clave:** Psicología, educación virtual, capacitación, plan de negocio, entrenamiento



## ABSTRACT

Recent events have marked a breaking point in many industries; while it is true that some have been consolidated by the effects of the pandemic, many others have succumbed and are only slowly recovering. Virtual education has played a very important role, because the closure of study centers and forced confinement have generated the necessary space for the growth of this industry that only in the last 10 years has shown constant growth. Psychology worldwide and with emphasis on the Peruvian case shows an interesting space for growth and development; in Peru there is a deficit of professional psychologists and exacerbating the problem there is a gap between theoretical knowledge and the praxis of science; This represents a little-exploited market niche with growth potential not only at the level of the Peruvian capital but also allows for expansion at the national level. The Virtual Training Center with focus on the development of training in the science of Psychology is an agile, dynamic and adaptable proposal that will cover the unsatisfied demand using virtual platforms in its operational processes, with a flat but robust organizational structure and highly qualified personnel. Finally, this investment plan has been validated with a sensitivity analysis.

**Keywords:** Psychology, virtual education, training, business plan, coaching

## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. La industria y la situación de la Industria en la que opera la empresa**

#### **1.1.1. Sector educación**

La educación virtual se expande con velocidad apoyada por el aumento de las mejoras en los servicios de internet junto a la reducción en costos de instalación y operación; a esto se suma la masificación del acceso a la adquisición de dispositivos electrónicos (ordenadores portátiles, de escritorio, tabletas, celulares inteligentes y similares).

Hacia el año 2021 la educación virtual mundial a través de plataformas digitales experimento un crecimiento exponencial; alcanzando una tasa de crecimiento del 900% tomando como base el año 2000 (Wandelt, 2021).

Para el caso peruano la expectativa del uso de plataformas digitales versus el uso de metodologías tradicionales alcanza el índice de 12/60 (12% plataformas digitales – 60% metodologías tradicionales); ratio inferior al promedio Europa o Norteamérica; pero por encima de los demás países sudamericanos (Mena, 2020).

Experimentamos la cuarta etapa de la revolución de la educación; esta etapa supone un aprendizaje flexible y adaptativo, caracterizado por la interacción alumno-docente, con una retroalimentación constante en ambos sentidos y con resolución de casos aplicados a la realidad; lo antes descrito soportado por las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) disponibles.

#### **1.1.2. Sector telecomunicaciones**

El 89.9% de los hogares peruanos cuentan con al menos una tecnología de información y comunicación; la conexión a Internet alcanza al 23.4% de la población (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016).

El Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) manifestó que durante el 2022 el promedio anual (de enero a diciembre 2022) de la velocidad de descarga en Internet Fijo creció un 56%, pasando de 43.21 Mbps (Mbps=Megabit por segundo) a 67.57 Mbps. En términos de descarga de información la velocidad pasó de 18.57 Mbps a 32.49 Mbps, experimentando un crecimiento del 73%. Las cifras expuestas evidencian un liderazgo en la región (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones, 2023).

### **1.1.3. Sector salud**

En el Perú, la carrera profesional de Psicología se encuentra normada por el Colegio de Psicólogos del Perú (Congreso de la República del Perú, 2017) y el Ministerio de Educación.

Como complemento a formación profesional, los psicólogos conforme a la Ley del Trabajo del Psicólogo (Congreso de la República del Perú, 2004), señala que los profesionales en Psicología están obligados a una permanente capacitación; así como a la investigación científica.

De lo declarado en el párrafo anterior se corrobora en la literatura disponible que la formación de los psicólogos es un tema crítico debido a la heterogeneidad de la formación universitaria; en tal sentido subyace una necesidad de incrementar el estándar en la calidad de la formación en el campo mediante la práctica (Moreno, 2015).

El cambio de la educación superior al medio digital en el Perú ha presentado una serie de retos tanto para la comunidad académica como en capacidad de respuesta del Estado (Barrantes et. al., 2022).

La tecnología creciente y el aumento de la necesidad de servicios psicológicos virtuales suponen retos desafiantes a la práctica psicológica actual en la realidad peruana.

En síntesis, se concluye que la Psicología en el Perú afrontará en los próximos años desafíos que involucren a los psicólogos en una postura colaborativa y de compromiso de actualización (teórica) y entrenamiento (práctica) constante; esto supone la creación de instituciones educativas ad hoc con estándares de calidad comparativos a realidades internacionales y comprobada exigencia en la transferencia y recepción de conocimientos.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Concepto de Negocio: Misión y Visión**

La misión se resume en: “Ofrecer una oferta académica adaptativa y flexible con énfasis en su aplicación práctica en las diversas ramas de la Psicología”.

La visión se proyecta en: “Ser un referente en el mercado peruano como Centro de Capacitación Virtual en Psicología y Psiquiatría”.

### **2.2. Posición competitiva de la empresa**

El Centro de Capacitación Virtual se sustenta en el diseño ágil y práctico de la oferta académica; con capacitaciones sincrónicas (en vivo) y con la posibilidad de acceder al contenido en forma asincrónica.

La oferta académica se somete a una constante revisión y actualización; alineada a los avances de la investigación científica local e internacional. Las capacitaciones ofrecidas cubren las brechas académicas que los Psicólogos y Terapeutas manifiestan tener acorde a la coyuntura mundial actual.

La fuerza de negociación de los clientes es de nivel bajo, debido a que éstos se encuentran en búsqueda de servicios de capacitación que actualicen sus conocimientos y técnicas de aplicación de la salud mental.

Existe una oferta en el mercado que aún es insuficiente, debido a que no se consideran o cubren los atributos que el cliente demanda de la capacitación.

Existen asociaciones de estudiantes y psicólogos que agrupan foros de discusión con la finalidad de intercambiar experiencias e información.

Los proveedores por su parte ejercen un poder de nivel medio, esto motivado porque son profesionales de la psicología especializados en sus áreas de trabajo, estos profesionales reconocidos por sus investigaciones, publicaciones y/o aplicación exitosa de técnicas en terapias psicológicas.

Existe una demanda de profesionales docentes con conocimientos en la ciencia de la psicología; estas entidades (universidades, institutos, etc.) al momento de la contratación limitan al capacitador al ejercicio de la docencia en otras instituciones.

Algunos especialistas ponen sus condiciones, como por ejemplo una tarifa superior a la del mercado o la posibilidad de publicar su trabajo entre nuestros clientes.

Los servicios sustitutos son de fuerza en baja intensidad, debido a que son de alto costo: maestrías, especializaciones o diplomados en instituciones educativas de educación superior; asimismo, se constituye en una desventaja al ser más de carácter teórico, de tal manera que sus egresados se sienten inseguros al momento de realizar intervenciones en el campo de la psicología cuando deben atender pacientes reales. Además, día a día los investigadores publican nuevas técnicas aplicadas a la psicología, que los profesionales de salud mental buscan para estar siempre actualizados.

Los competidores son empresas con presencia en redes sociales, pero de poca aceptación entre los clientes, por dar mal servicio, como cancelación de eventos, cambio de ponentes a última hora, mala información en sus tarifas de pago

La rivalidad existe en redes sociales, ya que constantemente se promocionan eventos, sin embargo, nuestra diferenciación está en cómo escogemos los temas de capacitación, en la calidad de nuestros potentes, en la seriedad de lo que se le ofrece al cliente y en los talleres teóricos prácticos, según las encuestas internas, dejan una sensación de satisfacción en nuestros clientes.

Debido a que las empresas dedicadas a dar capacitación vía online no están reguladas por el estado, las barreras de ingreso son bajas, sin embargo, las entidades educativas si están reguladas por el estado (universidades e institutos superiores).

El uso de la tecnología, como los aplicativos propios o las redes sociales, permiten a través de una buena publicidad tener acceso al público objetivo, donde el valor agregado de nuestra empresa son los talleres de capacitación, que permiten al cliente intervenir en la práctica con casos reales y guiados por profesionales de primer nivel en psicología.

### **2.3. Los productos y/o servicios que ofrece**

El Centro de Capacitación Virtual para psicólogos ofrece servicios de capacitación entre modalidades; en función al nivel de profundidad de los conocimientos y el nivel de aplicabilidad de los mismos.

El Centro de Capacitación Virtual para psicólogos abarca las 15 ramas de la Psicología descritas en la Ley N°30947 Ley del Trabajo del Psicólogo: Clínica, Salud, Jurídica, Organizacional, Educacional, Policial-Militar, Deportiva, Social- Comunitaria, Adulto Mayor, Emergencias y Desastres, Familiar, Adicciones, Ambiental, Política y Penitenciaria.

Las clases por su condición de virtualidad se soportan sobre la plataforma de teleconferencia *Zoom*, las clases son impartidas en salas virtuales en vivo, con posibilidad de salas de trabajo por subgrupos; la oferta académica incluye socialización de archivos digitales, salas de conversación (asesoría con el docente) y visualización posterior de la clase grabada.

El alumno matriculado cuenta con acceso a soporte bibliográfico digital disponible de lectura online o de descarga (dependiendo de la política de derecho de autor).

El desarrollo de las capacitaciones es en horario nocturno (de lunes a viernes) y en horario matutino en fines de semana; con el objetivo de interferir con las actividades laborales de los alumnos. Sin embargo, es posible el dictado cursos en horario distintos cuando los clientes lo soliciten a demanda cumpliendo los requisitos mínimos del centro.

El Centro de Capacitación cuenta con el siguiente portafolio de servicios de capacitación académica: Capacitación Masterclass (duración corta avocada a la renovación de conocimientos teóricos), Capacitación Grupal – Taller (duración media avocada a la renovación de conocimiento en el mix teórico-práctico) y Capacitación Especializada (duración larga avocada a la renovación y generación de conocimientos con incidencia en la aplicación práctica).

Las capacitaciones Masterclass son impartidas por profesionales especialistas en alguna de las ramas de la psicología, de duración corta (03 horas académicas de exposición y 01 hora académica de absolución de consultas). Posterior a la Clase General, se evalúa al participante mediante un cuestionario individual en línea con calificación en escala vigesimal. La nota mínima aprobatoria es mayor o igual a 14 puntos sobre 20. El cuestionario individual online consta de 20 preguntas, cada pregunta correcta corresponde a 01 punto y cada pregunta incorrecta corresponde a 00 puntos.

Las capacitaciones Grupales-Talleres grupales impartidas por profesionales especialistas en alguna de las ramas de la psicología, orientadas a la práctica con sesiones de trabajo individuales y grupales. Los talleres colectivos son de duración media (24 horas académicas y 06 horas académicas de rondas de absolución de consultas). Posterior al Taller Colectivo, se evalúa al participante mediante un cuestionario individual en línea con calificación en escala vigesimal. La nota mínima



aprobatoria es mayor o igual a 14 puntos sobre 20. El cuestionario individual online consta de 20 preguntas, cada pregunta correcta corresponde a 01 punto y cada pregunta incorrecta corresponde a 00 puntos.

Las capacitaciones Especializadas Conjunto de capacitaciones ordenadas en módulos impartidas por profesionales especialistas en alguna de las ramas de la psicología orientadas a la práctica en reuniones de trabajo individuales y grupales. Los Diplomas de Especialización son de larga duración (48 horas académicas y 12 horas académicas de rondas de absolución de consultas). Posterior al Diploma de Especialización, se evalúa al participante mediante un cuestionario individual en línea con calificación en escala vigesimal. La nota mínima aprobatoria es mayor o igual a 14 puntos sobre 20. El cuestionario individual online consta de 20 preguntas, cada pregunta correcta corresponde a 01 punto y cada pregunta incorrecta corresponde a 00 puntos.

#### **2.4. Estrategia de penetración y crecimiento del mercado**

Si bien el Centro de Capacitación Virtual exhibe una posición competitiva frente a las demás empresas del mercado; su oferta versa sobre servicios existentes en un mercado existente; en tal sentido es preciso utilizar estrategias de penetración y crecimiento.

Con el objetivo de llegar a más consumidores y el consecuente aumento de la participación, las principales estrategias a implementar se detallan en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Estrategias de Penetración y Crecimiento*

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>
Precios competitivos	Eficiencia en el uso de los recursos y la gestión estratégica de costos y gastos para la óptima gestión de precios de venta.

(continúa)

(continuación)

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>
Promociones y descuentos (Fidelización del cliente)	Captura de información de clientes para la generación y explotación base de datos de clientes.
Expansión geográfica	Operación inicial desde Lima-Perú, con expansión hacia Arequipa al sur y hacia Trujillo por el norte.
Publicidad de medios	Estrategia intensiva en medios especializados; presencia intensiva en redes sociales Facebook y LinkedIn.
Alianzas estratégicas	Con entidades de los sectores público y privado que guarden relación con la Psicología; asimismo, con empresas de desarrollo y representación de aplicativos informáticos (software) para Psicología con presencia en el Perú.
Mejora de la experiencia del cliente (Marketing personalizado)	Retroalimentación por parte del cliente para la mejora continua del servicio.
Programas de recomendación	Fidelización de los Clientes (actuales), los que incentivan a la experimentación de los servicios ofrecidos.

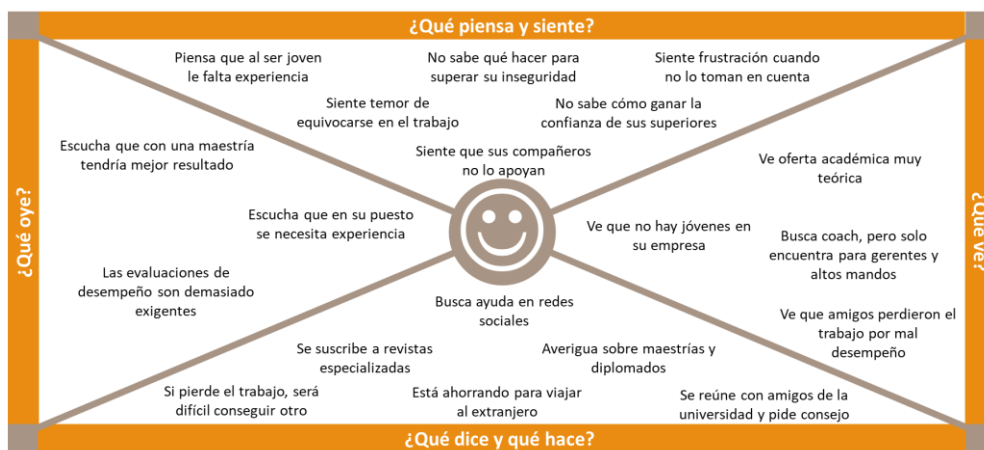
## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### 3.1. Tipo de investigación

El presente plan de negocios ha basado su investigación aplicando metodologías ágiles para la búsqueda de la solución al problema identificado. Se ha utilizado la metodología de Mapa de Empatía descrita en la Figura 1.

**Figura 1**

*Centro de Capacitación Virtual - Mapa de Empatía*



En el análisis y creación del modelo de negocio se aplicó la herramienta del Lienzo Canvas descrita en la Figura 2.

**Figura 2**

*Centro de Capacitación Virtual - Lienzo Canvas*



Adicionalmente se ha realizado un estudio de mercado y entrevista a profundidad para validar la información hallada.

### 3.2. Población y muestra

La población del mercado objetivo asciende a 107,313 individuos; entre Psicólogos en formación y Psicólogos colegiados.

Sin embargo, para el análisis del plan de negocio se tuvo a disposición una base de datos de aproximadamente 1000 psicólogos (entre alumnos y colegiados) sobre la cual se realizaron las entrevistas.

Se aplicó un muestreo probabilístico aleatorio simple considerando un error del 8%, aen base a la fórmula utilizada en el cálculo de tamaños de muestra para poblaciones finitas, determinándose un tamaño de 131 individuos.

### 3.3. Técnicas de recolección de datos

**Tabla 2**

*Ficha Técnica de la Encuesta*

Variable	Dato
Población	1000 individuos
Muestra	131 individuos
Método de Recolección	Encuesta
Plataforma	Google Forms®
Enlace	<a href="https://forms.gle/B4qkhZEKbsB9PmjZ6">https://forms.gle/B4qkhZEKbsB9PmjZ6</a>
Fecha Inicio	17 noviembre de 2021
Fecha Fin	27noviembre de 2021

Para el levantamiento de la información se aplicó una encuesta a través de un formulario virtual en la plataforma tecnológica *Google Forms*, posteriormente los datos recolectados fueron analizados con el soporte de un software de hojas de cálculo; la información fue sistematizada y estandarizada en un reporte para su análisis y conclusiones. En la Tabla 2 se detalla la ficha técnica de la encuesta.

Adicionalmente se desarrolló una encuesta a profundidad a una de las personas encuestadas, elegida de forma aleatoria mediante el uso de una hoja de cálculo. El video de la encuesta se encuentra disponible en el siguiente [enlace virtual](#).

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 4.1. Quienes son y cuál es el perfil del cliente

Centro de Capacitación Virtual con especialización en la formación práctica de Psicólogos y Psiquiatras, en su aplicación en las ramas enmarcadas en la legislación peruana vigente.

La oferta académica es flexible y adaptable alineada a la tendencia local e internacional de las investigaciones publicadas por especialistas Psicólogos, Terapeutas y afines.

El Cliente del Centro de Capacitación Virtual es un profesional de la Psicología, en formación profesional y/o con grado académico obtenido; el cual resume un perfil con las siguientes características principales en la Tabla 3.

**Tabla 3**

*Perfil del Cliente del Centro de Capacitación Virtual*

Criterio	Característica
Género	Indistinto
Nivel Socio Económico	B
Edad	Promedio Superior a 30 años
Actividad	Profesionales con Estudios Concluidos
Rama Psicología	Clínica
Servicio Principal	Talleres Prácticos
Horario Capacitación	Nocturno
Modalidad de Capacitación	Virtual

Con información actualizada al 2022, detallada en la Tabla 3, el ente rector de la educación superior en el Perú refiere un crecimiento de 25% en el número de estudiantes matriculados; pasando de 1.0 millones a 1.3 millones; destacando entre los tres primeros lugares las carreras profesionales de Administración, Derecho y

Psicología. La carrera profesional de Psicología cuenta con una población que asciende a 97.3 miles de alumnos (Educación al futuro, 2022).

#### 4.2. Tamaño y tendencia del mercado actual

**Tabla 4**

*Variación en Alumnos Universitarios por Carrera*

<b>Carrera Profesional</b>	<b>2020</b>	<b>2022</b>
Administración	116,182	129,772
Derecho	90,203	125,121
<b>Psicología</b>	<b>60,507</b>	<b>97,313</b>
Ingeniería Civil	70,228	83,242
Ingeniería Industrial	68,608	82,778
Ingeniería de Sistemas	42,084	62,913
Contabilidad	59,287	59,913
Medicina	41,450	50,322
Arquitectura	39,574	48,252
Enfermería	25,315	39,968
Educación	40,084	38,063
Ciencias de la Comunicación	29,679	31,889

En sumatoria, el mercado en conjunto se estima en la Tabla 5.

**Tabla 5**

*Tamaño de Mercado*

<b>Tipo de Cliente</b>	<b>Cantidad</b>
Psicólogos en formación	97,313
Psicólogos Colegiados	30,000
<b>Total</b>	<b>107,313</b>

#### 4.3. Estrategias de competencia en el mercado actual

El Centro de Capacitación Virtual aplicará la estrategia de Liderazgo en costos basado en el modelo de negocio virtual; maximizando la utilización de los recursos y

en constante búsqueda de eliminación de gastos que exponga la rentabilidad del negocio. La adopción de herramientas digitales permitirá ser eficiente en el monitoreo de los estados financieros por cliente.

#### 4.4. Porción del mercado y ventas

El mercado de la educación en plataforma virtual (e-learning) en el Perú se proyecta hacia finales del 2023 en US\$ 113.67 millones de dólares americanos; y hacia finales del 2025 en US\$ 141.82MM (Corpas, 2022).

**Tabla 6**

*Ventas Proyectadas Valorizadas en Soles en Escenario Esperado*

<b>Ventas Proyectadas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas Valorizadas	861,000	884,736	934,816	1,039,840	1,179,296

Asumiendo un tipo de cambio proyectado de 3.90 soles/dólar acorde a las estimaciones proyectas por el BCRP (Banco Central de Reserva del Perú, 2023), se proyecta la participación de mercado para los próximos cinco (05) años.

**Tabla 7**

*Participación de Mercado (En dólares americanos)*

<b>Ventas Proyectadas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Valor Mercado (US\$)	141.82	148.91	156.36	164.17	172.38
Ventas (US\$)	0.22	0.22	0.24	0.27	0.30
% Mercado	0.16%	0.15%	0.15%	0.16%	0.18%

#### 4.5. Evaluación de la estrategia propuesta

El conjunto de estrategias será evaluado mediante un Tablero de Control de diseño propio, inicialmente desarrollado interno con herramientas de la suite empresarial *Google®*, tales como *Looker Studio®*, *Google Sheets®*, *Google Forms®*



y *Google Sites*®. En la siguiente tabla se describen las estrategias específicas, los KPI y frecuencia de medición.

**Tabla 8**

*Evaluación de Estrategias (Indicador y Frecuencia)*

<b>Genérica</b>	<b>Específica</b>	<b>KPI</b>	<b>Frecuencia</b>
Liderazgo en costos	Precios Competitivos	Variación Precio vs Promedio Mercado	Trimestral
	Promociones y Descuentos	Propuestas de Promociones y Descuentos	Mensual
	Alianzas estratégicas	Número de Aliados Estratégicos	Anual
Diferenciación	Mejora de la Experiencia del Cliente	Índice de Satisfacción del Cliente	Trimestral
	Marketing Personalizado	Número de Cursos por Cliente	Anual
	Expansión Geográfica	Cantidad de Alumnos por Región	Mensual
	Diversificación de Servicios	Cantidad de Cursos por Rama en Psicología	Anual
Enfoque	Publicidad en Medios	Inversión en Publicidad sobre Ventas	Anual
	Mejora Continua	Número de Revisiones de la Oferta Académica	Bimestral
	Fidelización de Clientes	Cantidad de Clientes en Grupo Fidelizado	Semestral
	Programas de Recomendación	Cantidad de Clientes por Referido	Trimestral

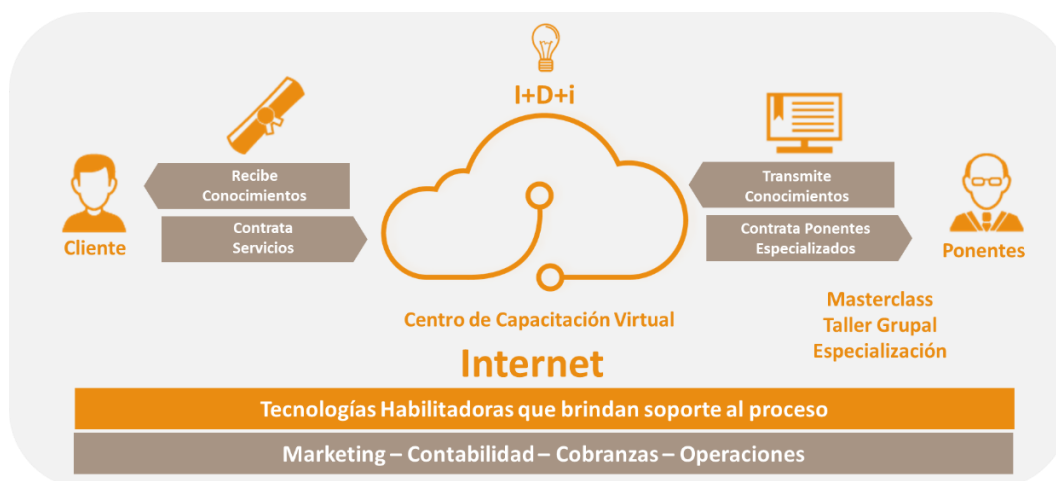
En la tabla anterior se exponen las estrategias alineadas al objetivo de penetración y crecimiento en el mercado, se muestra el indicador y la frecuencia de evaluación. Inicialmente se tomará como referencia de control las proyecciones elaboradas en el presente plan; posteriormente se tomará en referencia la información histórica acumulada año a año.

## CAPÍTULO V: PRODUCTOS Y/O SERVICIOS OFRECIDOS

### 5.1. Descripción del producto y servicio ofrecido

**Figura 3**

*Descripción del Servicio Ofrecido*



El Centro de Capacitación Virtual ofrece servicios de capacitación a profesionales de la ciencia de la Psicología, en proceso de formación académica o con colegiatura (incluso en el proceso de acreditación).

En la anterior describe el proceso del servicio de capacitación a los profesionales de la ciencia de la Psicología en modalidad virtual; el cual involucra:

- Consejo Directivo; encargado del estudio y reajuste de los contenidos a desarrollar en la oferta académica, estará compuesto por seis (06) miembros, uno de los cuales asume el rol de coordinador. El Consejo Consultivo se caracteriza por tener entre sus miembros representantes de cada una de las especialidades y/o ramas de la Psicología conforme a la legislación vigente.
- Equipo Administrativo, en quienes recae la función de gestión del negocio y de la interacción con el cliente a través de medios virtuales; con posibilidad de interacción física en casos específicos.

- Equipo Académico, encargado del desarrollo de los contenidos en interacción con los alumnos matriculados.

El cliente tiene la posibilidad de acceder a los servicios bajo tres (03) modalidades; acorde a la intensidad y frecuencia de las clases, de acuerdo con la duración e intensidad de la capacitación estas pueden ser: Capacitación Masterclass, Capacitación Grupal – Taller y/o Capacitación Especializada.

En la siguiente tabla se muestran las principales características de las capacitaciones:

**Tabla 9**

*Características de los Servicios Ofrecidos*

<b>Tipo</b>	<b>Duración</b>	<b>Certificado</b>	<b>Ramas</b>
Masterclass	01 Clase - 03 Horas/Clase	Con Examen	Todas
Taller Grupal	06 Clases - 03 Horas/Clase	Con Examen	Todas
Especialización	12 Clases - 03 Horas/Clase	Con Examen	Todas

## 5.2. Ingresos y Márgenes Operativos

**Tabla 10**

*Descripción de los Escenario Supuestos del Plan de Negocio*

<b>Escenario</b>	<b>Descripción</b>
Equilibrio	Escenario mínimo de operación, donde el Valor Actual Neto tiende a cero.
Conservador	Escenario que considera un nivel bajo de ventas, pero aún por encima del punto de equilibrio, mantiene utilidades al final de cada ejercicio; sin embargo, la rentabilidad es baja.
Esperado	Escenario que considera un nivel de ventas en concordancia con la tendencia del mercado, mantiene utilidades al final de cada ejercicio que se muestran atractivas al inversor. Mantiene una rentabilidad sostenida mientras dura la vida del proyecto.
Ideal	Escenario óptimo, de maximización de utilidades; caracterizado por la utilización de la capacidad instalada a plenitud.

El presente plan de negocios contempla los escenarios descritos en la Tabla 10; a continuación, se exponen los niveles de ingresos para cada tipo de escenario en la siguiente tabla:

**Tabla 11***Ingresos Proyectados Período Año 1 - Año 5*

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equilibrio	599,000	613,376	653,952	712,880	801,176
Conservador	702,000	721,920	768,184	842,592	950,232
Esperado	861,000	884,736	934,816	1,039,840	1,179,296
Óptimo	1,042,000	1,092,608	1,173,760	1,287,472	1,459,872

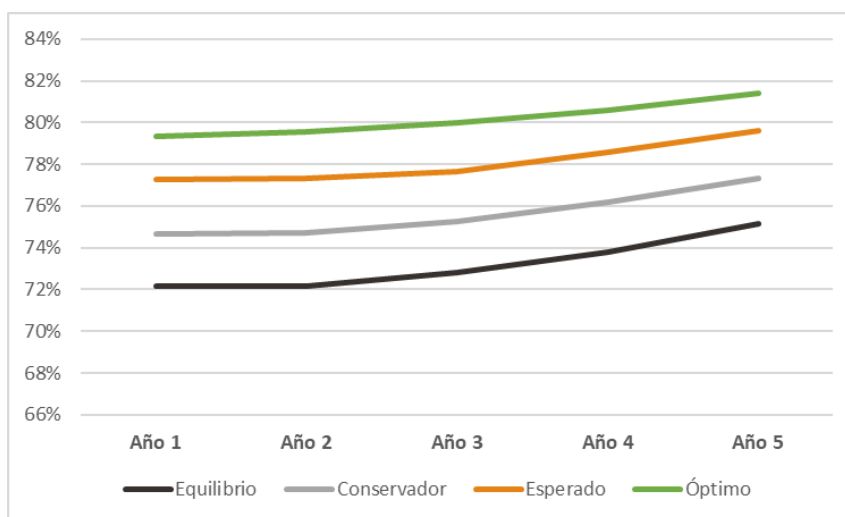
Los márgenes se expresan en soles y en porcentaje de las ventas por escenario se expresan en la siguiente tabla:

**Tabla 12**

Márgenes de Contribución

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equilibrio	432,250 72%	442,624 72%	476,337 73%	526,180 74%	602,175 75%
Conservador	524,240 75%	539,433 75%	578,087 75%	641,806 76%	734,989 77%
Esperado	665,510 77%	684,093 77%	726,138 78%	817,121 79%	938,636 80%
Óptimo	826,500 79%	869,140 80%	938,861 80%	1,037,449 81%	1,188,305 81%

Las Figura 4 muestra la evolución de los escenarios en los próximos 5 años:

**Figura 4***Evolución de los Márgenes de Contribución*

### **5.3. Horizonte de vida del producto**

Desde hace algunos años se evidencia la necesidad de contar con psicólogos que afronten el problema de la salud mental en nuestro país; este problema debe ser abordado y resuelto por profesionales debidamente preparados (Defensoría del Pueblo, 2018).

La promulgación de la Ley de Salud Mental, es otro referente de la necesidad de contar con profesionales en Psicología que hagan frente al problema de la salud mental; aumentado de forma significativa por el paso de la pandemia por la COVID-19 (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2021).

Se estima que hacia finales del 2022 el número de psicólogos colegiados en el Perú llegaba a cien mil; siendo lo necesario para cubrir la brecha de atenciones de trescientos mil; por lo que solo se cuenta con un tercio de lo necesario (Valdivia, 2022).

En ese sentido, el Perú necesita de un mayor número de psicólogos (en promedio doscientos mil) que se desenvuelvan en diferentes ramas de la ciencia y puedan dar cumplimiento a la legislación vigente en salud mental, cerrando la brecha entre atenciones solicitadas y atenciones atendidas. Esto genera que en los próximos años se necesite la capacitación de profesionales en la Psicología por lo que se genera una oportunidad de negocio con potencial de crecimiento a mediano y largo plazo.

### **5.4. Costos fijos y variables**

La venta valorizada se obtiene mediante la siguiente el producto de la cantidad de Oferta Académica Anual (Apertura de cursos por tipo de servicio), la cantidad promedio de alumnos matriculado por curso (descrito en los escenarios que están en función a la intensidad de la publicidad y promoción en conjunto con la fuerza de ventas) y el precio del servicio (por cada tipo).

La ecuación de la venta valorizada se describe como la sumatoria de la cantidad de servicios anuales ( $\text{Servicios}_{\text{Tipo N}}$ ) por tipo por la cantidad promedio de alumnos matriculados promedio por servicio ( $\text{Alumnos Matriculados}_{\text{Tipo N}}$ ) multiplicado por el precio del servicio ( $\text{Precio}_{\text{Tipo N}}$ ).

El número de alumnos matriculados promedio responde a la estacionalidad y escenario (Conservador, Esperado y Óptimo; estos motivados por el impulso de las ventas). El presente plan contempla los escenarios Equilibrio, Conservador, Esperado y Óptimo. La tipología del servicio de capacitación genera que el cálculo de los costos fijos sea asignado por la participación del tipo de capacitación entre el costo fijo total; utilizando como driver la sumatoria de horas de los alumnos por tipo de capacitación. Ver Tabla 13.

**Tabla 13**

*Asignación Costo Fijo Total*

	<b>Alumnos</b> (Matriculas/Mes)	<b>Duración</b> (Horas)	<b>Costo Fijo</b> (Porcentual)
Masterclass	A	3	3A/Total horas
Taller Grupas	B	18	18B/Total horas
Especialización	C	36	36C/Total horas

**Tabla 14**

*Descripción del Costo Variable por Tipo de Capacitación*

<b>Costo</b>	<b>Tipología</b>	<b>Descripción</b>
Ponente	Todas	Costo del Expositor o Ponente que dicta la Capacitación. No pertenece a la planilla de la empresa. Pago a través de Recibo por Honorario.
Comisión Venta	Todas	Comisión que se le paga a la Fuerza de Ventas Externa. No pertenece a la planilla de la empresa. Pago a través de Recibo por Honorarios.
Certificado Físico	Todas	Costo por la impresión del certificado y envío a la dirección del alumno a través de un servicio de mensajería. Costo estándar a nivel nacional. Se activa si el cliente solicita el certificado físico. De forma automática se envía el digital al correo del alumno (de aprobar el proceso de certificación)

Los costos variables son imputados directamente al número de alumnos matriculados en cada tipo de capacitación. Los costos variables por tipología se describen en la siguiente tabla. Los costos fijos se resumen en Tabla 15.

**Tabla 15**

*Descripción de los Costos Fijos Totales*

<b>Costo Variable</b>	<b>Tipología</b>	<b>Descripción</b>
Servicio de Hosting	Todas	Servicio de alojamiento de la página web de la empresa.
Dominio de Website	Todas	Licencia por la utilización del nombre de la página web de la empresa.
Servicio de Videollamada	Todas	Servicio de videollamada para el dictado de las capacitaciones.
Servicio de Clouding	Todas	Servicio de alojamiento de base de datos y repositorio documental digital de la empresa.
Software Especializado	Todas	Licencias por los aplicativos para la gestión de página web, el aplicativo en Android y IOS, gestión de redes sociales y creación de contenidos para redes.
Alquiler de Oficinas (coworking)	Todas	Alquiler de espacio físico compartido para personal administrativo. Incluye salas de reuniones, salas de capacitación, cafetería y cochera. Incluye servicios de limpieza, seguridad, acceso a WIFI y cuota de impresiones.
Servicio de Celular	Todas	Servicio de comunicación celular que incluye minutos ilimitados para llamadas y megabytes ilimitados para navegación en Internet de alta velocidad.
Útiles de Oficina	Todas	De uso del personal administrativo para la gestión del back up del repositorio digital en físico.
Contabilidad Tercerizada	Todas	Servicio de sistema de facturación electrónica y sistema de contabilidad online.
Mantenimiento de Equipos Informáticos	Todas	Servicio de mantenimiento preventivo de los equipos de cómputo.
Planilla Administrativa	Todas	Planilla del personal administrativo.
Planilla - Consejo Consultivo	Todas	Planilla del Consejo Consultivo.

Los gastos administrativos y gastos de ventas son ponderados al uso de las horas destinados a cada tipo de servicio.

**Tabla 16***Costos Servicio Masterclass*

<b>Masterclass</b>	<b>Unidad</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Duración del Servicio	Horas	3	3	3
Servicios Anuales	Servicio	30	30	30
Bolsa de Horas por Servicio	Horas	90	90	90
Participación Bolsa de Horas	Ratio	14.56%	14.56%	14.56%
Costo Fijo Total	Soles	502,873	510,698	535,063
Costo de Ponentes Anual	Soles	12,000	12,288	12,576
Costo del Ponente por Servicio	Soles	400	410	419
Costo Fijo por Tipo de Servicio	Soles	85,234	86,662	90,498
Costo Variable Total por Alumno	Soles	15	15	16
Comisión de Venta-Matrícula	Soles	10	10	10
Costo Certificado (Impresión-Envío)	Soles	5	5	5
Margen de Contribución	%	85.00%	85.00%	85.00%
Margen Monetario	Soles	85	87.04	89.08
Precio	Soles	100	102.4	104.8
Punto de Equilibrio	Matrículas	1003	996	1016



**Tabla 17***Costos Servicio Taller Grupal*

<b>Taller Grupal</b>	<b>Unidad</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Duración del Servicio	Horas	24	24	24
Servicios Anuales	Servicio	10	10	10
Bolsa de Horas por Servicio	Horas	240	240	240
Participación Bolsa de Horas	Ratio	39%	39%	39%
Costo Fijo Total	Soles	502,873	510,698	535,062
Costo de Ponentes Anual	Soles	40,000	40,960	41,920
Costo del Ponente por Servicio	Soles	4,000	4,096	4,192
Costo Fijo por Tipo de Servicio	Soles	235,290	239,289	249,711
Costo Variable Total por Alumno	Soles	105	107	110
Comisión de Venta-Matricula	Soles	100	102	104
Costo Certificado (Impresión-Envío)	Soles	5	5	5
Margen de Contribución	%	90%	90%	90%
Margen Monetario	Soles	895	916	937
Precio	Soles	1,000	1,024	1,048
Punto de Equilibrio	Matrículas	263	262	267

**Tabla 18***Costos - Servicio Especialización*

<b>Especialización</b>	<b>Unidad</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Duración del Servicio	Horas	48	48	48
Servicios Anuales	Servicio	6	6	6
Bolsa de Horas por Servicio	Horas	288	288	288
Participación Bolsa de Horas	Ratio	47%	47%	47%
Costo Fijo Total	Soles	502,873	510,698	535,062
Costo de Ponentes Anual	Soles	48,000	49,152	50,304
Costo del Ponente por Servicio	Soles	8,000	8,192	8,384
Costo Fijo por Tipo de Servicio	Soles	282,348	287,147	299,653
Costo Variable Total por Alumno	Soles	205	209	214
Comisión de Venta-Matricula	Soles	200	204	209
Costo Certificado (Impresión-Envío)	Soles	5	5.12	5.24
Margen de Contribución	%	90%	90%	90%
Margen Monetario	Soles	1,795	1,838	1,881
Precio	Soles	2,000	2,048	2,096
Punto de Equilibrio	Matrículas	158	157	160

## 5.5. Indicadores de punto de equilibrio

**Tabla 19**

*Asignación de Costos Fijo y Variables*

<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Asignación</b>
Costos Fijos	Gastos de Administración	Cantidad de horas del servicio por la cantidad de servicios al año (Inductor% Participación/Total)
	Gastos de Ventas	
	Depreciación en Activo	
	Costos de Ponentes (Anual)	
	Interés por préstamo bancario	
Costos Variables	Comisión de venta por matrícula	Directamente por la cantidad de alumnos matriculados en cada tipo de servicio.
	Costo de impresión de Certificado	
	Costo de envío de Certificado	
	Costo Variable de Pasarela Pago	

Considerando que el servicio del Centro de Capacitación Virtual se realiza bajo tres tipos, cada uno de ellos con una costos variables y precios diferenciados, se estableció un sistema de asignación detallado, las cuales se determinan en función a la participación porcentual de cada servicio sobre el total de ventas la mezcla idónea de servicios que tiendan a cero el Valor Presente Neto; tomando en cuenta que los servicios y alumnos son expresados en números enteros no es posible hallar una mezcla de número de servicios que satisfaga la condición de VAN=0; sin embargo, debido a la complejidad para hallar la combinación idónea, se han utilizado herramientas digitales a fin de evaluar la ecuación resultado hallando fue:

**Tabla 20**

*Mix de Servicios en Punto de Equilibrio*

<b>Servicio</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>
Masterclass	Matrículas	990
Taller Grupal	Matrículas	260
Especialización	Matrículas	120

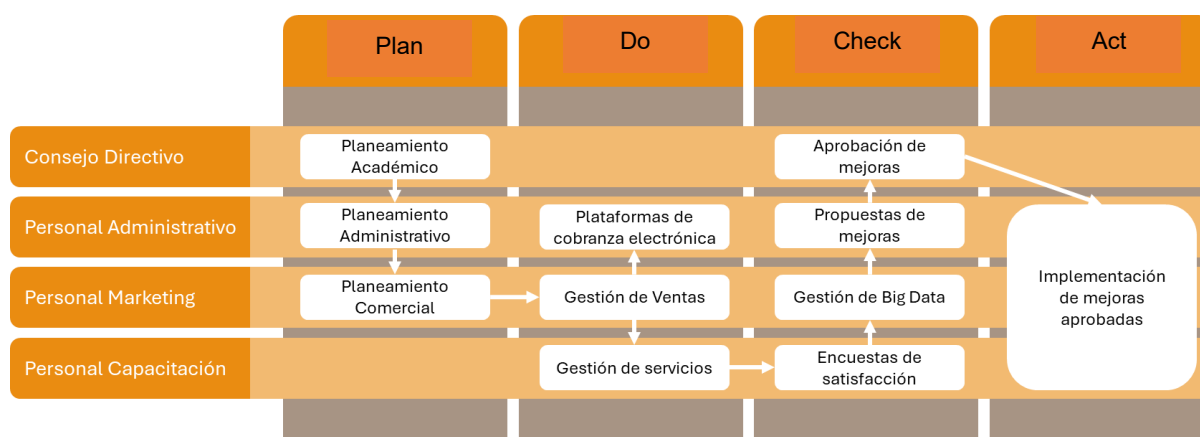
## CAPÍTULO VI: ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA EMPRESA

### 6.1. Ciclo de operación

La metodología adoptada por el Centro de Capacitación Virtual es el Círculo de Deming (Deming, 2007) el cual adopta las fases de Plan (planeamiento), Do (gestión), Check (control de calidad) y Act (mejora continua). En la Figura 5 se detallan los procesos internos alineados con la metodología:

**Figura 5**

*Ciclo de Operación del Centro de Capacitación Virtual*



El Planeamiento académico es el proceso en el cual se elabora la oferta académica, se encuentra a cargo del Consejo Directivo, proceso con frecuencia anual y revisión mensual.

**Tabla 21**

*Planeamiento Académico*

Frecuencia	Subproceso	Plazo
Revisión Anual	Revisión de la tendencia internacional	Sep-Oct
	Revisión de la tendencia nacional	
	Revisión de la oferta en competencia	
	Propuesta de Oferta Académica Anual	
	Aprobación de la Oferta Académica Anual	
Revisión Mensual	Revisión de resultados de encuestas	Mensual
	Propuestas alternativas de mejora	
	Aprobación de alternativas de mejora	
	Implementación de alternativas de mejora	

El Planeamiento Administrativo es el proceso en el cual se planifican y asignan los recursos administrativos para la gestión del servicio, el proceso se encuentra a cargo del Administrador con frecuencia mensual y revisión semanal.

**Tabla 22**

*Planeamiento Administrativo*

<b>Frecuencia</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Plazo</b>
Revisión Anual	Presupuesto Global	Sep-Oct
	Planeamiento Financiero	
	Planeamiento Compras Tecnológicas	
	Planeamiento Contrataciones (Ponentes)	
Revisión Semanal	Plan Semanal de Compras	Semanal
	Plan Semanal de Contrataciones	
	Seguimiento Plan de Capacitación Mensual	

La gestión de marketing es el proceso en el cual se gestiona la publicidad para la gestión de ventas a través de plataformas tecnológicas externas y de desarrollo propio, el proceso se encuentra a cargo del Ejecutivo de Ventas, proceso con frecuencia mensual y revisión semanal.

**Tabla 23**

*Gestión de Marketing*

<b>Frecuencia</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Plazo</b>
Revisión Anual	Presupuesto de Marketing Anual	Sep-Oct
	Plan de Medios	
Revisión Semanal	Seguimiento de Publicidad y Redes	Semanal
	Seguimiento al Plan de Medios	
	Seguimiento Tablero de Indicadores	

La gestión de ventas es el proceso en el cual se contactan a los clientes potenciales para el cierre de ventas, el proceso se encuentra a cargo del Ejecutivo de Ventas en coordinación con la fuerza de ventas externa, proceso con frecuencia mensual y revisión semanal.

**Tabla 24***Gestión de Ventas*

<b>Frecuencia</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Plazo</b>
Revisión Anual	Presupuesto de Ventas Anual	Sep-Oct
Revisión Semanal	Seguimiento al Plan de Ventas	Semanal

La gestión de cobranzas es el proceso en el cual se gestiona la cobranza a los clientes a través de una plataforma tecnológica especializada externa, el proceso se encuentra a cargo del Asistente Administrativo, proceso con frecuencia mensual y revisión semanal.

**Tabla 25***Gestión de Cobranzas - Subprocesos*

<b>Frecuencia</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Plazo</b>
Revisión Mensual	Presupuesto de Ventas Mensual	Mensual
Revisión Semanal	Seguimiento a la Ventas Mensuales	Semanal

El desarrollo del servicio es el proceso digitalizado en el cual se gestiona la capacitación a través de una plataforma tecnológica especializada externa, el proceso se encuentra a cargo del Administrador y del Asistente Administrativo en coordinación con los ponentes contratados para cada capacitación, proceso con frecuencia mensual y revisión semanal.

**Tabla 26***Desarrollo del Servicio - Subprocesos*

<b>Frecuencia</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Plazo</b>
Revisión Mensual	Plan de Capacitaciones Anuales	Mensual
Revisión Semanal	Seguimiento del Plan de Capacitaciones	Semanal

El control de calidad es el proceso digitalizado (a través de formularios virtuales en la web) en el cual se gestionan las encuestas de satisfacción al cliente, el proceso se encuentra a cargo del Administrador y del Asistente Administrativo en coordinación con los ponentes contratados para cada capacitación, proceso efectuado a término de cada capacitación.

**Tabla 27**

*Control de Calidad - Subproceso*

<b>Frecuencia</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Plazo</b>
Revisión Semanal	Encuesta de Satisfacción del Cliente	Semanal

El procesamiento de datos es el proceso digitalizado (a través de hojas de cálculo sistematizadas en la web) en el cual se procesan las encuestas de salida y se generan los reportes de las estadísticas para el Consejo Directivo, el proceso se encuentra a cargo del Administrador y del Asistente Administrativo, proceso efectuado a término de cada capacitación.

**Tabla 28**

*Procesamiento de Datos - Subprocesos*

<b>Frecuencia</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Plazo</b>
Revisión Semanal	Procesamiento de datos Reportes Estadísticos de Satisfacción del cliente por Capacitación.	Semanal

El Mejoramiento continuo del servicio está planteado en todo el ciclo de vida, para mantener o incrementar el valor que se entrega al cliente. Esta es la estrategia que le da valor agregado a nuestros servicios, ya que se pone mucho énfasis en las encuestas y al diseño de un servicio alineado a las necesidades de los clientes.

**Tabla 29***Mejoramiento Continuo del Servicio - Subprocesos*

<b>Frecuencia</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Plazo</b>
Revisión Mensual	Revisión de Reportes Estadísticos Propuestas de Mejora Aprobación de Propuestas de Mejora Implementación de Propuestas de Mejora	Mensual

**6.2. Localización e infraestructura**

El Centro de Capacitación Virtual desarrolla sus operaciones sobre plataformas tecnológicas en el ciberespacio; sin embargo, conforme a disposiciones legal tributarias se hace necesario contar con ubicación física. Optimizando el uso del recurso económico el proyecto contempla el alquiler de una oficina de uso compartido en el distrito de Miraflores, provincia y departamento de Lima.

La oficina de uso compartido cuenta con doce (12) metros cuadrados; con capacidad para cuatro (04) personas. adicional al usufructo de la oficina, el alquiler considera los servicios descritos en la siguiente tabla:

**Tabla 30***Servicios Adicionales del Alquiler de Oficina*

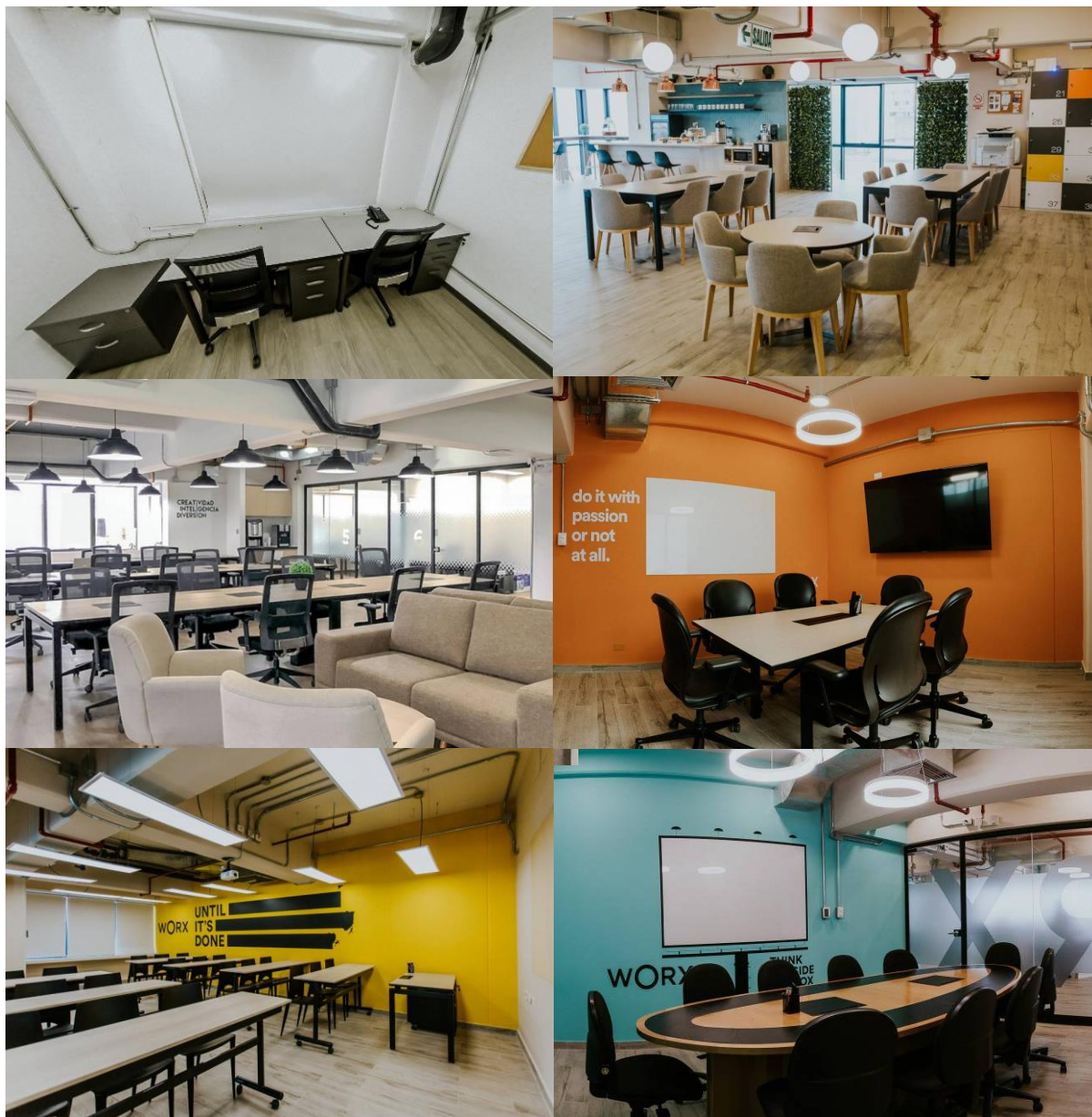
<b>Servicio</b>	<b>Descripción</b>
Sala de reuniones	Servicio de uso por horas de sala de reuniones con reserva.
Sala de capacitación	Servicio de uso por horas de sala de capacitaciones previa reserva.
Servicios Higiénicos	Servicios higiénicos con limpieza permanente y suministros de aseo incluido.
Internet de fibra óptica	Internet cableado y WIFI. Wifi ilimitado.
Estacionamiento	Estacionamiento subterráneo para visitas. Dos (02) espacios permanentes. Hasta visitas (10) para visitas.
Acceso permanente	Acceso a las instalaciones las 24 horas de día de lunes a domingo
Limpieza	Limpieza de salas comunes y de oficina en alquiler.
Soporte tecnológico	Soporte de mesa de ayuda.
Cafetería	Acceso a consumo de café para trabajadores y visitas.



En la siguiente Figura 6 se muestran las instalaciones de la oficina de uso compartido y áreas comunes disponibles:

**Figura 6**

*Instalaciones de oficina de Uso Compartido*



### 6.3. Optimización de los procesos

La optimización de procesos del Centro de Capacitación Integral se realizará con la utilización de plataformas tecnológicas que garanticen la gestión oportuna de las Capacitaciones. Las plataformas por utilizar se detallan a continuación:

**Tabla 31***Optimización de Procesos - Plataformas Tecnológicas*

<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Plataforma Tecnológica</b>
Planeamiento Académico	Revisión Tendencias	IA ChatGPT
Planeamiento Administrativo	Propuesta de Oferta Académica	Google Sites®
	Planeamiento y Presupuesto	Google Sheets®
		Looker Studio®
		Google Sites®
Gestión de Marketing	Gestión de Publicidad y Redes Sociales	Google Forms®
		Facebook Business Suite®
		LinkedIn Premium®
		Website X5®
Gestión de Ventas	Gestión de Ventas	Google Forms®
		Google Sites®
Gestión de Cobranzas	Cobranza Clientes	Google Sheets®
		Plataforma Visa®
		Plataforma Mastercard®
		Zoom®
Desarrollo del Servicio	Capacitaciones online	Moodle®
		Dropbox®
		Drive®
Control de Calidad	Gestión de Encuestas	Google Forms®
		Google Sheets®
		Google Sites®
Procesamiento de Datos	Gestión de la Información	Google Sites®
		Looker Studio®
		Google Sheets®
Ciclo de Mejora Continua	Mejora Continua	Google Sites®

El control de la optimización de los procesos del Centro de Capacitación Integral se realizará mediante la planificación y cuantificación financiera de actividades; en consecuencia, se generará el presupuesto anual como instrumento de control y seguimiento; el Presupuesto Global comprende las etapas descritas en la Tabla 32.

**Tabla 32***Etapas del Presupuesto Global*

<b>Presupuesto</b>	<b>Unidad</b>
Plan de Oferta Académica	Venta por Tipo de Servicio
Plan de Operaciones	Costos y Gastos
Plan Financiero	Estructura de Financiamiento
Plan de Marketing	Acciones de Marketing

El seguimiento y control del Plan Global se efectuará mediante un tablero de control, en la siguiente tabla se detallan los principales indicadores clave de gestión:

**Tabla 33**

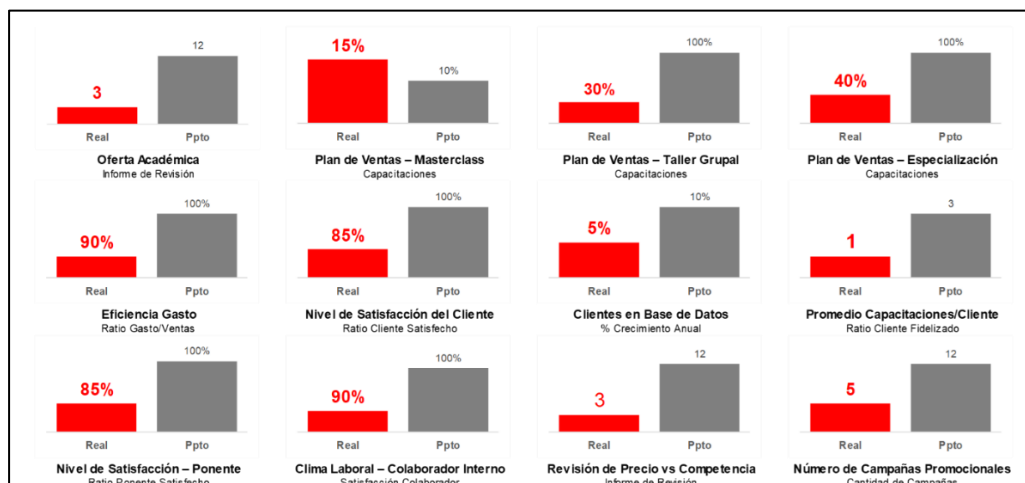
*Cuadro de Mando Integral – Indicadores Clave de Rendimiento*

<b>KPI</b>	<b>Unidad</b>	<b>Meta Anual</b>
Oferta Académica	Informe de Revisión	12
Plan de Ventas – Masterclass	Capacitaciones	100% Plan
Plan de Ventas – Taller Grupal	Capacitaciones	100% Plan
Plan de Ventas – Especialización	Capacitaciones	100% Plan
Eficiencia Gasto	Ratio Gasto/Ventas	100% Plan
Nivel de Satisfacción del Cliente	Ratio Cliente Satisfecho	100%
Clientes en Base de Datos	% Crecimiento Anual	10%
Promedio Capacitaciones/Cliente	Ratio Cliente Fidelizado	3
Nivel de Satisfacción – Ponente	Ratio Ponente Satisfecho	100%
Clima Laboral – Colaborador Interno	Satisfacción Colaborador	100%
Revisión de Precio vs Competencia	Informe de Revisión	12
Número de Campañas Promocionales	Cantidad de Campañas	12
Numero de Aliados Estratégicos	Cantidad de Aliados	12
Cantidad de Alumno por Región	Alumnos	100% Plan
Inversión en Publicidad	Ratio Publicidad/Ventas	100% Plan
Cantidad de Clientes Fidelizados	Número de Clientes	100% Plan
Cantidad de Cliente Referidos	Número de Clientes	100% Plan

El tablero de control se programará en hojas de cálculo Google Sheets® y visualizadas en Looker Studio® con acceso en Internet a disposición de los socios inversionistas. En la Figura 7 muestra un prototipo del tablero de control:

Figura 7

## Prototipo de Cuadro de Mando Integral



## 6.4. Aspectos legales y regulatorios

El Centro de Capacitación Virtual se rige por las normativas en los siguientes niveles:

Conforme a la Ley General de Sociedades, el Centro de Capacitación Virtual adoptará la denominación de Sociedad Anónima Cerrada (SAC) con las características descritas en las siguientes tablas:

Tabla 34

Características del Tipo de Sociedad

Concepto	Característica
Cantidad de accionistas Mínimo	2
Cantidad de accionistas Máximo	20
Cuenta con Junta de Accionistas	Obligado
Cuenta con Gerencia General	Obligado
Cuenta con Directorio	Opcional
Capital y Acciones	Definido por los aportes de cada socio
Registro de Matrícula de Acciones	Obligado

**Tabla 35***Normativa Tributaria Vigente*

<b>Descripción</b>
Ley del Impuesto a la Renta
Ley del Impuesto General a las Ventas
Ley Marco de Comprobantes de pago
Nuevo Código Tributario
Ley del Registro Único del Contribuyente
Ley del Procedimiento Administrativo General

**Tabla 36***Normativa Legal Laboral vigente*

<b>Descripción</b>
Texto Único Ordenado de la Ley de Formación y Promoción Laboral
Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral
Ley del Teletrabajo

**Tabla 37***Normativa Médico Legal*

<b>Normativa</b>	<b>Descripción</b>
Ley N°28369	Ley del Trabajo del Psicólogo
Ley N°30947	Ley de Salud Mental

## CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING Y VENTAS

### 7.1. Estrategia global de marketing

El Centro de Capacitación Virtual aplica la estrategia de nicho de mercado, debido a que se dirige a un grupo específico de consumidores (profesionales Psicólogos en formación o colegidos) con una necesidad o interés específico (Capacitación con énfasis en la praxis)

Para Kotler y Keller (2012) el factor clave para el funcionamiento de la estrategia adoptada es la especialización; para el caso del Centro de Capacitación Virtual la especialización se basa en el conocimiento del cliente y el servicio con el que se cubre la necesidad insatisfecha.

### 7.2. Precio y tácticas de venta

**Tabla 38**

*Fijación de Precios*

Tipo de servicio	Criterios de Fijación de Precio	
	Costos Variables (Costo Servicios de Ponentes, Comisión de Ventas, Costos de Emisión de Certificados)	
Masterclass Taller Grupal Especialización	Costos Fijos (Costos de aplicativo web, costo de servicios de videoconferencia, costos de aula virtual, costo de software especializado, gastos administrativos y ventas)	Competencia Indirecta

El precio será definido en función de la estructura de costos; alineado a la tendencia de precios de mercado y competencia. El precio será sujeto de revisión por el Consejo Directivo de forma mensual.

**Tabla 39***Tácticas de Venta a desarrollar*

<b>Táctica</b>	<b>Descripción</b>
Conocimiento del Producto	La fuerza de ventas será constantemente capacitada. Se priorizará a estudiantes de Psicología para la venta de los servicios.
Demostraciones	Se realizarán Webinars y Masterclass de forma gratuita para mostrar el nivel calidad del servicio de capacitación.
Manejo de objeciones	Se desarrollará e implementará un Manual de Objeciones para el cierre de ventas.
Descuentos	Promociones y descuentos para clientes nuevos y referidos.
Plan de Fidelización	Promociones y descuentos para clientes fidelizados.
Atención al Cliente	Seguimiento post venta como parte del proceso de la mejora continua.

**7.3. Promoción y Publicidad****Tabla 40***Promoción - Centro de Capacitación Virtual*

<b>Promoción</b>	<b>Descripción</b>
Plan de Referidos	Plan de descuentos para clientes actuales que refieran nuevos clientes.
Plan de Fidelización de Clientes	Plan de descuentos para clientes en Base de Datos Fidelizados.
Plan de Nuevos Clientes	Plan de descuentos para clientes nuevos no referidos.
Descuentos Corporativos	Plan de descuentos para inscripciones corporativas de tres (03) participantes como mínimo.

**Tabla 41***Publicidad – Centro de Capacitación Virtual*

<b>Publicidad</b>	<b>Descripción</b>
Red Social - Facebook	Publicidad en redes sociales segmentada al tipo de cliente objetivo del Centro de Capacitación Virtual.
Red Social - LinkedIn	Publicidad en redes sociales segmentada al tipo de cliente objetivo del Centro de Capacitación Virtual

(continúa)

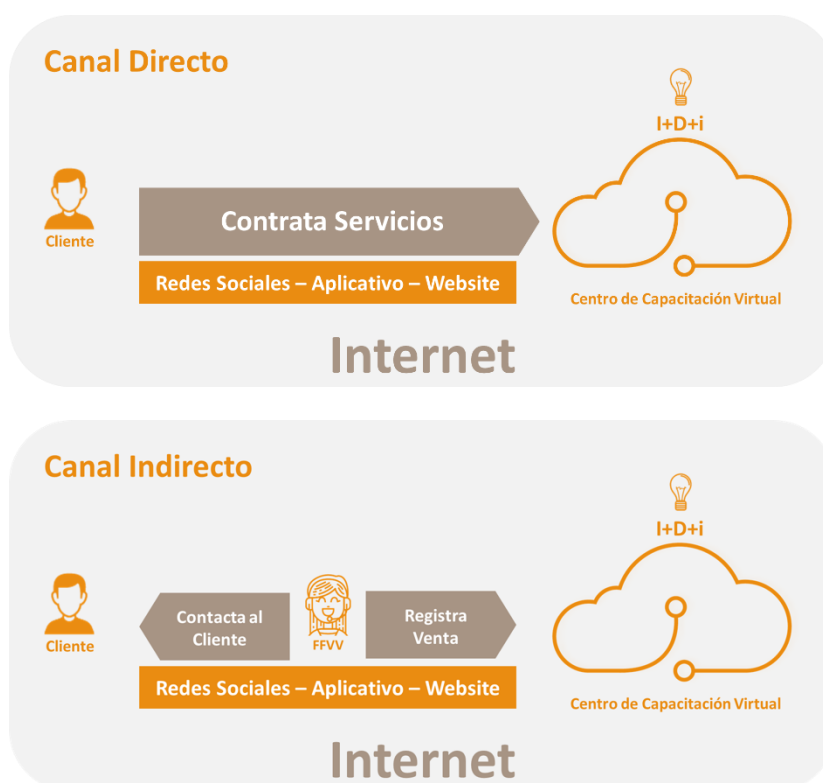
(continuación)

Publicidad	Descripción
Aliados Estratégicos	Publicidad en medios virtuales de aliados estratégicos (Universidades, Centros de Salud, etc.)
Webinars Gratuitos	Webinars gratuitos para captar base de datos de explotación.
Masterclass Gratuitas	Capacitaciones en modalidad Masterclass gratuitas sin certificado.
Chatbot	Chatbot via WhatsApp para envíos de mensajes masivo y recordatorio de eventos.
Mailing	Correo masivo a base de datos de clientes

#### 7.4. Distribución

**Figura 8**

*Distribución de Capacitaciones – Canal Directo e Indirecto*



La distribución de la capacitación se realizará de forma virtual en la plataforma de videoconferencia Zoom®, esta plataforma ha sido elegida por su preferencia entre



los clientes encuestados en el estudio de mercado (75% de preferencia, seguida de Google Meet con 21% de preferencia).

Los comprobantes de pago (Boleta de Venta y/o Factura) son generados de forma virtual por la empresa que gestiona la Contabilidad y son enviados vía correo electrónica y al número de abonado de WhatsApp. El certificado producto de la aprobación del examen de conocimientos se genera de forma virtual con un código único de comprobación y un código de validación. El certificado tiene una versión física con un costo adicional por la impresión y el envío a la dirección declarada.

## 7.5. Posicionamiento

Basado en la Matriz BCG (*Boston Consulting Group*) de participación y crecimiento, los servicios de capacitación por tipo se sitúan en la matriz descrita en la siguiente figura:

**Figura 9**

*Matriz BCG – Tipos de Servicio de Capacitación*



Los servicios de capacitación en el tipo Masterclass son masivos y son principalmente para captar clientes potenciales, tienen una participación baja y una tasa de crecimiento en el mercado alta, la estrategia es mantenerlos buscando incrementar participación en el mercado.

Los servicios de capacitación en los tipos Taller Grupal y Especialización son menos masivos y son fuente de flujos de capital, tienen una participación alta y una tasa de crecimiento en el mercado baja, la estrategia es mantenerlos buscando desarrollarlos reduciendo los costos. La información se tabula en la Tabla 42.

**Tabla 42**

*Participación de Mercado – Tipo de Capacitación*

<b>Ventas Proyectadas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
% Part. Mercado Total	0.14%	0.14%	0.14%	0.13%	0.13%
% Part. Masterclass	0.03%	0.03%	0.03%	0.03%	0.03%
% Part. Taller Grupal	0.06%	0.06%	0.06%	0.05%	0.05%
% Part. Especialización	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.04%

## 7.6. Objetivos y planes de acción

**Tabla 43**

*Objetivos y planes de acción*

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Iniciativas</b>
10M Seguidores en el primer año	Generar contenido en las redes sociales	Anuncio en Facebook Generación de contenido para redes sociales (audiovisual) Carga de contenido en redes sociales (audiovisual)
Generar tráfico web	Creación y diseño de website Promoción en redes sociales Posicionamiento website	Pago de licencia de dominio anual Alquiler de hosting Programación de website
Crecimiento de ventas de 10%	Concursos y descuentos	Descuento del 20% en capacitaciones a referidos de lunes a jueves. 20% descuento en mes de aniversario del centro de capacitación virtual.
Aumentar el índice de recomendación de clientes captados	Generar fidelización de clientes	Obsequio de materiales para terapias psicológicas Compartición de bibliografía digital con asistente a capacitaciones Creación de aplicativo propio.

## CAPÍTULO VIII: PROYECCIÓN FINANCIERA

### 8.1. Determinación de la tasa de descuento adecuada

Con la finalidad de hallar la tasa mínima de rendimiento utilizamos el modelo de valuación de activos de capital (Ross et al., 2009) o también conocido por sus siglas en inglés CAPM.

La fórmula CAPM se define:  $R = R_F + \text{Beta} \times (R_M - R_F) + \text{Riesgo País}$ . Sin embargo, en la aplicación del modelo para la realidad peruana, solo consideraremos la siguiente ecuación simplificada: Fórmula CAPM – Adaptación Caso Peruano se define como:  $R = R_F + \text{Riesgo País}$

Esto debido a la ausencia de información de del rendimiento de empresas tipo en el mercado peruano (Beta de la Acción).

La tasa libre de riesgo a utilizar será el promedio de las tasas pasivas del sistema financiero para Depósitos a Plazo para Personas Jurídicas a más de 360; la cual asciende a 7.01% (información a mediados de octubre del 2023)

En la búsqueda de información se encontró que para octubre 2023 el índice Riesgo País se encontraba en 169 puntos básicos. Aplicando la fórmula tenemos:

- $R_F = 3.20\%$
- Riesgo País = 2.10%
- $R = 7.01\% + 1.69\%$
- $R = 8.70\%$

## 8.2. Estados de Situación y Estado de Resultados Actuales

**Tabla 44**

*Estado de Situación Proyectado - Escenario Esperado*

	<b>Año 00</b>	<b>Año 01</b>	<b>Año 02</b>	<b>Año 03</b>	<b>Año 04</b>	<b>Año 05</b>
<b>Total activos corrientes</b>	<b>39,400</b>	<b>143,133</b>	<b>264,402</b>	<b>413,039</b>	<b>608,190</b>	<b>872,094</b>
Efectivo y equivalente de efectivo	39,400	143,133	264,402	413,039	608,190	872,094
Total activos no corrientes	40,600	32,990	25,380	17,770	10,160	2,550
Propiedades, planta y equipo.	40,600	32,990	25,380	17,770	10,160	2,550
<b>Total Activos</b>	<b>80,000</b>	<b>176,123</b>	<b>289,782</b>	<b>430,809</b>	<b>618,350</b>	<b>874,644</b>
Total pasivos no corrientes	32,000	27,807	22,721	16,553	9,072	0
Otros pasivos financieros no corrientes	32,000	27,807	22,721	16,553	9,072	0
Total Pasivos	32,000	27,807	22,721	16,553	9,072	0
Total Patrimonio	48,000	148,317	267,061	414,256	609,278	874,644
Capital emitido	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
Resultados acumulados	-	100,317	219,061	366,256	561,278	826,644
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>80,000</b>	<b>176,123</b>	<b>289,782</b>	<b>430,809</b>	<b>618,350</b>	<b>874,644</b>

**Tabla 45***Estado de Resultados Actuales - Escenario Esperado*

	<b>Año 01</b>	<b>Año 02</b>	<b>Año 03</b>	<b>Año 04</b>	<b>Año 05</b>
<b>Ventas</b>	<b>794,000</b>	<b>826,368</b>	<b>888,704</b>	<b>983,024</b>	<b>1,114,632</b>
(-) Costo de ventas	-190,810	-196,925	-206,446	-219,599	-237,109
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>603,190</b>	<b>629,443</b>	<b>682,258</b>	<b>763,425</b>	<b>877,523</b>
(-) Gastos de administración	-323,496	-331,342	-340,765	-350,263	-359,837
(-) Gastos de ventas	-98,520	-90,644	-92,769	-94,893	-97,018
(-) Depreciación	-7,610	-7,610	-7,610	-7,610	-7,610
<b>Utilidad operativa</b>	<b>173,564</b>	<b>199,846</b>	<b>241,115</b>	<b>310,659</b>	<b>413,059</b>
(-) Gastos financieros	-31,271	-31,414	-32,327	-34,033	-36,652
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>142,293</b>	<b>168,431</b>	<b>208,788</b>	<b>276,626</b>	<b>376,407</b>
(-) Impuesto a la renta	-41,976	-49,687	-61,592	-81,605	-111,040
<b>Utilidad neta</b>	<b>100,317</b>	<b>118,744</b>	<b>147,196</b>	<b>195,021</b>	<b>265,367</b>

### 8.3. Estados de resultados y balances proyectados. Análisis de la reinversión de utilidades

**Tabla 46**

*Estado de Situación Proyectado - Escenario Conservador*

	<b>Año 00</b>	<b>Año 01</b>	<b>Año 02</b>	<b>Año 03</b>	<b>Año 04</b>	<b>Año 05</b>
Total activos corrientes	39,400	37,716	46,347	71,519	124,150	223,858
Efectivo y equivalente de efectivo	40,600	32,990	25,380	17,770	10,160	2,550
Total activos no corrientes	40,600	32,990	25,380	17,770	10,160	2,550
Propiedades, planta y equipo.	80,000	70,706	71,727	89,289	134,310	226,408
<b>Total Activos</b>	<b>32,000</b>	<b>27,807</b>	<b>22,721</b>	<b>16,553</b>	<b>9,072</b>	<b>-0</b>
Total pasivos no corrientes	32,000	27,807	22,721	16,553	9,072	-0
Otros pasivos financieros no corrientes	32,000	27,807	22,721	16,553	9,072	-0
Total Pasivos	48,000	42,899	49,006	72,736	125,238	226,408
Total Patrimonio	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
Capital emitido	-	-5,101	1,006	24,736	77,238	178,408
Resultados acumulados	80,000	70,706	71,727	89,289	134,310	226,408
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>39,400</b>	<b>37,716</b>	<b>46,347</b>	<b>71,519</b>	<b>124,150</b>	<b>223,858</b>

**Tabla 47***Estado de Resultados Actuales - Escenario Conservador*

	<b>Año 01</b>	<b>Año 02</b>	<b>Año 03</b>	<b>Año 04</b>	<b>Año 05</b>
<b>Ventas</b>	<b>621,000</b>	<b>638,976</b>	<b>683,296</b>	<b>746,112</b>	<b>841,728</b>
(-) Costo de ventas	-170,740	-175,299	-182,740	-192,424	-205,840
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>450,260</b>	<b>463,677</b>	<b>500,556</b>	<b>553,688</b>	<b>635,888</b>
(-) Gastos de administración	-323,496	-331,342	-340,765	-350,263	-359,837
(-) Gastos de ventas	-98,520	-90,644	-92,769	-94,893	-97,018
(-) Depreciación	-7,610	-7,610	-7,610	-7,610	-7,610
<b>Utilidad operativa</b>	<b>20,634</b>	<b>34,081</b>	<b>59,413</b>	<b>100,922</b>	<b>171,424</b>
(-) Gastos financieros	-25,735	-25,418	-25,754	-26,451	-27,919
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-5,101</b>	<b>8,663</b>	<b>33,659</b>	<b>74,470</b>	<b>143,504</b>
(-) Impuesto a la renta	-	-2,556	-9,929	-21,969	-42,334
<b>Utilidad neta</b>	<b>-5,101</b>	<b>6,107</b>	<b>23,729</b>	<b>52,502</b>	<b>101,171</b>

**Tabla 48***Estado de Situación Proyectado - Escenario Óptimo*

	<b>Año 00</b>	<b>Año 01</b>	<b>Año 02</b>	<b>Año 03</b>	<b>Año 04</b>	<b>Año 05</b>
Total activos corrientes	39,400	256,098	494,814	765,465	1,095,655	1,514,751
Efectivo y equivalente de efectivo	39,400	256,098	494,814	765,465	1,095,655	1,514,751
Total activos no corrientes	40,600	32,990	25,380	17,770	10,160	2,550
Propiedades, planta y equipo.	40,600	32,990	25,380	17,770	10,160	2,550
<b>Total Activos</b>	<b>80,000</b>	<b>289,088</b>	<b>520,194</b>	<b>783,235</b>	<b>1,105,815</b>	<b>1,517,301</b>
Total pasivos no corrientes	32,000	27,807	22,721	16,553	9,072	-0
Otros pasivos financieros no corrientes	32,000	27,807	22,721	16,553	9,072	-0
Total Pasivos	32,000	27,807	22,721	16,553	9,072	-0
Total Patrimonio	48,000	261,282	497,473	766,682	1,096,743	1,517,301
Capital emitido	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
Resultados acumulados	-	213,282	449,473	718,682	1,048,743	1,469,301
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>80,000</b>	<b>289,088</b>	<b>520,194</b>	<b>783,235</b>	<b>1,105,815</b>	<b>1,517,301</b>



**Tabla 49***Estado de Resultados Actuales - Escenario Óptimo*

	<b>Año 01</b>	<b>Año 02</b>	<b>Año 03</b>	<b>Año 04</b>	<b>Año 05</b>
<b>Ventas</b>	<b>982,000</b>	<b>1,021,952</b>	<b>1,092,016</b>	<b>1,208,144</b>	<b>1,373,288</b>
(-) Costo de ventas	-212,560	-219,658	-230,183	-245,970	-267,358
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>769,440</b>	<b>802,294</b>	<b>861,833</b>	<b>962,174</b>	<b>1,105,930</b>
(-) Gastos de administración	-323,496	-331,342	-340,765	-350,263	-359,837
(-) Gastos de ventas	-98,520	-90,644	-92,769	-94,893	-97,018
(-) Depreciación	-7,610	-7,610	-7,610	-7,610	-7,610
<b>Utilidad operativa</b>	<b>339,814</b>	<b>372,697</b>	<b>420,690</b>	<b>509,407</b>	<b>641,465</b>
(-) Gastos financieros	-37,287	-37,673	-38,833	-41,236	-44,929
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>302,527</b>	<b>335,024</b>	<b>381,857</b>	<b>468,171</b>	<b>596,536</b>
(-) Impuesto a la renta	-89,245	-98,832	-112,648	-138,110	-175,978
<b>Utilidad neta</b>	<b>213,282</b>	<b>236,192</b>	<b>269,209</b>	<b>330,061</b>	<b>420,558</b>

**Tabla 50***Estado de Situación Proyectado - Escenario Equilibrio*

	<b>Año 00</b>	<b>Año 01</b>	<b>Año 02</b>	<b>Año 03</b>	<b>Año 04</b>	<b>Año 05</b>
Total activos corrientes	39,400	20,781	7,469	14,965	49,515	130,738
Efectivo y equivalente de efectivo	39,400	20,781	7,469	14,965	49,515	130,738
Total activos no corrientes	40,600	32,990	25,380	17,770	10,160	2,550
Propiedades, planta y equipo.	40,600	32,990	25,380	17,770	10,160	2,550
<b>Total Activos</b>	<b>80,000</b>	<b>53,771</b>	<b>32,849</b>	<b>32,735</b>	<b>59,675</b>	<b>133,288</b>
Total pasivos no corrientes	32,000	27,807	22,721	16,553	9,072	-0
Otros pasivos financieros no corrientes	32,000	27,807	22,721	16,553	9,072	-0
Total Pasivos	32,000	27,807	22,721	16,553	9,072	-0
Total Patrimonio	48,000	25,964	10,129	16,182	50,603	133,288
Capital emitido	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
Resultados acumulados	-	-22,036	-37,871	-31,818	2,603	85,288
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>80,000</b>	<b>53,771</b>	<b>32,849</b>	<b>32,735</b>	<b>59,675</b>	<b>133,288</b>

**Tabla 51***Estado de Resultados Actuales - Escenario Equilibrio*

	<b>Año 01</b>	<b>Año 02</b>	<b>Año 03</b>	<b>Año 04</b>	<b>Año 05</b>
<b>Ventas</b>	<b>794,000</b>	<b>826,368</b>	<b>888,704</b>	<b>983,024</b>	<b>1,114,632</b>
(-) Costo de ventas	-190,810	-196,925	-206,446	-219,599	-237,109
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>603,190</b>	<b>629,443</b>	<b>682,258</b>	<b>763,425</b>	<b>877,523</b>
(-) Gastos de administración	-323,496	-331,342	-340,765	-350,263	-359,837
(-) Gastos de ventas	-98,520	-90,644	-92,769	-94,893	-97,018
(-) Depreciación	-7,610	-7,610	-7,610	-7,610	-7,610
<b>Utilidad operativa</b>	<b>173,564</b>	<b>199,846</b>	<b>241,115</b>	<b>310,659</b>	<b>413,059</b>
(-) Gastos financieros	-31,271	-31,414	-32,327	-34,033	-36,652
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>142,293</b>	<b>168,431</b>	<b>208,788</b>	<b>276,626</b>	<b>376,407</b>
(-) Impuesto a la renta	-41,976	-49,687	-61,592	-81,605	-111,040
<b>Utilidad neta</b>	<b>100,317</b>	<b>118,744</b>	<b>147,196</b>	<b>195,021</b>	<b>265,367</b>

#### 8.4. Flujo de caja diferencial proyectado

**Tabla 52**

*Flujo de Caja Proyectado - Escenario Esperado*

	<b>Año 00</b>	<b>Año 01</b>	<b>Año 02</b>	<b>Año 03</b>	<b>Año 04</b>	<b>Año 05</b>
Ingresos por ventas		794,000	826,368	888,704	983,024	1,114,632
Costos de Ventas		- 190,810	- 196,925	- 206,446	- 219,599	- 237,109
Utilidad Bruta		603,190	629,443	682,258	763,425	877,523
Gastos Administrativos		- 331,106	- 338,952	- 348,375	357,873	- 367,447
Gastos de Ventas		-98,520	-90,644	-92,769	-94,893	-97,018
Utilidad Operativa		173,564	199,846	241,115	310,659	413,059
Impuesto a la Renta		-41,976	-49,687	-61,592	-81,605	- 111,040
Depreciación		7,610	7,610	7,610	7,610	7,610
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>139,198</b>	<b>157,768</b>	<b>187,132</b>	<b>236,664</b>	<b>309,629</b>
Gastos financieros		-31,272	-31,416	-32,330	-34,037	-36,657
<b>Flujo de Caja Financiero</b>		<b>107,926</b>	<b>126,352</b>	<b>154,803</b>	<b>202,627</b>	<b>272,972</b>
Inversión	-80,000					
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-80,000</b>	<b>107,926</b>	<b>126,352</b>	<b>154,803</b>	<b>202,627</b>	<b>272,972</b>

**Tabla 53***Flujo de Caja Proyectado - Escenario Conservador*

	<b>Año 00</b>	<b>Año 01</b>	<b>Año 02</b>	<b>Año 03</b>	<b>Año 04</b>	<b>Año 05</b>
Ingresos por ventas		621,000	638,976	683,296	746,112	841,728
Costos de Ventas		-170,740	-175,299	-182,740	-192,424	-205,840
Utilidad Bruta		450,260	463,677	500,556	553,688	635,888
Gastos Administrativos		-331,106	-338,952	-348,375	-357,873	-367,447
Gastos de Ventas		-98,520	-90,644	-92,769	-94,893	-97,018
Utilidad Operativa		20,634	34,081	59,413	100,922	171,424
Impuesto a la Renta		-	-2,556	-9,929	-21,969	-42,334
Depreciación		7,610	7,610	7,610	7,610	7,610
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>28,244</b>	<b>39,135</b>	<b>57,093</b>	<b>86,563</b>	<b>136,700</b>
Gastos financieros		-25,736	-25,420	-25,757	-26,455	-27,924
<b>Flujo de Caja Financiero</b>		<b>2,508</b>	<b>13,715</b>	<b>31,336</b>	<b>60,108</b>	<b>108,776</b>
Inversión	-80,000					
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-80,000</b>	<b>2,508</b>	<b>13,715</b>	<b>31,336</b>	<b>60,108</b>	<b>108,776</b>

**Tabla 54***Flujo de Caja Proyectado - Escenario Óptimo*

	<b>Año 00</b>	<b>Año 01</b>	<b>Año 02</b>	<b>Año 03</b>	<b>Año 04</b>	<b>Año 05</b>
Ingresos por ventas		982,000	1,021,952	1,092,016	1,208,144	1,373,288
Costos de Ventas		-212,560	-219,658	-230,183	-245,970	-267,358
Utilidad Bruta		769,440	802,294	861,833	962,174	1,105,930
Gastos Administrativos		-331,106	-338,952	-348,375	-357,873	-367,447
Gastos de Ventas		-98,520	-90,644	-92,769	-94,893	-97,018
Utilidad Operativa		339,814	372,697	420,690	509,407	641,465
Impuesto a la Renta		-89,245	-98,832	-112,648	-138,110	-175,978
Depreciación		7,610	7,610	7,610	7,610	7,610
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>258,179</b>	<b>281,475</b>	<b>315,652</b>	<b>378,907</b>	<b>473,097</b>
Gastos financieros		-37,288	-37,675	-38,836	-41,240	-44,934
<b>Flujo de Caja Financiero</b>		<b>220,891</b>	<b>243,800</b>	<b>276,816</b>	<b>337,667</b>	<b>428,163</b>
Inversión	-80,000					
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-80,000</b>	<b>220,891</b>	<b>243,800</b>	<b>276,816</b>	<b>337,667</b>	<b>428,163</b>

**Tabla 55***Flujo de Caja Proyectado - Escenario Equilibrio*

*	<b>Año 00</b>	<b>Año 01</b>	<b>Año 02</b>	<b>Año 03</b>	<b>Año 04</b>	<b>Año 05</b>
Ingresos por ventas		601,172	610,304	653,952	716,096	811,040
Costos de Ventas		-168,481	-172,042	-179,407	-189,015	-202,354
Utilidad Bruta		432,690	438,262	474,545	527,081	608,686
Gastos Administrativos		-331,106	-338,952	-348,375	-357,873	-367,447
Gastos de Ventas		-98,520	-90,644	-92,769	-94,893	-97,018
Utilidad Operativa		3,064	8,665	33,401	74,315	144,221
Impuesto a la Renta		-	-	-2,533	-14,403	-34,599
Depreciación		7,610	7,610	7,610	7,610	7,610
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>10,674</b>	<b>16,275</b>	<b>38,478</b>	<b>67,522</b>	<b>117,232</b>
Gastos financieros		-25,101	-24,502	-24,818	-25,495	-26,942
<b>Flujo de Caja Financiero</b>		<b>-14,427</b>	<b>-8,227</b>	<b>13,660</b>	<b>42,027</b>	<b>90,290</b>
Inversión	-80,000					
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-80,000</b>	<b>-14,427</b>	<b>-8,227</b>	<b>13,660</b>	<b>42,027</b>	<b>90,290</b>

## 8.5. Análisis de los indicadores de rentabilidad

**Tabla 56**

*Indicadores de Rentabilidad – Escenario Esperado*

	<b>Año 01</b>	<b>Año 02</b>	<b>Año 03</b>	<b>Año 04</b>	<b>Año 05</b>
Margen Bruto	71.97%	71.81%	72.57%	73.60%	75.05%
Margen Operativo	0.51%	1.42%	5.11%	10.38%	17.78%
Margen de Utilidad Neta	-3.67%	-2.59%	0.93%	4.81%	10.19%
ROA	-40.98%	-115.29%	-97.20%	4.36%	63.99%
ROE	-45.91%	-32.99%	12.61%	71.71%	172.26%
Razón de Deuda	51.71%	69.17%	50.57%	15.20%	0.00%
Ratio Apalancamiento	57.93%	47.34%	34.49%	18.90%	0.00%
Activos/Patrimonio	166.67%	207.10%	324.33%	202.29%	117.93%



**Tabla 57***Indicadores de Rentabilidad – Escenario Conservador*

	<b>Año 01</b>	<b>Año 02</b>	<b>Año 03</b>	<b>Año 04</b>	<b>Año 05</b>
Margen Bruto	72.51%	72.57%	73.26%	74.21%	75.55%
Margen Operativo	3.32%	5.33%	8.70%	13.53%	20.37%
Margen de Utilidad Neta	-0.82%	0.96%	3.47%	7.04%	12.02%
ROA	-7.21%	1.40%	27.70%	57.51%	78.80%
ROE	-10.63%	12.72%	49.44%	109.38%	210.77%
Razón de Deuda	39.33%	31.68%	18.54%	6.75%	0.00%
Ratio Apalancamiento	57.93%	47.34%	34.49%	18.90%	0.00%
Activos/Patrimonio	166.67%	164.82%	146.36%	122.76%	107.24%

**Tabla 58***Indicadores de Rentabilidad – Escenario Óptimo*

	<b>Año 01</b>	<b>Año 02</b>	<b>Año 03</b>	<b>Año 04</b>	<b>Año 05</b>
Margen Bruto	78.35%	78.51%	78.92%	79.64%	80.53%
Margen Operativo	34.60%	36.47%	38.52%	42.16%	46.71%
Margen de Utilidad Neta	21.72%	23.11%	24.65%	27.32%	30.62%
ROA	73.78%	86.40%	91.76%	94.84%	96.84%
ROE	444.34%	492.07%	560.85%	687.63%	876.16%
Razón de Deuda	9.62%	4.37%	2.11%	0.82%	0.00%
Ratio Apalancamiento	57.93%	47.34%	34.49%	18.90%	0.00%
Activos/Patrimonio	166.67%	110.64%	104.57%	102.16%	100.83%

**Tabla 59***Indicadores de Rentabilidad – Escenario Equilibrio*

	<b>Año 01</b>	<b>Año 02</b>	<b>Año 03</b>	<b>Año 04</b>	<b>Año 05</b>
Margen Bruto	71.97%	71.81%	72.57%	73.60%	75.05%
Margen Operativo	0.51%	1.42%	5.11%	10.38%	17.78%
Margen de Utilidad Neta	-3.67%	-2.59%	0.93%	4.81%	10.19%
ROA	-40.98%	-115.29%	-97.20%	4.36%	63.99%
ROE	-45.91%	-32.99%	12.61%	71.71%	172.26%
Razón de Deuda	51.71%	69.17%	50.57%	15.20%	0.00%
Ratio Apalancamiento	57.93%	47.34%	34.49%	18.90%	0.00%
Activos/Patrimonio	166.67%	207.10%	324.33%	202.29%	117.93%

## 8.6. Rentabilidad para el accionista

**Tabla 60**

*Análisis de sensibilidad entre escenarios*

	<b>Equilibrio</b>	<b>Conservador</b>	<b>Esperado</b>	<b>Óptimo</b>
Inversión	80,000	80,000	80,000	80,000
Deuda	32,000	32,000	32,000	32,000
Capital	48,000	48,000	48,000	48,000
Tasa de Deuda	21.28%	21.28%	21.28%	21.28%
Costo de Capital (COK)	8.70%	8.70%	8.70%	8.70%
WACC	13.73%	13.73%	13.73%	13.73%
Tasa Interna de Retorno	8.70%	27.72%	152.19%	287.45%
Valor Actual Neto	-	73,045	571,764	1,069,075

## CONCLUSIONES

Acorde a los resultados obtenidos en el análisis técnico financiero, el presente plan de negocios Implementación de un Centro de Capacitación Virtual para Psicólogos se han determinado las siguientes conclusiones:

1. De la evaluación del mercado se ha detectado un déficit en la cantidad de Psicólogos necesarios en el Perú para hacer frente a la problemática de la salud mental. Esta brecha incluye también la falta de articulación de la parte teórica y la praxis de la ciencia.
2. Del estudio de mercado efectuado se ha validado que el público objetivo y sus necesidades son atendidas de forma integral con la propuesta de valor del modelo de negocio planteado.
3. Del análisis legal para la conformación de la empresa y el acceso al mercado se ha determinado que no existen barreras y que el Centro de Capacitación Virtual cuenta con los elementos jurídicos necesarios para operar.
4. Del análisis técnico para el desarrollo del plan de negocios se ha determinado que existen en el mercado local los recursos (humanos y logísticos) necesarios para la atención y soporte de los procesos.
5. El Centro de Capacitación Virtual es viable desde el punto de vista financiero; para tales efectos se validó mediante un análisis de sensibilidad las principales variables críticas resultando positivos los valores presente netos en todos los escenarios: Esperado, Conservador y Óptimo.

## REFERENCIAS

- Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). *Bonos del Tesoro EE.UU. - 10 años (%)*.  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html>
- Banco Central de Reserva del Perú (s.f.). *Diferencial de Rendimientos del Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG) - Perú*.  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PNO1129XM/html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023, 01 de diciembre). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas*.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2023.pdf>
- Barrantes, R., Burneo, J., & Duffó, D. (2022, enero). *No estábamos preparadas para las clases virtuales: La pandemia y la educación superior universitaria pública*. Repositorio Instituto de Estudios Peruanos.  
<https://repositorio.iep.org.pe/server/api/core/bitstreams/1eb24e89-929b-4fa1-98ab-42b6acfa1c37/content>
- Caycho Rodriguez, T. (2014). La Psicología en América del Sur. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 6(3), 3-5.
- Congreso de la República del Perú. (2004, 29 de octubre). *Ley N°28369 Ley del Trabajo del Psicólogo*. Archivo Digital de la Legislación del Perú.  
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/>
- Congreso de la República del Perú. (2017, 21 de diciembre). *Ley N°30702 Ley que crea el Colegio de Psicólogos del Perú*. Archivo Digital de la Legislación del Perú. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/>
- Congreso de la República del Perú. (2019, 23 de mayo). *Ley N°30947 Ley de Salud Mental*. Archivo Digital de la Legislación del Perú.  
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/>
- Corpas, I. (2022, 13 de octubre). *E-Learning en Perú*. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima.  
<https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/065/documentos/2022/10/documentos-anexos/DOC2022916291.pdf>

- Defensoría del Pueblo. (2018, diciembre). *El Derecho a la Salud Mental*.  
<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/12/Informe-Defensorial-N%C2%BA-180-Derecho-a-la-Salud-Mental-con-RD.pdf>
- Deming, W. (2007). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Ediciones Diaz de Santos.
- Educación al futuro. (2022). *Crecimiento y conversión de la educación superior*.  
<https://educacionalfuturo.com/articulos/crecimiento-y-conversion-de-la-educacion-superior/>
- Gómez Gallardo, L. M., & Macedo Buleje, J. C. (2011). Importancia de los programas virtuales en la educación superior peruana. *Investigación Educativa*, 15(7), 113-126.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica. Un enfoque integral* (9ª ed.). McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016, 28 de marzo). *El 89.9% de los hogares peruanos cuentan con al menos una tecnología de información y comunicación*. <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n056-2016-inei.pdf>.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11ª ed. ). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14ª ed.). Pearson.
- Marecos, P. C. (2020). Plataforma virtual: una herramienta didáctica para el Proceso de Enseñanza Aprendizaje. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 860-877.
- Mena, M. (2020, diciembre). *¿La educación del futuro será online?*. Statista.  
<https://es.statista.com/grafico/23692/encuesta-educacion-superior-online-o-presencial/>
- Mendez, A. (2021, agosto). *Punto de Equilibrio Multiproducto – Explicación paso a paso*. Plan de Mejora. <https://www.plandemejora.com/punto-de-equilibrio-multiproducto/>
- Mercado, W., & Valenzuela, L. (2022). Ciclo de Deming y Balanced Scorecard para el cumplimiento de estándares de acreditación en la universidad pública peruana. *Sciéndo*, 25(2), 145-149.
- Moreno, B. Z. (2015). La Formación del Psicólogo en el Perú. *Integración Académica en Psicología*, 3(9), 25-32.

- Mota, K., Concha, C., & Muñoz, N. (2020). A educação virtual como agente transformador dos processos de aprendizagem. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 24(3), 1216-1225.
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2023, 27 de enero). *Internet fijo: velocidad promedio de descarga en Perú aumentó en 56 % durante el año 2022*. <https://www.osiptel.gob.pe/media/ceagk23t/np27012023-velocidad-internet-ookla.pdf>
- Plataforma digital única del Estado Peruano. (2021, octubre). *Minsa: Una de cada ocho personas ha sufrido algún trastorno mental en Lima debido a la COVID-19*. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/542921-minsa-una-de-cada-ocho-personas-ha-sufrido-algun-trastorno-mental-en-lima-debido-a-la-covid-19>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2009). *Finanzas Corporativas* (9ª ed.). McGraw Hill.
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2020, 12 de agosto). *II Informe Bienal sobre la Realidad Universitaria en el Perú*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1230044/Informe%20Bienal.pdf?v=1603336820>
- Universidad de Nueva York. (2024, enero). *Betas by Sector (US)*. [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Universidad Tecnológica del Perú. (2023, noviembre). *¿Cuánto gana un psicólogo en Perú?* <https://www.utp.edu.pe/blog/cuanto-gana-un-psicologo-peru#:~:text=Asimismo%2C%20seg%C3%BAn%20el%20sondeo%20del,5%2C856%20soles%20mensuales%20en%202023>.
- Valdivia, A. (2022, 17 de octubre). *Perú necesita 300 mil psicólogos, pero solo hay 100 mil*. *Diario La República*. <https://larepublica.pe/sociedad/2022/10/17/salud-mental-en-crisis-peru-necesita-300-mil-psicologos-pero-solo-hay-100-mil-minsa-depresion-colegio-de-psicologos-aislamiento-social>
- Vizcardo Salas, S. (2021). José Anicama Gómez: Psicólogo, Educador e Investigador basado en Evidencias. *Avances en Psicología*, 29(1), 117-126.
- Wandelt, A. (2021, 26 de abril). *¿Cuánto creció la educación online en los últimos 20 años y qué retos provoca ese avance?* *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/educacion-virtual-cuanto-crecio-la->



educacion-online-en-los-ultimos-20-anos-y-que-retos-provoca-ese-avance-  
columna-transformacion-digital-noticia/