



UNIVERSIDAD ESAN

**Plan de Negocios para un Colegio Bilingüe como una Nueva Unidad Estratégica
de Negocios del Instituto Cultural Peruano Norteamericano - ICPNA**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Magister en Administración de Empresas por:**

Mg. César Morante Vega

Mg. Víctor Quiroz Alarcón

Mg. José Iván Valdez Chang

Programa de la Maestría de Administración de Empresas a Tiempo Parcial 61-2

Surco, 10 de octubre del 2018

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UN COLEGIO BILINGÜE COMO UNA NUEVA
UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS DEL INSTITUTO CULTURAL
PERUANO NORTEAMERICANO – ICPNA**

Esta tesis ha sido aprobada por:

PhD. Lydia Arbaiza (Jurado)

PhD. Luis Ramos (Jurado)

Mg. Cecilia Esteves Dejo (Asesor)

Universidad ESAN

2018

Agradecemos a nuestra asesora, Mg. Cecilia Esteves Dejo, por su constante apoyo y orientación. Así mismo queremos agradecer a los profesores y personas que nos brindaron su tiempo y colaboración en la realización de este plan de negocios. Adicionalmente, queremos agradecer al Gerente General y al Auditor Interno del ICPNA por los consejos e información brindada.

INDICE GENERAL

| | |
|---|------|
| INDICE GENERAL | IV |
| INDICE DE TABLAS | XI |
| INDICE DE FIGURAS..... | XIII |
| CAPITULO I: INTRODUCCION | 1 |
| 1.1 Reseña histórica del ICPNA | 1 |
| 1.2 Datos de la demanda en Lima Metropolitana | 7 |
| 1.3 Planteamiento de la oportunidad de negocios | 8 |
| 1.4 Objetivo general..... | 10 |
| 1.5 Objetivos específicos | 10 |
| 1.6 Alcances y limitaciones | 10 |
| 1.7 Motivación | 11 |
| 1.8 Recolección de información..... | 19 |
| 1.9 Determinación de la estrategia | 20 |
| CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL | 21 |
| 2.1 Modelos de enseñanza | 22 |
| 2.1.1 Definición de la enseñanza de las escuelas bilingües. | 22 |
| 2.1.2 Naturaleza y características de las escuelas bilingües..... | 23 |
| 2.1.3 Calidad de la enseñanza de las escuelas bilingües en Lima..... | 24 |
| 2.2 Análisis del mercado en Lima..... | 26 |
| CAPITULO III: OFERTA DEL MERCADO | 28 |
| 3.1 Estudio Socioeconómico de los distritos de la periferia de la sede Surco | 28 |
| 3.2 Análisis de la oferta en la periferia de la sede Surco | 30 |
| 3.2.1 Tipo de enseñanza que ofrecen los colegios bilingües..... | 30 |
| 3.2.2 Ubicación geográfica de los colegios bilingües | 31 |
| 3.2.3 Niveles y duración del año escolar..... | 32 |
| 3.2.4 Precios de matrícula y pensión en el año escolar | 33 |
| 3.2.5 Precios de la cuota de ingreso | 34 |
| 3.2.6 Capacidad de los colegios bilingües | 35 |
| 3.2.7 Idioma de enseñanza del colegio bilingüe | 36 |
| 3.3 Colegios no bilingües..... | 37 |
| 3.4 Conclusiones | 38 |
| CAPITULO IV: ESTUDIO DE MERCADO (ESTUDIO CUALITATIVO) | 39 |
| 4.1 Objetivos: | 39 |
| 4.2 Ficha Técnica | 39 |
| 4.2.1 Población objetivo..... | 39 |

| | | |
|--|--|----|
| 4.2.2 | Tipo de estudio..... | 40 |
| 4.2.3 | Metodología | 40 |
| 4.2.4 | Guía de pautas | 40 |
| 4.2.5 | Duración..... | 40 |
| 4.2.6 | Tamaño de la muestra | 40 |
| 4.2.7 | Perfil de los participantes | 41 |
| 4.2.8 | Fecha de ejecución | 41 |
| 4.3 | Análisis de Resultados del Focus Group..... | 41 |
| 4.3.1 | Proyección del concepto de negocio en la mente del cliente | 41 |
| 4.3.2 | Perfil del cliente | 42 |
| 4.3.4 | Factores que determinan la elección del colegio de los hijos..... | 43 |
| 4.3.4 | Nivel de satisfacción de la oferta de colegios en la zona de estudio | 43 |
| 4.3.5 | Evaluación del concepto | 44 |
| 4.3.6 | Sugerencias de mejora | 45 |
| 4.4 | Conclusiones | 45 |
| CAPITULO V: ESTUDIO DE MERCADO (ESTUDIO CUANTITATIVO)..... | | 46 |
| 5.1 | Objetivos del Estudio:..... | 46 |
| 5.1.1 | Objetivo General | 46 |
| 5.1.2 | Objetivos Específicos:..... | 46 |
| 5.2 | Aspectos Metodológicos | 46 |
| 5.3 | Análisis de los Resultados Obtenidos | 51 |
| 5.3.1 | Perfil de las familias encuestadas..... | 51 |
| 5.3.1.1 | Género de los encuestados | 51 |
| 5.3.1.2 | Edades de los encuestados | 52 |
| 5.3.1.3 | Tenencia de hijos en edad escolar (desde pre-kínder hasta 3er. grado de primaria) 52 | |
| 5.3.1.4 | Tenencia de hijos en pre-kínder y/o kínder..... | 53 |
| 5.3.1.5 | Pensión mensual en Pre-Kínder y/o Kínder por cada hijo | 54 |
| 5.3.1.6 | Tenencia de hijos entre 1ro y 3ro de primaria..... | 54 |
| 5.3.1.7 | Pensión mensual entre 1ro y 3ro de primaria..... | 55 |
| 5.3.2 | Niveles de satisfacción en la educación pre-kínder – 3ro de primaria | 56 |
| 5.3.2.1 | Atributos más importantes para la elegir el colegio de los hijos..... | 56 |
| 5.3.2.2 | Nivel de satisfacción de la actual metodología educativa que reciben los hijos 57 | |
| 5.3.2.3 | Nivel de satisfacción de la enseñanza del idioma inglés que reciben los hijos 57 | |
| 5.3.2.4 | Calificación del nivel de enseñanza del idioma inglés en el ICPNA | 58 |

| | | |
|---|--|-----|
| 5.4 | Evaluación de concepto: | 59 |
| 5.4.1 | Disposición de pago de la pensión en el colegio Bilingüe ICPNA..... | 59 |
| 5.4.2 | Interés de los padres en matricular a sus hijos en el Colegio Bilingüe ICPNA..... | 59 |
| 5.4.3 | Disposición de pago por concepto de cuota de inscripción..... | 60 |
| 5.4.4 | Ubicación del Colegio Bilingüe ICPNA | 61 |
| 5.4.5 | ¿Qué cursos/materias les gustaría que le enseñen en español a sus hijos? | 61 |
| 5.4.6 | Importancia de la marca ICPNA | 62 |
| 5.5 | Conclusiones: | 63 |
| CAPITULO VI: ANÁLISIS ESTRATEGICO COLEGIO BILINGÜE PERUANO NORTEAMERICANO | | 64 |
| 6.1 | Análisis del macroambiente y de los factores externos del Instituto ICPNA | 64 |
| 6.2 | Análisis del macroambiente del Colegio Bilingüe ICPNA | 66 |
| 6.2.1 | Factores económicos | 67 |
| 6.2.1.1 | Inflación | 67 |
| 6.2.1.2 | Tipo de cambio..... | 68 |
| 6.2.1.3 | Demanda Interna | 68 |
| 6.2.2 | Factores Políticos | 69 |
| 6.2.2.1 | Factores Tecnológicos..... | 70 |
| 6.2.2.2 | Factores demográficos | 70 |
| 6.2.3 | Las cinco fuerzas de Porter – Análisis del Microentorno del Instituto ICPNA | 73 |
| 6.2.4 | Actividades Principales..... | 76 |
| 6.2.5 | Actividades de Soporte: | 78 |
| 6.3 | Elaboración de las matrices EFE y EFI: | 78 |
| 6.3.1 | Factores Internos (Fortalezas y Debilidades):..... | 78 |
| 6.3.2 | Factores Externos (Oportunidades y Amenazas): | 80 |
| 6.4 | Matriz EFE:..... | 80 |
| 6.5 | Matriz EFI: | 82 |
| 6.6 | Identificación de los portafolios a seguir para lograr dichos objetivos..... | 90 |
| 6.7 | Gestión de portafolios: | 91 |
| 6.7.1 | Identificación y categorización de los componentes de uno de los portafolios identificados anteriormente:..... | 92 |
| 6.7.2 | Evaluación y selección de los componentes del portafolio elegido: | 94 |
| 6.7.3 | Priorización de los proyectos de dicho portafolio:..... | 96 |
| 6.7.4 | Autorización y asignación de recursos según las prioridades establecidas:..... | 98 |
| 6.8 | Las cinco fuerzas de Porter – Análisis del Microentorno Colegio Bilingüe ICPNA | 100 |
| 6.8.1 | Rivalidad entre los competidores existentes | 100 |

| | | |
|---|---|-----|
| 6.8.1.1 | Precios..... | 100 |
| 6.8.1.3 | Diferenciación de sus servicios..... | 102 |
| 6.8.1.4 | Ubicación e Infraestructura..... | 102 |
| 6.8.1.5 | Poder de Negociación de los clientes..... | 103 |
| 6.9 | Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas..... | 105 |
| 6.9.1 | Fortalezas..... | 105 |
| 6.9.2 | Debilidades..... | 106 |
| 6.9.3 | Oportunidades..... | 106 |
| 6.9.4 | Amenazas..... | 106 |
| CAPITULO VII. ESTRATEGIA DE MARKETING..... | | 111 |
| 7.1 | Diseño del Producto..... | 111 |
| 7.2 | Propuesta de valor..... | 111 |
| 7.2.1 | Producto central y servicios complementarios..... | 111 |
| 7.3 | Posicionamiento..... | 112 |
| 7.4 | Estrategia del Producto..... | 113 |
| 7.4.1 | Definición de Propuesta de Valor..... | 113 |
| 7.4.2 | Cursos Ofrecidos..... | 114 |
| 7.4.3 | Características del Servicio de enseñanza..... | 114 |
| 7.4.4 | La Marca..... | 114 |
| 7.4.5 | Slogan..... | 115 |
| 7.5 | Estrategia de Precio..... | 115 |
| 7.5.1 | Precios de los servicios..... | 115 |
| 7.5.1.1 | Precios de las pensiones..... | 115 |
| 7.5.2 | Condición de Venta..... | 116 |
| 7.6 | Estrategia de Promoción..... | 116 |
| 7.6.1 | Tipo de Promoción..... | 117 |
| 7.6.2 | Canales de Comunicación..... | 117 |
| 7.7 | Plan comercial de ventas..... | 118 |
| 7.8 | Conclusiones..... | 118 |
| CAPITULO VIII: ESTRATEGIA DE OPERACIONES..... | | 120 |
| 8.1 | Ubicación..... | 120 |
| 8.2 | Constitución del Instituto ICPNA..... | 120 |
| 8.3 | Flujos de Proceso..... | 121 |
| 8.3.1 | Actividades de Educación..... | 121 |
| 8.3.2 | Actividades de Información..... | 121 |
| 8.4 | Aspectos Operativos..... | 121 |

| | | |
|---|--|-----|
| 8.4.1 | Determinación de la cantidad de aulas por semestre de estudio | 123 |
| 8.5 | Estrategia de Distribución | 123 |
| 8.5.1 | Canales de Distribución | 123 |
| 8.5.2 | Canal Directo de Distribución..... | 123 |
| 8.5.3 | Tipo de Distribución de Servicio | 123 |
| 8.6 | Estrategia de Recursos Humanos | 124 |
| 8.6.1 | Objetivo..... | 124 |
| 8.6.2 | Cultura de la Organización..... | 124 |
| 8.6.2.1 | Visión..... | 124 |
| 8.6.2.2 | Misión | 125 |
| 8.6.3 | Reclutamiento y Selección de Personal | 125 |
| 8.6.4 | Proceso de Selección..... | 125 |
| 8.6.5 | Requisitos de los Profesores | 125 |
| 8.6.6 | Organigrama..... | 127 |
| 8.7 | Conclusiones | 128 |
| CAPITULO IX: EVALUACION ECONOMICA | | 129 |
| 9.1 | Consideraciones para la Evaluación Económicas del Proyecto | 131 |
| 9.1.1 | Consideraciones generales: | 131 |
| 9.1.2 | Proyección de alumnos potenciales: | 132 |
| 9.1.3 | Proyección de matrícula de estudiantes entre 2019 y 2028: | 136 |
| 9.1.3.1 | Capacidad de las instalaciones | 136 |
| 9.1.3.2 | Ingresos por matrícula, pensión y cuota de ingresos de los estudiantes..... | 136 |
| 9.1.4 | Proyección de los gastos que se van a incurrir entre el 2018 y el 2028 | 138 |
| 9.1.4.1 | Gastos directos y margen bruto..... | 138 |
| 9.1.4.2 | Gastos indirectos y utilidad neta (Estados de Resultados Proyectados) | 139 |
| 9.1.5 | Proyección la inversión entre el 2019 y el 2028 | 142 |
| 9.1.5.1 | Inversión en construcción del inmueble..... | 143 |
| 9.1.5.2 | Inversión en muebles, equipos y software | 143 |
| 9.1.6 | Financiamiento del proyecto (del 2019 al 2028)..... | 145 |
| 9.1.7 | Proyección del capital de trabajo | 145 |
| 9.2 | Evaluación Económicas del Proyecto | 146 |
| 9.2.1 | Determinación del factor de descuento | 147 |
| 9.2.1.1 | Costo de oportunidad del inversionista (Koa)..... | 147 |
| 9.2.1.2 | Cálculo del modelo de valoración de activos o Capital Asset Price Model (CAPM) 147 | |
| 9.2.2 | Determinación el valor de perpetuidad | 149 |

| | | |
|---|--|--------------------------------------|
| 9.2.3 | Determinación el VAN y TIR | 150 |
| 9.2.4 | Periodo de recuperación de la inversión | 151 |
| 9.2.5 | Sensibilidad unidimensional | 151 |
| 9.2.6 | Sensibilidad bidimensional | 152 |
| 9.2.7 | Punto de equilibrio o punto muerto..... | 157 |
| 9.2.8 | Administración de Escenarios..... | 157 |
| 9.2.8.1 | Escenario Optimista | 158 |
| 9.2.8.2 | Escenario Esperado | 158 |
| 9.2.8.3 | Escenario Pesimista..... | 158 |
| 9.2.8.4 | Resumen de escenarios | 159 |
| 9.3 | Análisis de riesgo..... | 159 |
| 9.4 | Conclusiones | 160 |
| CAPITULO X: CONCLUSIONES | | 163 |
| 10.1 | Objetivo Especifico N°1: | 163 |
| 10.2 | Objetivo Especifico N°2: Analizar la situación financiera de la institución. | 163 |
| 10.3 | Objetivo Especifico N°3: Desarrollar el análisis estratégico, el plan operativo, logístico y de recursos humanos. | 164 |
| 10.4 | Objetivo Especifico N°4: Evaluar la viabilidad económica de la propuesta..... | 165 |
| 10.5 | Otras Conclusiones Relevantes:..... | 167 |
| CAPITULO XI: RECOMENDACIONES..... | | 169 |
| ANEXOS | | ¡Error! Marcador no definido. |
| ANEXO I..... | | ¡Error! Marcador no definido. |
| ÁREA Y COMPETENCIAS REQUERIDAS SEGÚN MINEDU PARA EL NIVEL INICIAL DE ERB - CICLO I Y II | | ¡Error! Marcador no definido. |
| ANEXO II..... | | ¡Error! Marcador no definido. |
| ÁREA Y COMPETENCIAS REQUERIDAS SEGÚN MINEDU PARA EL NIVEL PRIMARIA DE ERB - CICLO III, IV y V..... | | ¡Error! Marcador no definido. |
| ANEXO III..... | | ¡Error! Marcador no definido. |
| ÁREA Y COMPETENCIAS REQUERIDAS SEGÚN MINEDU PARA EL NIVEL SECUNDARIA DE ERB - CICLO VI y VII..... | | ¡Error! Marcador no definido. |
| ANEXO IV | | ¡Error! Marcador no definido. |
| CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS PADRES DE FAMILIA Y FICHA FILTRO DE NIVEL SOCIOECONÓMICO (ANÁLISIS CUANTITATIVO)¡Error! | | Marcador no definido. |
| ANEXO V..... | | ¡Error! Marcador no definido. |
| TABLA CON LA INFORMACIÓN DEL RESULTADO DE LAS 400 ENCUESTAS REALIZADAS A PADRES DE FAMILIA DE LOS DISTRITOS DE SANTIAGO DE | | |

| | |
|---|--------------------------------------|
| SURCO, CHORRILLOS, SAN JUAN DE MIRAFLORES Y VILLA MARIA DEL TRIUNFO | ¡Error! Marcador no definido. |
| ANEXO VI | ¡Error! Marcador no definido. |
| DICTAMEN DE LOS AUDITORES EXTERNOS DE BDO SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL ICPNA DEL 2017..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| DICTAMEN DE LOS AUDITORES EXTERNOS DE BDO SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL ICPNA DEL 2016..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| DICTAMEN DE LOS AUDITORES EXTERNOS DE BDO SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL ICPNA DEL 2015..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| DICTAMEN DE LOS AUDITORES EXTERNOS DE BDO SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL ICPNA DEL 2014..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| ANEXO VII..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| ESTADOS FINANCIEROS DEL ICPNA 2017..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| ESTADOS FINANCIEROS DEL ICPNA 2016..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| ESTADOS FINANCIEROS DEL ICPNA 2015..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| ESTADOS FINANCIEROS DEL ICPNA 2014..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| ANEXO VIII..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| INDICADORES FINANCIEROS DEL ICPNA DEL 2014 AL 2017 ... | ¡Error! Marcador no definido. |
| ANEXO IX | ¡Error! Marcador no definido. |
| ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL DEL ICPNA DEL 2017 .. | ¡Error! Marcador no definido. |
| ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DEL ICPNA DEL 2017 | ¡Error! Marcador no definido. |
| ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL DEL ICPNA DEL 2016 .. | ¡Error! Marcador no definido. |
| ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DEL ICPNA DEL 2016..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL DEL ICPNA DEL 2015 .. | ¡Error! Marcador no definido. |
| ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DEL ICPNA DEL 2015 | ¡Error! Marcador no definido. |
| ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL DEL ICPNA DEL 2014 .. | ¡Error! Marcador no definido. |
| ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DEL ICPNA DEL 2014..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| ANEXO X..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| ANEXO XI | ¡Error! Marcador no definido. |
| ANEXO XII..... | ¡Error! Marcador no definido. |

| | |
|--------------------|-----|
| BIBLIOGRAFIA | 171 |
|--------------------|-----|

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1.1: Número de Alumnos Matriculados en Enero y Abril 2018 en las Sedes del ICPNA | 12 |
| Tabla 1.2: PBI de Perú entre 2007 al 2017 | 13 |
| Tabla 1.3: PBI Per Cápita del 2013 al 2017..... | 13 |
| Tabla 1.4: Población por Grupo de Edades en Lima Metropolitana al 2015..... | 16 |
| Tabla 1.5: Distribución de la Población por Grupo de Edades Según Sedes del ICPNA al 2015..... | 17 |
| Tabla 1.6: Distribución de Zonas de Lima Metropolitana Según el NSE – 2017..... | 18 |
| Tabla 2.1. Niveles del Marco Común Europeo..... | 23 |
| Tabla 2.2. Competidores del Colegio Bilingüe ICPNA en Lima..... | 25 |
| Tabla 2.3. Precios de los Principales Competidores en la Zona de Santiago de Surco y Distritos Aledaños | 27 |
| Tabla 3.1: Ubicación de los Colegios Bilingües dentro de la Periferia de la Sede Surco del ICPNA..... | 31 |
| Tabla 3.2: Capacidad de Aulas y Alumnos Cuentan los 15 Colegios Bilingües Ubicados en los Distritos de la Periferia de la Sede Surco del ICPNA..... | 36 |
| Tabla 3.3: Idiomas que enseñan los 15 Colegios Bilingües Ubicados en los Distritos de la Periferia de la Sede Surco del ICPNA..... | 37 |
| Tabla 4.1: Perfil de participantes del Focus Group | 41 |
| Tabla 5.1: Tamaño de la muestra por distrito | 50 |
| Tabla 6.1: Edades - Estudio de Población | 70 |
| Tabla 6.2: Matrícula Según Gestión 2017 (Proceso Censal Lima Metropolitana) | 71 |
| Tabla 6.3: Matrícula Según Área 2017 (Proceso Censal Lima Metropolitana)..... | 71 |
| Tabla 6.4: Matriz EFE | 81 |
| Tabla 6.5:Matriz EFI | 83 |
| Tabla 6.6:Precios Promedio de Escuelas | 100 |
| Tabla 6.7: Tabla Productos Sustitutos | 105 |
| Tabla 6.8: Matriz FODA..... | 107 |
| Tabla 7.1: Pensiones | 115 |
| Tabla 8.1: Descripción de Equipos..... | 122 |
| Tabla 8.2: Niveles de Enseñanza del Colegio Bilingüe ICPNA – Distribución de Personal..... | 127 |
| Tabla 9.1: Inflación del Perú desde el 2007 hasta el 2017..... | 132 |
| Tabla 9.2: Población con NSE “B” y “C” de los Distritos de la Periferia de la sede Surco del ICPNA..... | 133 |
| Tabla 9.3: Proyección Alumnos Potenciales para el Colegio Bilingüe en la Sede Surco del ICPNA..... | 135 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 9.4: Número de Aulas de Clases desde 2019 hasta 2028..... | 136 |
| Tabla 9.5: Ingresos Anuales por Pensión, Matrícula y Cuota de Ingreso..... | 137 |
| Tabla 9.6: Proyección del Margen Bruto de Colegio Escolar Bilingüe ICPNA entre el 2019 y el 2028..... | 139 |
| Tabla 9.7: Proyección de la Utilidad Neta entre el 2019 y el 2028..... | 141 |
| Tabla 9.8: Amortización de Gastos Pre Operativos | 142 |
| Tabla 9.9: Inversión en Construcción del Inmueble..... | 143 |
| Tabla 9.10: Inversión en Muebles y Equipos para el Equipamiento del Colegio Bilingüe Sede Surco del ICPNA del 2019 hasta el 2028..... | 144 |
| Tabla 9.11: Capital de Trabajo (Antes del Inicio de las Operaciones)..... | 146 |
| Tabla 9.12: Capital de Trabajo (Antes del Inicio de las Operaciones)..... | 146 |
| Tabla 9.13: Cálculo del Modelo de Valoración o Capital Asset Model (CAPM) | 148 |
| Tabla 9.14: Comparación de Ke y Koa en el VAN, TIR y Tiempo de Recuperación..... | 149 |
| Tabla 9.15: Determinar el Flujo de Caja Económico a Perpetuidad | 150 |
| Tabla 9.16: Flujo de Caja Económico a Perpetuidad | 150 |
| Tabla 9.17: VAN y TIR | 150 |
| Tabla 9.18: Periodos de Recuperación en Años..... | 151 |
| Tabla 9.19: Sensibilidad Unidimensional..... | 151 |
| Tabla 9.20: Sensibilidad Bidimensional – Precio de las Pensiones y Matrículas vs Ingresos de Estudiantes..... | 154 |
| Tabla 9.21: Sensibilidad Bidimensional – Precio de las Pensiones y Matriculas vs Salarios de los Profesores y Asistentes..... | 155 |
| Tabla 9.22: Sensibilidad Bidimensional – Salarios de los Profesores y Asistentes vs Ingresos de los Estudiantes | 156 |
| Tabla 9.23: Análisis de Punto de Equilibrio o Muerto | 157 |
| Tabla 9.24: Resumen de Escenarios (Pesimista – Esperado – Optimista)..... | 159 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1.1: Ubicación de las Sedes del ICPNA a Nivel Nacional | 3 |
| Figura 1.2: Ubicación de las Sedes del ICPNA a Nivel Nacional | 5 |
| Figura 1.3: Pasión por el Servicio | 5 |
| Figura 1.4: Respeto y Solidaridad | 6 |
| Figura 1.5: Liderazgo y Trabajo en Equipo | 6 |
| Figura 1.6: Honestidad..... | 7 |
| Figura 1.7: Distribución del Gasto Según NSE 2016 – Perú Urbano y Rural | 14 |
| Figura 1.0.8: Distribución del Gasto Según NSE 2017 – Perú Urbano y Rural | 14 |
| Figura 1.9: Distribución del Gasto Según NSE 2016 – Lima Metropolitana | 15 |
| Figura 1.10: Distribución del Gasto Según NSE 2017 – Lima Metropolitana | 15 |
| Figura 1.11: Pirámide de la Población Censada en el 2017..... | 16 |
| Figura 3.1: Población de los distritos de la Periferia de la Sede Surco del ICPNA al 2015 | 29 |
| Figura 3.2: Población por Grupo Quinquenales de Edad de los Distritos de la Periferia de la Sede Surco del ICPNA al 2015..... | 29 |
| Figura 3.3: Precio Total del Año Escolar de los 15 Colegios Bilingües Ubicados en los Distritos de la Periferia de la Sede Surco del ICPNA | 34 |
| Figura 3.4: Precio de la Cuota de Ingreso de los 15 Colegios Bilingües Ubicados en los Distritos de la Periferia de la Sede Surco del ICPNA..... | 35 |
| Figura 5.1: Género de los Padres y Madres Encuestados..... | 51 |
| Figura 5.2: Edades de los Padres y Madres Encuestados | 52 |
| Figura 5.3: Hijos en Pre-Kínder hasta 3er. Grado de Primaria | 53 |
| Figura 5.4: Hijos en Pre-Kínder y/o Kínder..... | 53 |
| Figura 5.5: Pensión Mensual en Pre-Kínder y/o Kínder por Cada Hijo..... | 54 |
| Figura 5.6: Hijos entre 1er y 3er de Primaria..... | 55 |
| Figura 5.7: Pensión Mensual 1er. y 3er. Primaria por Cada Hijo | 55 |
| Figura 5.8: Atributos más Importantes para Elegir el Colegio de los Hijos..... | 56 |
| Figura 5.9: ¿Qué Tan Satisfecho Está Con La Metodología Educativa que Reciben Sus Hijos?..... | 57 |
| Figura 5.10: ¿Qué Tan Satisfecho Está Con La Enseñanza del Idioma Inglés en el Colegio de sus Hijos? | 58 |
| Figura 5.11: Calificación del Nivel de Enseñanza del ICPNA | 58 |
| Figura 5.12: Disposición de Pago de la Pensión en el Colegio Bilingüe ICPNA | 59 |
| Figura 5.13: Interés de los Padres en Matricular a sus Hijos en el Colegio Bilingüe ICPNA | 60 |
| Figura 5.14: Disposición de Pago por Cuota de Inscripción | 60 |
| Figura 5.15: Ubicación del Colegio Bilingüe ICPNA..... | 61 |

| | |
|--|-----|
| Figura 5.16: ¿Qué Cursos/Materiales Les Gustaría Que le Enseñen en Español a sus Hijos? | 62 |
| Figura 5.17: Importancia de la Marca ICPNA | 62 |
| Figura 6.1: Evolución en Matricula (2014 -2017)..... | 71 |
| Figura 6.2: Evolución en Matricula (2014 -2017)..... | 72 |
| Figura 6.3: Distribución de los Ingresantes a Primaria por Años de Educación Inicial, 3 a Más Años..... | 72 |
| Figura 6.4: Fuerzas de Porter | 73 |
| Figura 6.5: Cadena de Valor del ICPNA | 76 |
| Figura 6.6: Elaboración de la matriz FODA cruzada para identificar las diferentes opciones estratégicas que se le presentan a la organización para alcanzar sus objetivos organizacionales | 85 |
| Figura 6.7: :Evaluación y selección de las estrategias que mejor respondan a los recursos y capacidades de la organización..... | 86 |
| Figura 6.8:Desarrollo del mapa estratégico que grafique la cadena de relaciones de causa y efecto entre los objetivos organizacionales | 89 |
| Figura 6.9: Portafolio N°1: Estrategia de Expansión (Nuevos Productos)..... | 90 |
| Figura 6.10: Portafolio N°2: Estrategia de Reducción de Costos con el Mismo Nivel y Calidad: | 91 |
| Figura 6.11: Portafolio N°2: Estrategia de Reducción de Costos con el Mismo Nivel y Calidad: | 93 |
| Figura 6.12: Portafolio Elegido | 94 |
| Figura 6.13: Portafolio No Elegido | 95 |
| Figura 6.14: Portafolio Elegido – Priorización | 97 |
| Figura 6.15: Portafolio Elegido – Asignación de recursos | 99 |
| Figura 8.1: Organigrama | 127 |
| Figura 9.1: Sensibilidad Unidimensional..... | 152 |

RESUMEN EJECUTIVO

El instituto cultural peruano norteamericano -ICPNA- es una asociación sin fines de lucro que tienen como misión principal contribuir al desarrollo de la comunidad promoviendo el intercambio cultural entre Perú y los Estados Unidos de América a través de la enseñanza de idiomas, servicios internacionales, red de bibliotecas y la difusión de actividades culturales, con servicios de calidad y el compromiso de los colaboradores.

En la actualidad cuenta con 15 sedes, de las cuales 6 se ubican en lima metropolitana y el resto en provincia. Este año cumple 80 años de creación institucional y está trabajando un plan para lanzar nuevos productos y servicios a nivel nacional entre programas para ejecutivos y desarrollar.

En línea con este plan de crecimiento y sostenibilidad es que se plantea la creación de un nuevo servicio y evaluar la viabilidad para la creación de un colegio bilingüe que se ubicaría en la sede Surco debido a que en dicho local se cuenta con la posibilidad de optimizar recursos (infraestructura y headcount) lo que beneficiaría en la evaluación financiera del proyecto y el éxito del mismo.

Para ello se identificó tanto la metodología de enseñanza en colegios de educación básica regular bilingüe a fin de identificar referencias y realizar el benchmarking respectivo del sector como aquellas instituciones de la zona de influencia que sin ser bilingües son referentes en lo que respecta al nivel de servicio.

Otros objetivos específicos resultaron ser el análisis de la situación actual del ICPNA, a nivel financiero y organizacional; Identificar a través del estudio de mercado las bondades y atributos relacionados al ICPNA y a lo que esperan del potencial colegio; Desarrollar el plan estratégico y global del nuevo servicio. Es a través de este análisis integral que se concluirá en la viabilidad del proyecto.

Se basó todas las premisas operativas, funcionales, de negocio en las conclusiones obtenidas en el estudio de mercado realizado, soportar la misma a través de la aplicación de las cinco fuerzas de Porter y la matriz FODA, asimismo se tomaron en cuenta factores demográficos y del entorno macroeconómico del país.

El estudio de mercado arrojó una aceptación del producto del 77% de aceptación, donde los principales atributos fueron la ubicación, infraestructura y el costo a pagar a través de la mensualidad y cuota de ingreso.

Es importante señalar que el proyecto se analizó en un horizonte de 10 años, lo que significaría 19,5 millones de soles (sin perpetuidad) y una tasa interna de retorno de aproximadamente 160% y un payback de 0.64 años. La inversión inicial sería de 1.2 millones de soles básicamente relacionado a mobiliarios y software (plataforma online para el colegio) y un capital de trabajo de 580 mil soles.

Con lo señalado anteriormente se recogen recomendaciones de cuándo y que tipo de estrategia se deben considerar para llevar a cabo e iniciar el proyecto.

JOSÉ IVÁN VALDEZ CHANG

Magister en Administración de Empresas de ESAN con especialización en Dirección Avanzada de Proyectos, bachiller en contabilidad de la Universidad San Martín de Porres y técnico en Electrotecnia Industrial del Instituto Tecnológico Superior TECSUP. Nueve años de experiencia en auditoría interna, 3 años de experiencia en contabilidad y 11 años de experiencia en gestión de personal en área de mantenimiento en baja y media tensión de una empresa de servicios eléctricos. Con experiencia en revisión y evaluación de procesos financieros, contables, de gestión humana, técnicos, salud ocupacional y medio ambiente de empresas, en función a normas nacionales e internacionales con la finalidad de asegurar el cumplimiento del control de riesgos y evitar fraudes en la organización.

FORMACIÓN

2016 – 2018 Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN

Magister en Administración con especialización en Dirección Avanzada de Proyectos.

2014 Universidad de Lima

Especialización en Normas Internacionales de Información Financiera – IFRS o NIIF.

2013 The Institute Internal Auditors – IIA (EEUU)

Beginning Auditor Tools and Techniques

2013 Universidad Católica del Perú – PUCP

Especialización en Auditoría

2009 Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN

Especialización en Normas Internacionales de Información Financiera – IFRS o NIIF.

1998 – 2004 Universidad San Martín de Porres – Bachiller de Contabilidad.

1991 – 1994 Instituto Tecnológico Superior “TECSUP” – Técnico en Electrotecnia Industrial.

EXPERIENCIA

2017 – a la fecha **INSTITUTO CULTURAL PERUANO NORTE AMERICANA – ICPNA:** Elaboración del plan anual de auditoría interna basados en riesgos basado en COSO de los procesos de la institución. Auditorías realizadas a procesos financieros (tesorería, ingresos,

arqueos de caja, etc), operacionales (logística, compras, planillas, etc), contables (activos fijos, morosidad, etc), seguridad salud ocupacional y medio ambiente (residuos y materiales peligrosos, revisión de instalaciones, etc). Realizar el seguimiento de la implementación de los planes de acciones de las observaciones detectadas. Ejecutar trabajos especiales solicitados por la Gerencia General como reclamos, quejas y presunción de fraudes (auditoría forense). Elaboración y control del presupuesto del área, revisión de calidad de los trabajos informes realizados por los auditores internos del ICPNA y de terceros (Ernst & Young).

1996 – 2016

LUZ DEL SUR S.A.A: Entre el 2011 y el 2016: Elaboración del plan anual de auditoría interna basados en riesgos basado en COSO de los procesos de la institución. Auditorías realizadas a procesos financieros (tesorería, ingresos, arqueos de caja, etc), operacionales (logística, compras, planillas, etc), contables (activos fijos, morosidad, etc), seguridad salud ocupacional y medio ambiente (residuos y materiales peligrosos, revisión de instalaciones, etc). Realizar el seguimiento de la implementación de los planes de acciones de las observaciones detectadas. Ejecutar trabajos especiales solicitados por la Gerencia General como reclamos, quejas y presunción de fraudes (auditoría forense), auditoría SOX – Sarbanes Oxley para la empresa Sempra Internacional (accionista mayoritario de Luz del Sur S.A.A.).

Entre el 2008 y el 2011: Elaboración mensual de estados financieros - Conciliaciones Bancarias en soles y dólares - Análisis de cuentas - Implementación del módulo de Estados Financieros ESTFIN - Calcular y pagar el aporte mensual a Osinergmin y MEM - Realizar el estudio de precio de transferencia de Luz del Sur y subsidiarias - El ingreso al sistema de las facturas de compra de energía y peajes de las generadoras - Responsable de realizar el reporte mensual de los Costos de Servicios Combinados para la información económica de la empresa Luz del Sur - Controlar y solicitar la legalización de los libros contables de Luz del Sur, subsidiarias y holding - Controlar y solicitar la impresión de los documentos por cobrar de las sucursales (boletas, facturas, guías de remisión remitente, notas de crédito y notas de débito).

Entre el 1996 y el 2011: Responsable del Mantenimiento Correctivo y Preventivo en Suministros de Medición Indirecta, definición de estrategias de operación y definición de planes de trabajo - Responsable del control del Presupuesto de Gastos del Sector - Técnico en Instalación y reemplazo de Medidores de Medición indirecta en Medica Tensión y Baja Tensión - Responsable del Mantenimiento de los Clientes Libres – Responsable de la certificación ISO 9002 de la empresa.

CURSOS - SEMINARIOS

Implementación COSO 2013 ERM – IAI Perú - noviembre 2017
IX Congreso Nacional de Auditores Internos del Perú – IAI Perú - setiembre 2016
Técnicas de Investigación de Denuncias – Sempra International - enero 2016
Gestión de Riesgo Operacional – IAI Perú - noviembre 2015
VIII Congreso Nacional de Auditores Internos del Perú – IAI Perú - agosto 2015
Aseguramiento de la Calidad de la Auditoría Interna – IAI Perú - febrero 2015
Auditoría de Sistemas para No Especialistas – PWC - diciembre 2014
COSO 2013 – PWC - noviembre 2014
VII Congreso Nacional de Auditores Internos del Perú – IAI Perú - setiembre 2014
VI Congreso Nacional de Auditores Internos del Perú – IAI Perú - agosto 2013
V Congreso Nacional de Auditores Internos del Perú – IAI Perú - junio 2012
Planificación de Auditoría basada en Riesgos – IAI Perú - diciembre 2011
Auditoría Forense – TBL The Bottom Line - marzo 2011

CÉSAR IVÁN MORANTE VEGA

Ingeniero Civil con capacidad para integrar, coordinar y organizar equipos de trabajo; creatividad para encontrar soluciones a los problemas de la ingeniería civil con calidad y atendiendo a la mejora continua; habilidad para comprender y utilizar sistemas de información y herramientas de cómputo. Ser un profesional de confianza y Honesto. Ser Proactivo al cambio.

ESTUDIOS DE POST GRADO

- 09/2016-09/2018.** **UNIVERSIDAD ESAN**
□ Maestría en Administración de Negocios – MBA (Mención en Dirección Avanzada de Proyectos)
- 02/2013-08/2013** **UNIVERSIDAD ESAN**
□ GERENCIA DE PROYECTOS - Diplomado

ESTUDIOS UNIVERSITARIOS

- 03/2007-03/2011** **UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**
□ INGENIERO CIVIL (Grado Bachiller - 20 de Mayo del 2011)

EXPERIENCIA LABORAL

- 12/2017 – Actual. **AMTRUST INSURANCE SPAIN SLU**
Área Técnica
Jefe de Área Técnica
- Manager en Gestión de Riesgos, Planificación y Control de Obras.
- 11/2015 – 11/2017 **AMTRUST INSURANCE SPAIN SLU**
Área Técnica
Risk Management Technician
- Gestión técnico de Riesgo previo a la emisión de reaseguros para obras públicas. Control financiero y planificación de obra, durante el proceso de la misma hasta la etapa de liquidación, según el control de flujo de caja respectivo de obra.
- 07/2015 –10/2015 **SR INGENIERIA Y CONSTRUCCION S.A**
Residencia de obra
Jefe de Campo – Construcción de Fridays Primavera
- Control y Producción en obra. Manejo de metrados, cronograma de obra, cronograma valorizado, dirección de ejecución de las distintas partidas dentro del proyecto. Evaluación de propuesta de proveedores para los requerimientos respectivos, evaluando que estén dentro de los precios de presupuesto inicial. Evaluación de presupuestos Meta para verificar la viabilidad del proyecto.

- 03/2015 – 06/2015 **CONSTRUCCIONES PARCCO S.A.C.**
Residencia de Obra
Residente de obra
- Control y Producción en obra. Manejo de metrados, cronograma de obra, cronograma valorizado, ejecución de las distintas partidas dentro del proyecto. Evaluación de propuesta de proveedores para los requerimientos respectivos, evaluando que estén dentro de los precios de presupuesto inicial.
- 04/2014 – 02/2015 **Secrex – Seguro de Crédito y Garantías –Grupo CESCE**
Normalización
Ejecutivo de Normalización.
- Control en emisión de pólizas de seguros de los distintos consorcios y fideicomisos de clientes contratantes con el estado. Supervisor Financiero - Manejo de valorizaciones, cuadros de amortizaciones, supervisión financiera de avance de obras.
- 12/2013 – 03/2014 **CV Project S.A.C**
Supervisión
Supervisor de obra.
- Supervisión de la obra: "REMODELACION CLINICA SANNA – SAN BORJA". Encargado de evaluación de presupuestos de los distintos proveedores y del control del riesgo según los detalles indicados por el cliente. Presentar propuestas de mejora a nivel de acabados para la clínica. Control de calidad de los distintos materiales usados, manejo de Dossier y Control documentario de obra.
- 12/2012 – 11/2013 **CV Project S.A.C**
Supervisión
Supervisor de obra.
- Supervisión de la obra: "CONSTRUCCION DEL SHOWROOM TALLER AUTOMOTRIZ - LOCAL SURQUILLO 3". Encargado de la evaluación de los expedientes técnicos, validación de las propuestas técnicas a nivel de proyecto y de las coordinaciones con los proyectistas. Control del proceso de trabajos a nivel de obra, según las especificaciones técnicas y los planos del proyecto. Control de calidad de los distintos materiales usados.

- 10/2012 – 11/2012. **CV Project S.A.C**
Supervisión
Asistencia técnica en revisión de proyectos.
- Revisión y coordinación de proyectos en oficina. Generar Metrados de los distintos proyectos, realizar la evaluación de las propuestas de los proveedores que se presentan al proyecto y que se cumplan los requerimientos a nivel de cliente y/o proyectista a nivel de planos o especificaciones técnicas.
- 08/2012 – 09/2012 **CV Project S.A.C**
Supervisión
Supervisor de obra.
- Supervisión de la obra: "LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES Y CULMINACION DE PENDIENTES EN LA RESIDENCIAL MAGISTERIAL (HABILITACION URBANA Y VIVIENDA)"
- 04/2012 – 07/2012. **CV Project S.A.C**
Supervisión
Supervisor de obra.
- Supervisión de la obra: "CONSTRUCCION DE UN LOCAL COMERCIAL DESTINADO A LA COMERCIALIZACION Y ALMACENAJE DE PRODUCTOS CERAMICOS,PEGAMENTOS Y GRIFERIAS-HUANUCO". Encargado de la evaluación de los expedientes técnicos, validación de las propuestas técnicas a nivel de proyecto y de las coordinaciones con los proyectistas. Control del proceso de trabajos a nivel de obra, según las especificaciones técnicas y los planos del proyecto. Control de calidad de los distintos materiales usados.
- 01/2012 – 03/2012. **CV Project S.A.C**
Supervisión
Jefe de Campo.
- Supervisión de la obra: "Construcción de campus universitario Lima Norte – etapa 2". Control de obra en campo, verificación de los detalles indicados en planos, llevado a obra.

CAPITULO I: INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación consiste en desarrollar un plan de negocios para diseñar y evaluar la viabilidad de incursionar en una nueva unidad estratégica de negocios para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA), iniciando en una de las sedes de Lima y cumpliendo con las expectativas económicas de la gerencia general y el directorio.

El Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA) es una institución sin fines de lucro, constituida en la ciudad de Lima el 02 de junio de 1938 y se dedica principalmente a fomentar el conocimiento e intercambio cultural entre el Perú y Estados Unidos de Norteamérica, a través de la enseñanza del idioma inglés o español a personas extranjeras y la difusión de manifestaciones artísticas y culturales, de ambos países.

El objetivo es contribuir al desarrollo de la comunidad, promoviendo y difundiendo la cultura norteamericana y de igual manera, la difusión de la cultura peruana.

Para cumplir el objetivo, el ICPNA se avoca a la enseñanza del inglés, así como a la edición de diferentes publicaciones, además de su distribución. Como parte del negocio, también gestiona diferentes actividades culturales y artísticas.

Actualmente, universidades, escuelas de negocios, post grado y empresas, solicitan que las personas cumplan con ciertos requisitos de calificación, dentro de los cuales se solicita contar con un segundo idioma a un nivel avanzado. A ello habría que agregar que la mejora financiera en el Perú, permite que cada vez más peruanos viajen al extranjero en busca de nuevas oportunidades, negocios y ocio, siendo el idioma inglés uno de los idiomas principales para la comunicación.

En este sentido, al contar el ICPNA con un posicionamiento en el mercado, se busca ampliar su cartera de negocio dirigido a la educación escolar bilingüe, contando para ello con instalaciones con tecnología de última generación.

1.1 Reseña histórica del ICPNA

El Instituto Cultural Peruano Norteamericano es una entidad sin fines de lucro, con personería jurídica de derecho privado. Se constituyó en la ciudad de Lima, Perú, el 2 de junio de 1938. Su domicilio legal se encuentra en Av. Angamos Oeste #120,

distrito de Miraflores, Lima, Perú. Hasta el año 2015 el Instituto contaba con cinco sedes ubicadas en el Departamento de Lima, en los distritos de Miraflores, la Molina, San Miguel, Cercado de Lima e Independencia y con dos sedes en las ciudades de Iquitos, departamento de Loreto, y en Chimbote, departamento de Ancash. A partir de 2016 se han aperturado nuevas sedes ubicadas en Santiago de Surco y en las ciudades de Abancay, Andahuaylas, Cerro de Pasco, Chinchá, Huaraz, Ica y Pucallpa; totalizando 6 sedes en Lima y 9 en provincias.

El Instituto se dedica principalmente a fomentar el conocimiento e intercambio cultural en el Perú y los Estados Unidos de Norteamérica a través de la enseñanza del idioma inglés o español a personas extranjeras (chinos, japoneses, americanos, franceses, medio oriente, entre otros) y a la venta de textos de enseñanza en todas sus sedes.

El ICPNA también brinda otros servicios como:

- Traducción de cualquier tipo de documento en diferentes idiomas como inglés, español, francés, portugués, italiano y alemán.
- Interpretación para grupos de personas como conferencias con expositores de otras nacionalidades o interpretación para reuniones de trabajos en diferentes idiomas como inglés, español, francés, portugués, italiano y alemán.
- Exámenes internacionales para certificación del dominio del uso del idioma inglés como el Toefl o Michigan.
- Bibliotecas, las cuales están ubicadas en cada una de las sedes también se puede ubicar revistas, libros y periódicos en español e inglés. Adicionalmente, cuenta con internet y Netflix.
- Exámenes internacionales de certificación en el centro Prometric, como los exámenes para la certificación de PMP.
- Education USA es el mediador entre la Embajada de Estados Unidos y el Perú para la ayuda social que desea ejecutar en temas relacionados a becas de estudio del idioma inglés, becas para poder estudiar en universidades de Estados Unidos, entre otros.

Adicionalmente promueve la difusión de manifestaciones artísticas y culturales de ambos países, por lo que se cuenta con 2 auditorios en donde se realizan actividades artísticas durante todo el año como la danza, obras teatrales, música de salón, festivales de jazz y guitarra, entre otros y también cuenta con 6 galerías (3 en sedes de Lima y 3 en provincias) en donde se exhiben periódicamente pinturas y esculturas propias de la institución o de artistas nacionales e internacionales.

Figura 1.1: Ubicación de las Sedes del ICPNA a Nivel Nacional



- **Misión:**

Contribuir al desarrollo de la comunidad, promoviendo el intercambio cultural entre el Perú y los Estados Unidos de América, a través de la enseñanza de idiomas, servicios internacionales, red de bibliotecas y la difusión de actividades culturales, con servicios de calidad y el compromiso de los colaboradores hacia la satisfacción del cliente, la innovación y la eficiencia de los procesos **(ICPNA 2018)**.

- **Visión:**

Ser el centro binacional líder a nivel global, brindando servicios culturales y educativos a la comunidad con excelencia, innovación y calidez, comprometido con el desarrollo de nuestros estudiantes y colaboradores **(ICPNA 2018)**.

- **Valores:**

Los valores que tiene el ICPNA son:

- **Innovación y Desarrollo:**

Estamos en la búsqueda y aplicación constante de nuevas tendencias, metodologías y tecnologías que marcan los más altos estándares de calidad en nuestros servicios.

Por ello, nuestra filosofía de innovación se basa en valorar las ideas, contribuciones y promoción del desarrollo de nuestros alumnos y colaboradores **(ICPNA 2018)**.

Figura 1.2: Ubicación de las Sedes del ICPNA a Nivel Nacional



- **Pasión por el servicio:**

Nuestra principal filosofía es que estamos decididos a ser los mejores en todos nuestros procesos.

Por ello, la clave de nuestro éxito se basa en que trabajamos con pasión, responsabilidad y nos orientamos a satisfacer con vocación de servicio las necesidades de nuestros clientes (ICPNA 2018).

Figura 1.3: Pasión por el Servicio



- **Respeto y Solidaridad:**

Escuchamos, valoramos, entendemos a las personas y buscamos armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.

Asimismo, ese respeto lo enfocamos en ser actores solidarios con la preservación del medio ambiente que nos rodea (ICPNA 2018).

Figura 1.4: Respeto y Solidaridad



- **Liderazgo y trabajo en Equipo:**

Promovemos el liderazgo de nuestros colaboradores en todos los niveles de la organización e impulsamos la búsqueda de resultados colectivos, alineados a una cultura de apoyo entre sus miembros a través del trabajo en equipo (ICPNA 2018).

Figura 1.5: Liderazgo y Trabajo en Equipo



- **Honestidad:**

Realizamos todas nuestras acciones con transparencia y rectitud. Actuamos con sentido ético comportándonos con profesionalidad y honradez (ICPNA 2018).

Figura 1.6: Honestidad



1.2 Datos de la demanda en Lima Metropolitana

Según el Instituto de Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI) el crecimiento demográfico de Lima Metropolitana se ha mantenido constante desde el año 2000, siendo el promedio de crecimiento anual de 1.63% de habitantes al año (aproximadamente 130,000 habitantes), en el 2017 Lima Metropolitana contaba con 9'174,855 habitantes. Adicionalmente, podemos indicar que la tasa de nacimientos promedio que cuenta Lima Metropolitana entre el 2011 y el 2016 es de 180,443 nacimientos anuales, por lo que existe una demanda constante de personas que van requerir educación a través de colegios privados o públicos.

Con relación a la demanda del sistema de educación básica regular (EBR) para Lima Metropolitana según la información obtenida del censo educativo realizado en el 2017 por el Ministerio de Educación (MINEDU), nos indica que al 2017 se contaba con una población de 1'942,042 estudiantes, los cuales se encuentran clasificados de tres niveles: 439,992 estudiantes en inicial, 848,747 estudiantes en primaria y 653,303 estudiantes en secundaria. Del total de estudiantes de EBR el 48.30% (937,949

estudiantes) estudia en escuelas privadas y el 51.70% (1'004,093 estudiantes) estudia en escuelas públicas. Desde el 2013 hasta el 2017 se ha mantenido un crecimiento en la matriculas de alumnos en los colegios escolarizados y no escolarizados de Lima Metropolitana, siendo 2013 el año con mayor crecimiento con 3.54% (aproximadamente 75,000 alumnos), siendo el 2014 el año con el menor crecimiento con 0.74% (aproximadamente 16,000 alumnos) y en el año 2017 se obtuvo un crecimiento de 0.95% (aproximadamente 54,000 alumnos). Si lo analizamos solo como colegios escolarizado de Lima Metropolitana, el crecimiento ha sido menor, siendo el año con menor crecimiento el 2017 con 0.33% (6,000 alumnos) y el año que hemos tenido mayor crecimiento fue el 2016 con 1.42% (aproximadamente 27,000 alumnos).

Lima Metropolitana concentra la mayor cantidad de colegios EBR a nivel nacional con un total de 14,163 colegios al 2017, la segunda plaza que cuenta con mayor cantidad de colegios es el departamento de Cajamarca con 7,679 y la tercera plaza es el departamento de Piura con 5,666 colegios. El crecimiento de los colegios de Lima Metropolitana ha sido progresivo a diferencia del 2017 que ha tenido un ligero retroceso con respecto al 2016. En el 2016 MINEDU registró 14,198 colegios y en el 2017 registró 14,163 colegios, lo que significa que han cerrado o dejado de brindar servicios educativos 35 colegios (ha disminuido 0.25%). Pero si analizamos la cantidad que existente entre el 2014 y el 2017, se puede observar que la cantidad de colegios se ha incrementado en 358, es decir de 13,805 colegios en el 2014 ha subido a 14,163 colegios en el 2017 (incremento de 2.59%).

1.3 Planteamiento de la oportunidad de negocios

La oportunidad actual va de la mano con los seis objetivos estratégicos del ICPNA que tienen un horizonte de cumplimiento hasta el 2021(año conmemorativo del bicentenario), los mismos que son:

- **Crecimiento:**

Crece en un 12% anual en el total de los servicios brindados (académicos y culturales) (ICPNA 2018).

- **Nuevos productos y servicios:**

Implementar nuevos productos y servicios que representen el 20% del total de los servicios de la institución (ICPNA 2018).

- **Participación en el mercado:**

Contar con una participación de mercado del 60% de la enseñanza de idiomas en el Perú, online y offline (ICPNA 2018).

- **Great Place to Work:**

Ser reconocidos dentro de los 20 primeros puestos según GPTW Perú (Great Place To Work) (ICPNA 2018).

- **Oferta académica y cultural:**

Incrementar nuestras ofertas, teniendo una convocatoria del 90% de la capacidad instalada en cada local y evento y que éstos a su vez sean auto sostenibles (ICPNA 2018).

- **Certificación de nuestra calidad:**

Implementar el sistema de gestión de la calidad (CEA, ISO 9001) y conseguir el 95% de la satisfacción del cliente (ICPNA 2018).

Por lo antes expuesto, llegamos a orientar y concluir que el propósito del presente plan de negocio es plantear y justificar la apertura de una nueva propuesta de negocio (diversificación) para el ICPNA en la ciudad de Lima empleando los recursos e infraestructura existentes, capacidad ociosa de las instalaciones de las sedes y una inversión marginal mínima además de lo que representa la institución en el mercado.

Además, el ICPNA es una institución con 80 años en el mercado peruano dedicados a la enseñanza del idioma inglés norteamericano.

En Lima Metropolitana existen muchos colegios públicos y privados, pero la demanda de colegios bilingües se ha incrementado en los últimos años, sin embargo, la oferta no ha crecido en la misma proporción, por lo que los padres de familia tienen que presentar solicitudes con la finalidad de separar matrícula hasta con 2 o 3 años de anticipación y cuyo precio de cuota de inscripción, matrícula y mensualidad son elevados. Por lo cual, puede ser oportuno y altamente rentable para la institución el ofrecer este servicio en una de sus sedes como un piloto de una nueva línea de negocio.

1.4 Objetivo general

Determinar la viabilidad comercial y económica de la implementación de un colegio bilingüe en una de las sedes del ICPNA.

1.5 Objetivos específicos

1. Examinar el mercado de colegios bilingües y no bilingües ubicados cerca de la sede ICPNA de Surco.
2. Analizar la situación financiera de la institución.
3. Desarrollar el análisis estratégico, el plan operativo, logístico y de recursos humanos.
4. Evaluar la viabilidad económica de la propuesta.

1.6 Alcances y limitaciones

El alcance del plan de negocio es determinar la viabilidad comercial y económica para la implementación de un colegio bilingüe empleando una de las sedes del ICPNA en la ciudad de Lima.

Por eso es necesario tener en consideración lo siguiente:

- Selección de la sede en base a la capacidad ociosa de sus instalaciones. La sede del ICPNA debe de contar con la adecuada cantidad de aulas de clases disponibles dentro del horario de 8:00 am hasta 15:00 pm y para los niveles enseñanza inicial, primaria (de primer grado a sexto grado) y secundaria (de primer año a quinto año).

- Determinar el sector socio económico al cual se está dirigiendo.
- El focus group y las encuestas se realizarán en base a la cercanía de la sede seleccionada. Con la información obtenida podremos determinar si los padres de familias se interesan por la propuesta de un colegio bilingüe low cost.
- Realizar el análisis económico en base a la información que se ha obtenido de las encuestas realizadas.

La principal limitación del plan de negocios es que:

- El estudio realizado solos será aplicado a la sede seleccionada del ICPNA, por lo que, si el ICPNA decide ampliar este plan de negocios con la creación de otros colegios bilingües empleando otras sedes de Lima o provincias, deberán determinar la viabilidad comercial y económica de la implementación del plan de negocios en cada sede.

1.7 Motivación

Si bien el ICPNA es una institución sin fines de lucro con 80 años de funcionamiento y experiencia en la enseñanza del idioma inglés norteamericano, cuenta con objetivos los siguientes estratégicos: contar con nuevos productos y servicios los cuales representen el 20% del total de los servicios de la institución, llegar a tener el 60% de la participación el mercado de la enseñanza de idiomas en el Perú y crecer 12% al año del total de servicios que brindan, los cuales se encuentran alineados a la visión de la institución, en el cual quiere llegar a ser el centro binacional líder a nivel global otorgando servicios educativos y culturales.

El ICPNA ha crecido tanto en número de estudiantes como en sedes, en 1938 se creó la primera sede ubicada en el centro de lima y solo contaban con 9 alumnos, al 2018 el ICPNA cuenta con 15 sedes (6 sedes en Lima Metropolitana y 9 sedes en provincias) llegando a tener aproximadamente 80,000 estudiantes.

Hasta el 2013 el crecimiento de los alumnos en el ICPNA no había sido importante con las 6 sedes que se contaban en Lima, por lo que se tomó la decisión de incrementar el número de sedes en provincias y una sede en Lima, con la finalidad de incrementar el número de alumnos matriculados, siendo las primeras sedes de provincias: la sede Iquitos y la sede Chimbote, para el 2016 se implementaron las sedes de Surco, Huaraz,

Ica, Abancay, Pucallpa y Cerro de Pasco, y en el 2017 se construyó la última sede del ICPNA, la sede Chíncha. Estas nueve sedes en provincias y una en Lima, generó un crecimiento de alumnos, pero que a la fecha se ha estancado, creciendo lentamente la cantidad de alumnos en los últimos años, esto debido a que las sedes en provincias no tuvieron una buena acogida por parte del público objetivo (personas mayores de 14 años con nivel socio económico B y C).

El ICPNA solo llega a su mayor concentración de alumnos matriculados en los meses de enero a marzo de cada año, decayendo considerablemente la cantidad de matrículas de alumnos en los siguientes meses, parte de esto es generado por el alto índice de desaprobación que tienen los alumnos en los primeros ciclos y que también empiezan las clases escolares y universitarias como se puede observar en la Tabla N°1.1. en donde se puede observar que aproximadamente en enero del 2018 se cuenta con aproximadamente 80,000 alumnos y a partir de abril cae a 55,000 alumnos aproximadamente, por lo que se reduce la cantidad de alumnos en 29.93%.

Tabla 1.1: Número de Alumnos Matriculados en Enero y Abril 2018 en las Sedes del ICPNA

| Sede | Ubicación | Inicio de Operaciones | 2018 | | Diferencia |
|-----------------------------------|-----------|-----------------------|---------------|---------------|---------------|
| | | | Enero | Abril | |
| Lima Centro | Lima | 1996 | 12,803 | 9,183 | 3,620 |
| Miraflores | Lima | 1963 | 10,115 | 6,912 | 3,203 |
| San Miguel | Lima | 1998 | 10,415 | 7,990 | 2,425 |
| La Molina | Lima | 2005 | 11,578 | 7,367 | 4,211 |
| Lima Norte | Lima | 2006 | 20,610 | 13,373 | 7,237 |
| Surco | Lima | 2016 | 7,620 | 5,676 | 1,944 |
| Abancay | Provincia | 2016 | 424 | 241 | 183 |
| Andahuaylas | Provincia | 2016 | 300 | 305 | -5 |
| Cerro de Pasco | Provincia | 2016 | 349 | 237 | 112 |
| Huaraz | Provincia | 2016 | 381 | 316 | 65 |
| Ica | Provincia | 2016 | 1,425 | 1,417 | 8 |
| Chíncha | Provincia | 2017 | 676 | 470 | 206 |
| Iquitos | Provincia | 2014 | 1,221 | 1,121 | 100 |
| Chimbote | Provincia | 2014 | 1,021 | 564 | 457 |
| Pucallpa | Provincia | 2016 | 790 | 693 | 97 |
| Total Alumnos Matriculados | | | 79,728 | 55,865 | 23,863 |

Fuente: Instituto Cultural Peruano Norteamericano – ICPNA
Autores de esta tesis

Aún con el incremento de las nuevas sedes, no se ha alcanzado los niveles de alumnos que requiere la institución para alcanzar los objetivos estratégicos. Si bien en

los meses de enero y febrero son los meses que cuenta con la mayor cantidad de alumnos, estas bajan considerablemente desde marzo a diciembre, generando una capacidad ociosa que se ve reflejado en salones de clases vacíos, principalmente entre las 8:30 am hasta las 15:45 pm., por el cual el ICPNA podría emplear dichas instalaciones con la finalidad de suplir una demanda insatisfecha por colegios bilingües.

Cabe mencionar también que la economía en el Perú ha mejorado como lo podemos observar en incremento constante del PBI siendo el promedio de 5.25% desde el 2007 hasta el 2017. A pesar de los problemas generados por la crisis financiera del 2008, que se vio reflejada en el Perú en el 2009 donde obtuvimos el PBI más bajo de tan solo 1.1% de crecimiento.

Tabla 1.2: PBI de Perú entre 2007 al 2017

| Periodo | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Promedio |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| Producto Bruto Interno (PBI) | 8.50% | 9.50% | 1.10% | 8.30% | 6.30% | 6.10% | 5.90% | 2.40% | 3.30% | 3.90% | 2.50% | 5.25% |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI - Julio 2018

Autores de esta tesis

El PBI per cápita no se ha incrementado en los últimos años debido a la poca inversión en obras pública por parte del gobierno y las trabas generadas por las comunidades para el ingreso de las inversiones mineras en el interior del país. Pero en el 2017 el PBI per cápita ha tenido un incremento 9.65% de 6,180 dólares a 6,776 dólares, mejorando los valores obtenidos en el 2013 cuando el PBI per cápita fue de 6,676 dólares. La información obtenida nos indica que el peruano ha recuperado su nivel de bienestar para el 2017.

Tabla 1.3: PBI Per Cápita del 2013 al 2017

| Periodo | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| PBI Per Cápita (USD) | 6,676 | 6,601 | 6,146 | 6,180 | 6,776 |

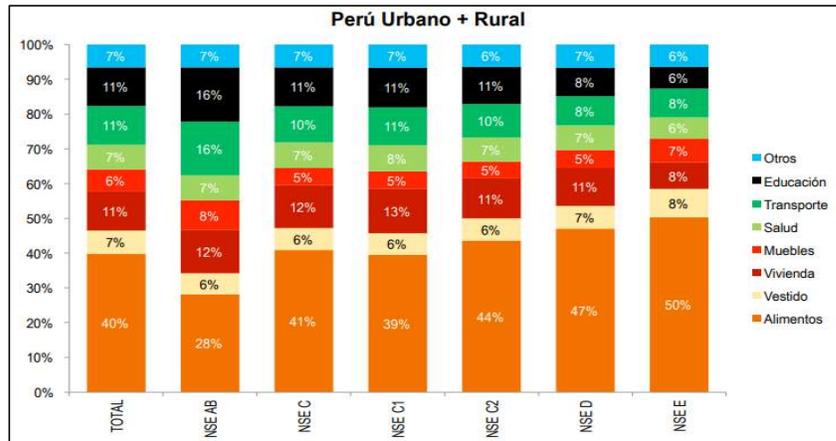
Fuente: Latin Focus Consensus Forecast Julio 2018

Autores de esta tesis

Según la información recopilada por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM), el peruano ha destinado en promedio el 11% de todos sus ingresos para la educación y en el 2017 se incrementó a 11%, siendo los sectores económicos A, B y C, los que más gastan en este rubro, entre 11% y 16% de los ingresos familiares. A nivel de Lima Metropolitana, se destinó en el 2016 el 13% del presupuesto familiar para la educación y en el 2017 se incrementó en 12%, de igual

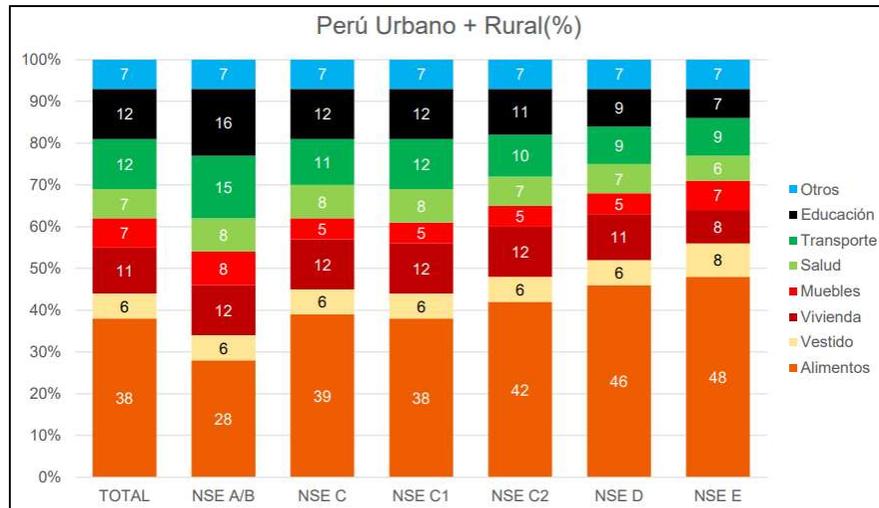
modo, los sectores económicos A, B y C son lo que más dinero destinan hacia la educación, entre el 12% y 16% de los ingresos familiares. Este incremento en el gasto de las familias en el rubro educación, ayuda a entender que el peruano trata de mejorar sus niveles de aprendizaje y conocimiento al reducir otros gastos familiares, para poder elevar el presupuesto destinado hacia la educación.

Figura 1.7: Distribución del Gasto Según NSE 2016 – Perú Urbano y Rural



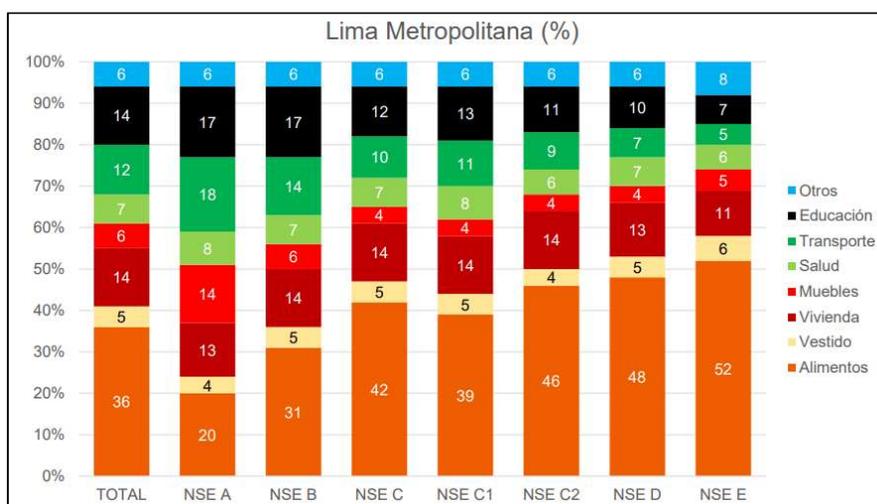
Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM) - 2017

Figura 1.0.8: Distribución del Gasto Según NSE 2017 – Perú Urbano y Rural



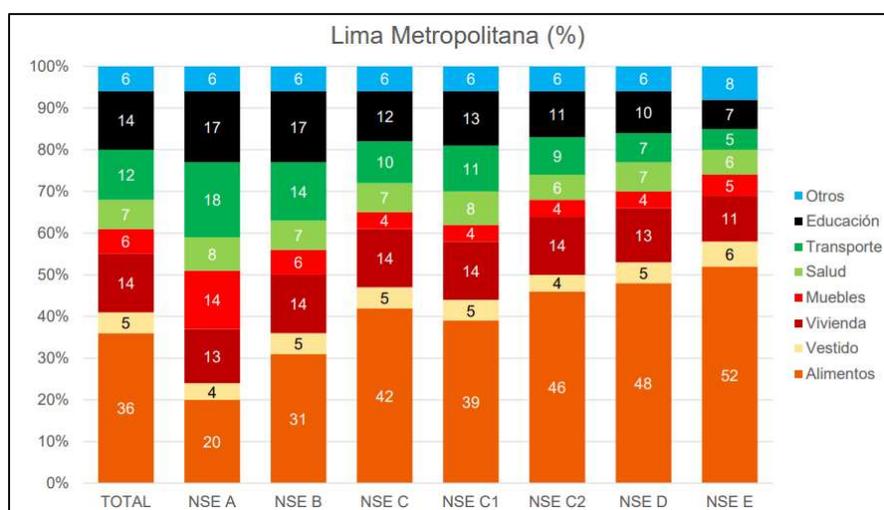
Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM) – 2017

Figura 1.9: Distribución del Gasto Según NSE 2016 – Lima Metropolitana



Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM) – 2017

Figura 1.10: Distribución del Gasto Según NSE 2017 – Lima Metropolitana

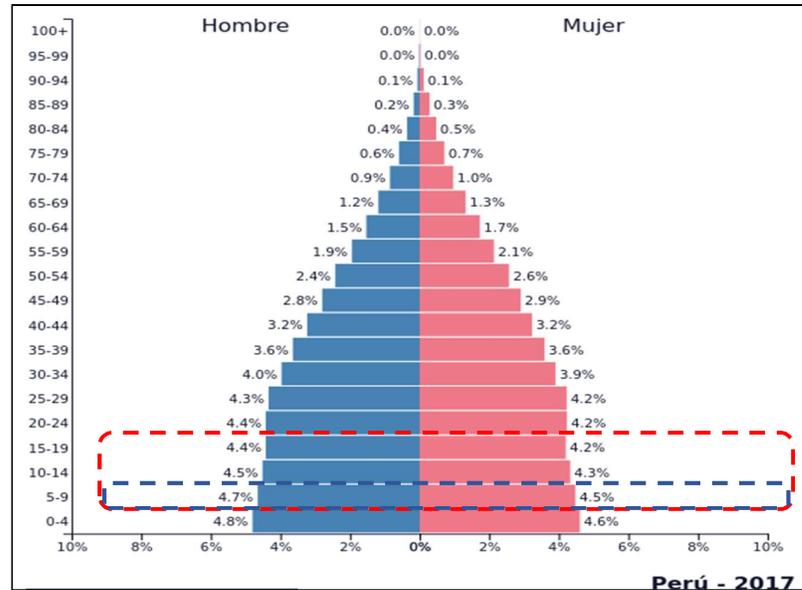


Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM) – 2017

Por este motivo es necesario saber que el público objetivo principal son los padres de familia con hijos en edad escolar, es decir las niñas, los niños y adolescentes que están entre los 5 y 18 años. Según la pirámide poblacional censada en el 2017, se cuenta con 26.6% de la población (aproximadamente 8.6 millones de personas). Si bien el producto va a estar enfocado en un comienzo a niñas y niños con edades entre 5 y 8 años para la primera etapa de este proyecto (de inicial a 3er. grado de primaria), lo que esta conforma 9.2% (aproximadamente 2.9 millones de personas) de la población del Perú. A nivel de Lima Metropolitana podemos decir que al 2015 el grupo en edad

escolar está conformado por el 24.88% de la población (aproximadamente 2,2 millones de personas) y para el grupo de personas de 5 a 9 años lo conforma el 7.97% de la población (aproximadamente 700 mil niños y niñas), los cuales se encuentran distribuidos en 43 distritos.

Figura 1.11: Pirámide de la Población Censada en el 2017



Fuente: PopulationPyramid.net

Tabla 1.4: Población por Grupo de Edades en Lima Metropolitana al 2015

| Grupo de Edad | Nº de Población | % |
|---------------|------------------|----------------|
| 80 y Más | 127,427 | 1.43% |
| 75 - 79 | 126,997 | 1.43% |
| 70 - 74 | 172,714 | 1.94% |
| 65 - 69 | 231,356 | 2.60% |
| 60 - 64 | 304,859 | 3.43% |
| 55 - 59 | 379,086 | 4.26% |
| 50 - 54 | 475,496 | 5.35% |
| 45 - 49 | 530,716 | 5.97% |
| 40 - 44 | 580,034 | 6.52% |
| 35 - 39 | 693,304 | 7.79% |
| 30 - 34 | 728,119 | 8.19% |
| 25 - 29 | 754,367 | 8.48% |
| 20 - 24 | 864,588 | 9.72% |
| 15 - 19 | 790,430 | 8.89% |
| 10 - 14 | 713,499 | 8.02% |
| 5 - 9 | 708,821 | 7.97% |
| 0 - 4 | 712,599 | 8.01% |
| Total | 8,894,412 | 100.00% |

24.88%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI - Julio 2018
Autores de esta tesis

Por este motivo debemos realizar un análisis de la población enfocado en las seis sedes del ICPNA en Lima Metropolitana (sede de Miraflores, La Molina, Lima Norte, Lima Centro, San Miguel y Surco). En base a esto podemos observar que en la Tabla N°1.5 que las 6 sedes abarcan el 58% de la población en edad escolar en 24 de los 43 distritos que comprende Lima Metropolitana, esto quiere decir que 6 sedes del ICPNA se encuentran ubicadas cerca de aproximadamente 1.3 millones de personas en edad escolar, siendo las sedes con mayor concentración de población en edad escolar las sedes de Lima Norte con 379,893 personas y la sede Surco con 373,034 personas, definitivamente se debe de considerar una de estas dos sedes para que sea implementado como colegio bilingüe, pero para esto se debe hacer otras evaluaciones como: nivel socio económicos (NSE) de los distritos que comprende la periferia de las sedes, la capacidad ociosa y la infraestructura.

Tabla 1.5: Distribución de la Población por Grupo de Edades Según Sedes del ICPNA al 2015

| Grupo de Edad | Sede Miraflores | Sede La Molina | Sede Lima Centro | Sede Lima Norte | Sede San Miguel | Sede Surco | Total Según Sedes | Total Lima Metropolitana | Diferencia |
|---------------|---|--|---|---|--|--|-------------------|--------------------------|------------------|
| | Distritos: Miraflores - Barranco - San Isidro - Surquillo | Distritos: La Molina - Santa Anita - Ate - San Borja | Distritos: Lima - Rimac - La Victoria - Lince | Distritos: Independencia - Los Olivos - Comas - Puente Piedra | Distritos: San Miguel - Pueblo Libre - Magdalena - Jesús María | Distritos: Surco - Chorrillos - San Juan de M. - Villa María | | | |
| 25 - 29 | 19,158 | 102,001 | 52,171 | 125,257 | 25,272 | 126,264 | 450,123 | 754,367 | 304,244 |
| 20 - 24 | 19,102 | 119,799 | 59,163 | 143,881 | 26,741 | 141,327 | 510,013 | 864,588 | 354,575 |
| 15 - 19 | 16,454 | 103,235 | 53,562 | 134,397 | 24,374 | 132,436 | 464,458 | 790,430 | 325,972 |
| 10 - 14 | 13,212 | 88,474 | 45,519 | 124,035 | 18,959 | 119,915 | 410,114 | 713,499 | 303,385 |
| 5 - 9 | 12,990 | 91,036 | 43,957 | 121,461 | 18,517 | 120,683 | 408,644 | 708,821 | 300,177 |
| 0 - 4 | 12,813 | 93,036 | 43,858 | 123,287 | 17,989 | 117,881 | 408,864 | 712,599 | 303,735 |
| Total | 93,729 | 597,581 | 298,230 | 772,318 | 131,852 | 758,506 | 2,652,216 | 4,544,304 | 1,892,088 |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI - Julio 2018

Autores de esta tesis

El NSE que nos estamos enfocando los servicios de enseñanza son el “B” y “C1”, ya que la NSE “A” está enfocado a colegios cuya mensualidad superan los 1,500 soles y las cuotas de inscripción sobrepasan los 15,000 soles. En base a la Tabla N°1.6, podemos indicar que la mayor concentración del público objetivo se encuentra en la zona 2 con un 15.2% del total NSE “B” y 18% del total NSE “C1”, esta zona está comprende la sede Lima Norte. Las sedes de Miraflores y Surco abarcan las zonas 7,8 y 9, las cuales concentran el 30.3% del total NSE “B” y 22.7% del total NSE “C1” y la sede Lima Centro también concentra una cantidad importante de personas con NCE “B” y “C1” con 11.4% y 9.6% respectivamente.

Tabla 1.6: Distribución de Zonas de Lima Metropolitana Según el NSE – 2017

| Zona | Nivel Socio Económico | | | | |
|--|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | NSE "A" | NSE "B" | NSE "C" | NSE "D" | NSE "E" |
| Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo) | 0.0% | 6.1% | 11.6% | 14.2% | 18.5% |
| Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras) | 7.1% | 15.2% | 18.0% | 11.1% | 1.3% |
| Zona 3 (San Juan de Lurigancho) | 2.4% | 6.6% | 11.3% | 14.7% | 16.2% |
| Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria) | 5.4% | 11.4% | 9.6% | 9.4% | 3.7% |
| Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino) | 3.1% | 6.6% | 12.3% | 13.5% | 14.1% |
| Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) | 16.3% | 14.7% | 2.9% | 1.6% | 0.3% |
| Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) | 58.2% | 15.7% | 2.7% | 2.4% | 1.8% |
| Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores) | 4.5% | 9.8% | 7.5% | 6.6% | 5.5% |
| Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac) | 0.0% | 4.8% | 12.5% | 15.5% | 20.7% |
| Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla) | 3.0% | 8.7% | 11.1% | 10.0% | 15.6% |
| Otros | 0.0% | 0.4% | 0.5% | 1.0% | 2.3% |
| Total | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM) – 2017

Autores de esta tesis

Con respecto a la capacidad ociosa que cuentan las sedes, se puede observar en la Tabla N°1.1 que a partir de abril las sedes bajan considerablemente la afluencia de alumnos que estudian idiomas en turnos regulares, pero de todas las sedes la que menor cantidad de estudiantes cuenta es la sede Surco, ya que solo cuenta con 5,676 estudiantes matriculados para 53 aulas y la otra sede que tiene baja cantidad de estudiantes es la sede Lima Norte de 20,610 estudiantes en enero cae a 13,373 estudiantes en abril (reduce en 35.11%) y la sede que cae porcentualmente la cantidad de estudiantes es la sede La Molina, que disminuye 36.37% de estudiantes (de 11,578 a 7,367 estudiantes) comparando los meses de enero y abril.

Con respecto al tema de infraestructura se debe considerar el año de puesta de funcionamiento de las sedes:

- Sede Surco: 2016
- Sede Lima Norte: 2006
- Sede La Molina: 2005
- Sede San Miguel: 1998
- Sede Lima Centro: 1996
- Sede Miraflores: 1963

Para la selección de la sede se ha considerado varios factores como la distribución de la población por grupos de edades según las sedes del ICPNA, la distribución del nivel socio económico por zonas, la capacidad ociosa que cuenta las sedes entre abril a diciembre y la infraestructura de acuerdo al año de puesta de servicio. Por lo que se

destaca la sede Surco, como la sede que cumple con cada uno de los factores evaluados, los cuales se detalla a continuación:

- Distribución de la población por grupos de edades: Cuenta con 120,683 habitantes con edades entre 5 y 9 años, edades que contempla la primera etapa del proyecto, el implementar el colegio bilingüe empezando con clases de inicial al 3er. grado de primaria. Y cuenta en total con 373,034 habitantes con edades entre 5 y 19 años (edad escolar), los cuales se encuentran en la periferia de los distritos de Chorrillos, Santiago de Surco, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo.
- La distribución socio económica por zonas: La mayor cantidad de personas con NSE “B” y “C1” se encuentran en las zonas 7, 8 y 9, las cuales están conformadas por distritos que se encuentran en la periferia de las sedes de Miraflores y Surco. En ese caso se debe tener en consideración que, entre las sedes de Surco y Miraflores, la sede Surco tiene 330,378 habitantes en edad escolar más que la sede Miraflores.
- La capacidad ociosa: La sede surco cuenta con 53 aulas de clases y en enero el mes con mayor cantidad de alumnos matriculados solo ha llegado a tener 7,620 y abril baja a 5.676. Contando con pocas aulas ocupadas en los horarios de 8:30 am hasta las 15:00 pm.
- Año de Puesta de Funcionamiento: La sede surco entro en total funcionamiento en febrero 2016, siendo el local más nuevo y moderno que cuenta el ICPNA.

1.8 Recolección de información

Se procedió a realizar un focus group con un total de padres de familia que tenían hijos en edad escolar entre 4 y 9 años con la finalidad de poder recopilar sus inquietudes relacionadas a los colegios bilingües, que cualidades buscan en un colegio, como son los colegios de su hijos, cuanto es lo que están pagando por el colegio de sus hijos, que le disgusta de la educación actual de sus hijos, que concepto tienen de la marca ICPNA, los beneficios futuros que involucraría el estudiar en una escuela bilingüe, entre otros.

En base a la información obtenida se procederá a estructurar las preguntas de las encuestas personales a hombres y mujeres pertenecientes al NSE “B” y “C1” que sean padres de familia y que sus hijos se encuentren en edad escolar, siendo la búsqueda y

levantamiento de información los colegios ubicados en los distritos que se encuentran en la periferia de la sede Surco, los cuales son: Chorrillos, Santiago de Surco, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. Para ello el tamaño de la muestra fue de 400 entrevistas los cuales pertenecen al NSE “B” y “C1”, con una confiabilidad del 95.1% y un margen de error de 4.9%.

1.9 Determinación de la estrategia

Se planteará la oportunidad de inversión que presenta en la sede de Surco, de acuerdo con los objetivos generales y específicos que se esperan logra en el presente análisis del proyecto. Se considerarán estrategias complementarias, de ser el caso, para la toma de decisiones oportunas y eficientes que permitan posicionar el servicio educativo bilingüe y la diferenciación en infraestructura de los locales y la infraestructura de costos, soportado por la imagen, reputación y prestigio del ICPNA, que representaría la ventaja diferencial.

Posterior al análisis se procederá a describir los factores donde se desarrolla el ICPNA, haciendo un análisis del macro entorno, aspectos sociales, económicos y la competitividad.

Se considerará únicamente fuentes de información que sean actuales y de una adecuada reputación como lo son el: Ministerio de Educación – MINEDU a través de sus diversas páginas web como ESCALE o IDENTICOLE, Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado - APEIM, información que maneja el ICPNA en sus sistemas, entre otros, con la finalidad de poder determinar la demanda potencial que significaría al ICPNA este nuevo modelos de negocios en la sede seleccionada.

Es importante conocer la situación financiera del ICPNA, con la finalidad de poder determinar el medio de financiamiento (propio o terceros) y determinar la evaluación económica a través de diferentes escenarios empleando un flujo de caja descontado de la propuesta de negocio, obteniendo un VAN y el periodo de recuperación de la inversión. Con el cual se realizará un análisis de sensibilidad unidimensional y bidimensional con la finalidad de poder demostrar las condiciones de viabilidad que puede soportar el proyecto y obtener conclusiones.

CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL

Las organizaciones sin fines de lucro resultan ser entidades que buscan uno o varios fines específicos y por ello podrían generar excedentes económicos, sin necesidad de repartirlos entre sus socios. Douglas (1987) indican que existen tres tipos de entidades bajo este esquema. Las que resultan ser una alternativa de gobierno y permiten tener una mayor diversidad de provisiones sociales que el estado no logra alcanzar, las de beneficios mutuos, que establecen reparto de beneficios más o menos exclusivos para sus miembros y los grupos que ejercen presión u organizaciones con acciones políticas, que persuaden al gobierno. Siendo las primeras de este tipo de organizaciones sin fines de lucro, las cuales plantean un debate sobre la utilización de los mecanismos comerciales y financieros que deben ser utilizados en este tipo de organismos con el fin de garantizar su sobrevivencia en el tiempo. Actualmente, se pueden encontrar en el mercado, entidades que operan y generan una competencia que se incrementa día a día, dentro de las cuales figura el ICPNA, viéndose obligados a innovar en estrategias que ayuden a crear mayor valor y sostenerse en el tiempo. Dichas estrategias les ayudan a continuar en la lucha con entidades del mismo modelo de negocio, y que buscan de esa manera captar un compromiso de las personas.

De esta manera, las organizaciones sin fines de lucro se ven forzadas a adoptar tácticas de sostenibilidad organizacionales, sobre todo en aspectos gerenciales de estrategia y operacionales de manera que aseguren sus flujos de ingresos de forma periódica a fin de garantizar su auto sostenibilidad en el tiempo. Este nuevo entorno, es lo que ha forzado a las asociaciones sin fines de lucro a cambiar y adaptarse al mercado a través de respuestas estratégicas que creen valor y que permitan cumplir con la misión de la organización como la adopción de una postura competitiva, reconocimiento proactivo de oportunidades, eficiencia operativa en ingresos y costos. Asimismo, estas estrategias contemplan la adopción de los mejores estándares en la industria participante, así como en la inversión de proyectos de alto impacto que generen valor a la marca.¹

Bajo este contexto, la evaluación de la viabilidad económica de la ampliación de los servicios del ICPNA en Lima, deberá considerar algunas mediciones generadas por

¹ Sustainability of nonprofit organizations, Weerawardena Jay, McDonald Robert, Sullivan Mort Gillian.

la teoría financiera para entidades con fines de lucro a fin de corroborar la generación de valor adicional que permita a la institución continuar con su misión.

Debemos tomar en cuenta que el ICPNA pertenece a la Asociación de Centros Binacionales (BNCs) de Latinoamérica; es decir, instituciones que buscan mantener y promover vínculos de cooperación e intercambio entre los países que los conforman y Estados Unidos, mediante la enseñanza de idiomas, programas culturales, desarrollo de bibliotecas y asesoría para tomar oportunidades de estudios superiores (EducationUSA)

El lazo que une a las BNCs con la Embajada de Estados Unidos, es el trabajo cooperado y frecuente con la sección de prensa y cultura de ésta última, en cada país. Siendo independientes a nivel Político, Administrativo y Financiero.

Se evaluará la probabilidad de éxito de una nueva unidad estratégica de negocio con la intención de reducir la incertidumbre y el riesgo que cualquier actividad no planificada pueda presentar a raíz de esto analizaremos el entorno en el que se desenvolverá el negocio precisando la idea y modelo de negocio elegido estableciendo los objetivos a lograr. Para lo cual será necesario establecer estrategias que lleven a la empresa al éxito definiendo los procesos del servicio de enseñanza, las ventas, logística, personal y de finanzas para satisfacción de nuestros alumnos y padres de familia. Este planteamiento nos ayudará a reducir el riesgo de pérdida cuidando la imagen del ICPNA y conocer el rendimiento económico y financiero esperado, soportándolo sobre una herramienta que ayude a controlar el crecimiento y desarrollo de la nueva unidad de negocio (Weinberger, Junio 2009)

2.1 Modelos de enseñanza

2.1.1 Definición de la enseñanza de las escuelas bilingües.

Una de las estrategias implementadas en los colegios como el Newton college, en niveles de Early Years, basa su enseñanza en la innovación constructiva y de investigación, que forman parte de la base del Programa de Escuela Primaria (PEP). De

esta manera, han estructurado un programa que incluye las Matemáticas, Lengua, Arte, Ciencia, Música, Drama, motricidad fina y coordinación motora gruesa, y el desarrollo emocional y social.

Con ello buscan que los niños indaguen, se informen e instruyan, pensando y comunicando de manera íntegra, buscando una mentalidad abierta y que además se llegue al trabajo en equipo, buscando que sean hábiles en lo que hacen y que eso lleve a buscar el equilibrio a través de la reflexión en cada acción para lograr un objetivo.

2.1.2 Naturaleza y características de las escuelas bilingües.

Hay una exigencia cada vez mayor para desarrollar competencias interculturales y comunicativas para desenvolverse en situaciones y contextos de pluriculturalidad y multilingüismo, por lo que el aprendizaje de la lengua originaria, del castellano y del inglés o de otra lengua extranjera se convierte en una necesidad. MINEDU 2013, Lineamientos de Educación intercultural Bilingüe

Parte de esta exigencia conlleva al estado a que se apruebe la política “Inglés Puertas al mundo” que tiene por objetivo que los beneficiarios de la misma desarrollen las competencias comunicativas del idioma inglés, para ampliar su acceso a oportunidades educativas, científicas, tecnológicas y laborales, así como para contribuir a la formación de un capital humano más productivo, y a la inserción en mercados internacionales, con miras a fortalecer la competitividad del país a nivel internacional.

La implementación de la política “inglés, Puertas al mundo” se realizará teniendo en cuenta los parámetros del marco común europeo de referencia para las lenguas modernas – MCER.

Tabla 2.1. Niveles del Marco Común Europeo

| Nivel | Niveles de Consejo de Europa | Descripción del Nivel | Usuario |
|-------|------------------------------|-----------------------|---------------|
| 1 | A1 | Principiante | Elemental |
| 2 | A2 | Elemental | Elemental |
| 3 | B1 | Intermedio | Independiente |
| 4 | B2 | Intermedio Alto | Independiente |
| 5 | C1 | Avanzado | Experimentado |
| 6 | C2 | Avanzado Alto | Experimentado |

Fuente: Marco Común Europeo de Referencias para las Lenguas Modernas

Elaboración: Autores de esta tesis.

2.1.3 Calidad de la enseñanza de las escuelas bilingües en Lima.

Si bien la calidad varia, el Perú ha logrado una educación primaria casi universal y ha expandido la educación secundaria sin aumentar significativamente el presupuesto de educación. Esto se ha logrado, en parte, al expandir el sector de la educación privada.

Además, se ve una falta de inclusión lo que resulta en una desigualdad educativa y socioeconómica.

Uno de los objetivos principales del Ministerio de Educación del Perú es que todos puedan tener acceso a una educación de calidad. A pesar de priorizar las lenguas indígenas, será necesario que el inglés se incluya al marco de educación, por eso en el 2014 se anuncia que la educación bilingüe era una prioridad, estableciendo lograr el bilingüismo, con el inglés como idioma prioritario para el año 2021. Destinando financiamiento para el cumplimiento de dicha meta.

Se han sumado esfuerzos, a través del MINEDU, con entidades del Reino Unido, para la asistencia con el programa de inglés. Otra entidad del estado como PRONABEC también otorga becas para estudiantes y profesores que califiquen para estudiar en el extranjero.

Por otro lado, se tienen datos de que la mayoría de estudiantes peruanos, estudian el idioma inglés en la secundaria, otro porcentaje durante la etapa universitaria y otro sector de estudiantes porque estudió en escuelas privadas de idiomas. Marcando como una de las condicionantes para el estudio del idioma es el costo y el tiempo.

La población estudiantil, en general, admiten que el inglés es una herramienta para mejorar empleabilidad. Parte de esa población, considera que, de incrementar posibilidades laborales, estarían motivados a estudiar el idioma.

Los empleadores, hacen notar que el aprendizaje del idioma inglés es sumamente importante para temas gerenciales y para el crecimiento y progreso del Perú.

Tabla 2.2. Competidores del Colegio Bilingüe ICPNA en Lima

| Colegio | Metodología de Enseñanza | Distrito | Niveles de Enseñanza | Idiomas | Exámenes Internacionales |
|----------------------------------|--|-------------------|---------------------------------|------------------|---|
| MARKHAM | Combina programas de educación a nivel Internacional, Incorpora el aprendizaje y conocimiento en base a la investigación como estimulante para los estudiantes. | Santiago de Surco | Inicial - Primaria - Secundaria | Inglés | ----- |
| PERUANO BRITANICO | Fomación Escolar Integral. Actualmente cuenta con el programa de bachillerato internacional (desde 2001) cuya duración es de 2 años. | Santiago de Surco | Inicial - Primaria - Secundaria | Inglés - Francés | FCE de inglés de Universidad de Cambridge CAF y DELF de francés del Ministerio de Educación de Francia |
| HIRAM BINGHAM | Educación basada en bachillerato de internacional, incentivando al estudiante en potencial y mentalidad internacional. Se ha implementado el programa de diploma BI, sistema riguroso para la preparación universitaria. | Santiago de Surco | Inicial - Primaria - Secundaria | Inglés | ----- |
| CASUARINAS INTERNATIONAL COLLEGE | Fomentan la innovación, por lo que cuenta con los cuatro programas de bachillerato internacional, centrándose en el aprendizaje y educación con un modelo internacional y cuyo estándar es empleado por los mejores colegios del mundo. También cuenta con un programa de diploma con la finalidad de prepararlos para la universidad en las carreras de gestión empresarial, marketing, gastronomía, administración, entre otros. | Santiago de Surco | Inicial - Primaria - Secundaria | Inglés | KET, PET, FCE y CAE de Inglés de Universidad de Cambridge |
| CAMBRIDGE COLLEGE LIMA | Cuenta con dos tipos de curricula, la curricula nacional, exigida por MINEDU y la curricula internacional diseñada por la Universidad de Cambridge, donde los cursos son dictados en el idioma inglés y algunos pocos cursos con en idioma español. En quinto de secundaria cuentan con un programa de pre universitario, que está formado por 6 asignaturas que el estudiante puede escoger. | Chorrillos | Inicial - Primaria - Secundaria | Francés - Inglés | FCE y CAE de inglés de Universidad de Cambridge |
| SALCANTAY | Forman la educación bilingüe, musical, artística y deportiva de los estudiantes. Cuentan con el programa de bachillerato internacional para los estudiantes del 5to año de secundaria con la finalidad de prepararlos para la universidad con sólidos conocimientos. | Santiago de Surco | Inicial - Primaria - Secundaria | Inglés | KET, PET, FCE, CAE y CPE de inglés de Universidad de Cambridge |
| MAGISTER | Se imparte el idioma francés, y también cuentan con un programa de inglés formación realizada en idiomas francés y español. | Santiago de Surco | Inicial - Primaria - Secundaria | Francés - Inglés | YLE, PET y FCE de Universidad de Cambridge DELF de francés del Ministerio de Educación de Francia |
| FRANCO PERUANO | pero también se enseña el | Santiago de Surco | Inicial - Primaria - Secundaria | Francés - Inglés | FCE de inglés de Universidad de Cambridge CAF y DELF de francés del Ministerio de Educación de Francia |
| LEONARDO DA VINCI | Desarrollo armónico de la persona, como la afectividad, el intelecto y la corporeidad. Adicionando programas culturales (música y artes plásticas). | Santiago de Surco | Inicial - Primaria - Secundaria | Inglés | KET, PET, FCE y CAE de Inglés de Universidad de Cambridge |
| VILLA ALARIFE | Interacción profesor-estudiante, en donde el estudiante construye su propio conocimiento. | Chorrillos | Inicial - Primaria - Secundaria | Francés - Inglés | ----- |
| LIMA VILLA COLLEGE | Emplean la metodología Singapur, la cual ayuda al aprendizaje de matemática. El idioma inglés se imparte en 50% y el español. | Chorrillos | Inicial - Primaria - Secundaria | Inglés | YLE, KET, PET, FCE y CAE de inglés de Universidad de Cambridge |

| | | | | | |
|------------------------------------|---|-------------------|---------------------------------|------------------|--|
| SANTA MARGARITA | Objetivos por cada nivel educativo: Nivel Inicial: Adaptación al colegio y la familia. Nivel Primaria: Lecto-Escritura, comprensión lectora, desarrollo de habilidades y técnicas de estudio. Nivel Secundaria: Pensamiento creativo, redacción, juicio crítico y argumentación. | Santiago de Surco | Inicial - Primaria - Secundaria | Inglés | PET, FCE y CAE de Inglés de Universidad de Cambridge |
| MONTERRICO CHRISTIAN SCHOOL | Ofrecen el programa English Immersion Program con profesores nativos en el idioma inglés, empleando como metodología la lectura y la música. Idioma inglés en la mayoría de los cursos | Santiago de Surco | Inicial - Primaria - Secundaria | Inglés | ----- |
| AUGUSTO WEBERBAUER | Innovación de las iniciativas personales para cumplir con las exigencias sociales. | Santiago de Surco | Inicial - Primaria - Secundaria | Alemán - Inglés | YLE, KET, PET, FCE y CAE de inglés de Universidad de Cambridge |
| ANDRE MALRAUX | Educación personalizada, bajo la filosofía aprender haciendo. | Santiago de Surco | Inicial - Primaria - Secundaria | Francés - Inglés | DEL F de francés del Ministerio de Educación de Francia |

Fuente: Autores de la tesis a Julio 2018

2.2 Análisis del mercado en Lima

Para el 2010, la población urbana vivía en Lima en su gran mayoría, según lo indicado en el último censo del 2007. A raíz del censo se pudo notar que los colegios privados han proliferado en gran medida en las zonas urbanas, lo que significa que los niños de las zonas rurales mayormente asisten a las escuelas públicas, donde la calidad de enseñanza varía y puede haber una escasez de profesores, lo que resulta en un profesor para varios grados en un mismo grupo.

Sin embargo, se puede decir que la virtud de las instituciones privadas, es proponer una metodología de enseñanza variada en cada plaza analizada, la cual va alineada con los costos. De ello, se describen los siguientes puntos de los que podrían ser los posibles competidores del mercado, siendo el costo del Colegio Bilingüe ICPNA el menor de los programas mostrados.

Tabla 2.3. Precios de los Principales Competidores en la Zona de Santiago de Surco y Distritos Aledaños

| Colegio | N° de Cuotas | Niveles | | | | | | | | | | | | | Total S/ |
|----------------------------------|--------------|----------------------|-----------|-----------------------|--------|------------------|-----------|-----------------------|----------|-------------------|------------|-----------------------|----------|---------------------|-------------------|
| | | Inicial | | | | | Primaria | | | | Secundaria | | | | |
| | | Cuota de Inscripción | Matrícula | Pensión o Mensualidad | Apafa | Total Inicial S/ | Matrícula | Pensión o Mensualidad | Apafa | Total Primaria S/ | Matrícula | Pensión o Mensualidad | Apafa | Total Secundaria S/ | |
| MARKHAM | 9 | 56.875,00 | 4.257,50 | 38.317,50 | 0,00 | 99.450,00 | 25.545,00 | 229.905,00 | 0,00 | 255.450,00 | 21.287,50 | 191.587,50 | 0,00 | 212.875,00 | 567.775,00 |
| PERUANO BRITANICO | 9 | 55.274,00 | 3.095,00 | 27.855,00 | 0,00 | 86.224,00 | 18.570,00 | 167.130,00 | 0,00 | 185.700,00 | 15.475,00 | 139.275,00 | 0,00 | 154.750,00 | 426.674,00 |
| HIRAM BINGHAM | 10 | 42.244,00 | 2.781,00 | 27.810,00 | 0,00 | 72.835,00 | 16.686,00 | 166.860,00 | 0,00 | 183.546,00 | 13.905,00 | 139.050,00 | 0,00 | 152.955,00 | 409.336,00 |
| CASUARINAS INTERNATIONAL COLLEGE | 10 | 29.700,00 | 2.700,00 | 27.000,00 | 0,00 | 59.400,00 | 16.200,00 | 162.000,00 | 0,00 | 178.200,00 | 13.500,00 | 135.000,00 | 0,00 | 148.500,00 | 386.100,00 |
| CAMBRIDGE COLLEGE LIMA | 9 | 31.160,00 | 2.530,00 | 22.770,00 | 200,00 | 56.660,00 | 15.180,00 | 136.620,00 | 1.200,00 | 153.000,00 | 12.650,00 | 113.850,00 | 1.000,00 | 127.500,00 | 337.160,00 |
| SALCANTAY | 10 | 21.600,00 | 2.260,00 | 22.600,00 | 0,00 | 46.460,00 | 13.560,00 | 135.600,00 | 0,00 | 149.160,00 | 11.300,00 | 113.000,00 | 0,00 | 124.300,00 | 319.920,00 |
| MAGISTER | 10 | 8.000,00 | 2.020,00 | 20.200,00 | 0,00 | 30.220,00 | 12.120,00 | 121.200,00 | 0,00 | 133.320,00 | 10.100,00 | 101.000,00 | 0,00 | 111.100,00 | 274.640,00 |
| FRANCO PERUANO | 10 | 15.400,00 | 1.975,00 | 19.750,00 | 0,00 | 37.125,00 | 11.850,00 | 118.500,00 | 0,00 | 130.350,00 | 9.875,00 | 98.750,00 | 0,00 | 108.625,00 | 276.100,00 |
| LEONARDO DA VINCI | 10 | 15.000,00 | 1.860,00 | 18.600,00 | 0,00 | 35.460,00 | 11.160,00 | 111.600,00 | 0,00 | 122.760,00 | 9.300,00 | 93.000,00 | 0,00 | 102.300,00 | 260.520,00 |
| VILLA ALARIFE | 10 | 20.000,00 | 1.850,00 | 18.500,00 | 120,00 | 40.470,00 | 11.100,00 | 111.000,00 | 720,00 | 122.820,00 | 9.250,00 | 92.500,00 | 600,00 | 102.350,00 | 265.640,00 |
| LIMA VILLA COLLEGE | 10 | 12.500,00 | 1.750,00 | 17.500,00 | 0,00 | 31.750,00 | 10.500,00 | 105.000,00 | 0,00 | 115.500,00 | 8.750,00 | 87.500,00 | 0,00 | 96.250,00 | 243.500,00 |
| SANTA MARGARITA | 9 | 14.000,00 | 1.750,00 | 15.750,00 | 0,00 | 31.500,00 | 10.500,00 | 94.500,00 | 0,00 | 105.000,00 | 8.750,00 | 78.750,00 | 0,00 | 87.500,00 | 224.000,00 |
| MONTERRICO CHRISTIAN SCHOOL | 10 | 11.480,00 | 1.500,00 | 15.000,00 | 0,00 | 27.980,00 | 9.000,00 | 90.000,00 | 0,00 | 99.000,00 | 7.500,00 | 75.000,00 | 0,00 | 82.500,00 | 209.480,00 |
| AUGUSTO WEBERBAUER | 10 | 11.375,00 | 1.200,00 | 13.480,00 | 1,00 | 26.056,00 | 8.088,00 | 80.880,00 | 0,00 | 88.968,00 | 6.740,00 | 67.400,00 | 0,00 | 74.140,00 | 189.164,00 |
| ANDRE MALRAUX | 10 | 12.000,00 | 1.200,00 | 12.000,00 | 0,00 | 25.200,00 | 7.200,00 | 72.000,00 | 0,00 | 79.200,00 | 6.000,00 | 60.000,00 | 0,00 | 66.000,00 | 170.400,00 |
| COLEGIO BILIBGUE ICPNA | 10 | 1.000,00 | 1.200,00 | 8.000,00 | 1,00 | 10.201,00 | 4.800,00 | 48.000,00 | 0,00 | 52.800,00 | 4.000,00 | 40.000,00 | 0,00 | 44.000,00 | 107.001,00 |

Fuente: Elaboración de autores de la tesis a Julio 2018

CAPITULO III: OFERTA DEL MERCADO

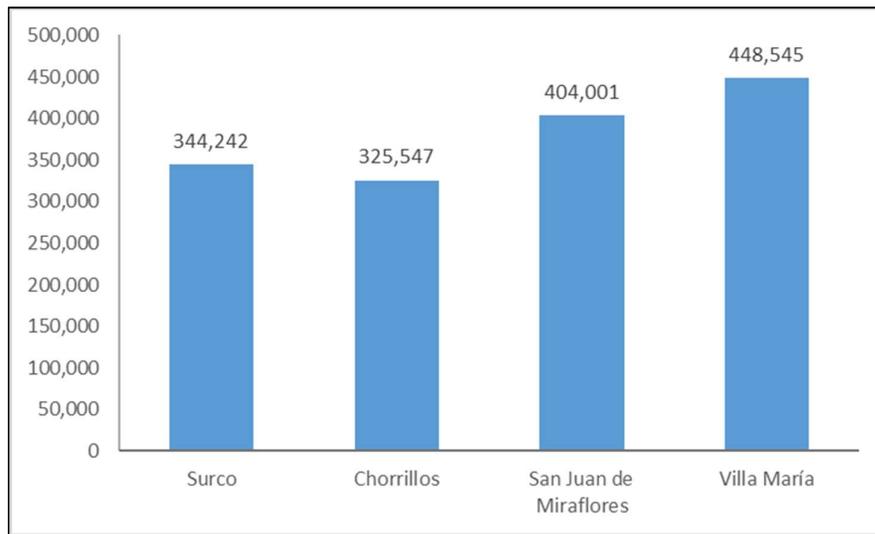
En el presente capítulo se determinará la demanda potencial actualizada al 2018 en base de la información que recopilamos de Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado – APEIM, el Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI y la información que cuenta el Ministerio de Educación – MINEDU, el público objetivo de los distritos de la periferia de la sede Surco.

Adicionalmente, se realizará un análisis de los colegios bilingües ubicados en el distrito, colindante a la zona del colegio bilingüe ICPNA de la sede Surco, los cuales estarían compitiendo de manera directa. En donde analizaremos las siguientes características de dichos colegios: el precio de la matrícula, mensualidad y cuota de ingreso, ubicación, capacidad, duración del periodo escolar, niveles de enseñanza y el tipo de enseñanza que ofrecen.

3.1 Estudio Socioeconómico de los distritos de la periferia de la sede Surco

Los distritos ubicados en la periferia de la sede Surco son: Santiago de Surco, Villa María del Triunfo, Chorrillos, y San Juan de Miraflores, según la información del Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI al 2015, el total de habitantes es de 1'522,335, siendo la cantidad de población similar en estos 4 distritos, el promedio por distrito es de 380,000 habitantes, con mayor cantidad de habitantes está el distrito de Villa María del Triunfo con 448, 545 habitantes y el distrito con menor población es Chorrillos con 325,547 habitantes. La población que comprende los cuatro distritos que conforman la periferia de la sede Surco es el 17.12% del total de la población de Lima Metropolitana.

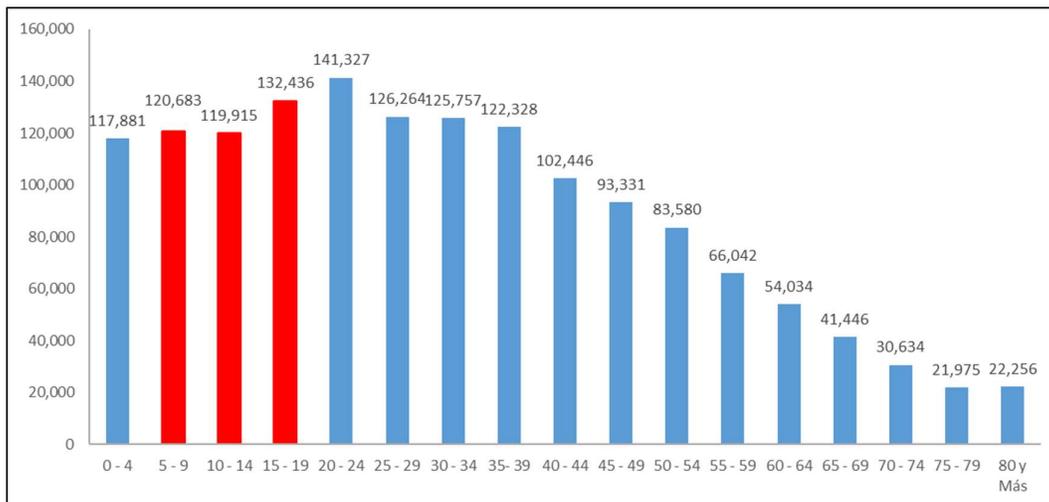
Figura 3.1: Población de los distritos de la Periferia de la Sede Surco del ICPNA al 2015



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI - Autores de esta tesis

Según la información, por edades existes del INEI del 2015, podemos indicar que, en los distritos de Santiago de Surco, Villa María del Triunfo, Chorrillos, y San Juan de Miraflores contaba con una población de 373,034 habitantes que se encuentran en edad escolar (desde los 5 años hasta los 19 años), los cuales se componen de la siguiente manera: el 32.35% tienen entre 5 y 9 años, el 32.15% tienen entre 10 y 14 años, y el 35.50% tienen entre 15 y 19 años.

Figura 3.2: Población por Grupo Quinquenales de Edad de los Distritos de la Periferia de la Sede Surco del ICPNA al 2015



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI - Autores de esta tesis

3.2 Análisis de la oferta en la periferia de la sede Surco

Es necesario conocer el mercado el cual se está ingresando y sus competidores para poder desarrollar un plan de negocios. Es importante conocer quiénes son la competencia: sus características, niveles de enseñanza que ofrecen, capacidad de estudiantes, entre otros, con la finalidad de determinar sus fortalezas y debilidades.

Por lo que procederemos a realizar un análisis descriptivo del mercado de los colegios bilingües que tengan los 3 niveles (inicial, primaria y secundaria) que se encuentran en la periferia de la sede Surco del ICPNA, llegando a ser 15 los colegios bilingües que cumplen estas condiciones al 2017 y con información actualizada al 2018 (12 colegios en el distrito de Santiago de Surco y 3 colegios en el distrito de Chorrillos), según la información obtenida en la página web Identicole del MINEDU.

Las variables revisadas serán las siguientes: tipo de enseñanza que ofrecen, ubicación geográfica, niveles y duración del año escolar, precio de matrícula y pensión, cuota de inscripción, capacidad del colegio, e idioma de enseñanza.

3.2.1 Tipo de enseñanza que ofrecen los colegios bilingües

En estos 15 colegios ubicados cerca de la periferia de la sede Surco del ICPNA, cuenta con los tres niveles de enseñanza que cuentan con el sistema EBR, en 10 colegios se enseña como idioma principal en inglés y en los otros 5 colegios enseñan como idiomas principales el francés o alemán y el inglés.

De los 10 colegios que enseñan como idioma principal el inglés, podemos indicar que el más conocido es el colegio Markham y que brinda servicios educativos desde 1946, con clases para niños y niñas desde los 3 años de edad para el nivel nursery y continuar con los niveles pre-kínder, kínder y primer grado a partir de los 7 años. Empleando un programa de inmersión total en inglés desde la primera clase y después de 3 años de este programa, los estudiantes pueden leer, hablar, escribir y pensar en el idioma inglés. El Markham como parte de su misión busca que sus alumnos tengan un alto nivel de éxito en exámenes internacionales y como parte de visión busca ser la mejor educación bilingüe.

De los 5 colegios que enseñan como idiomas principales el francés o alemán y el inglés podemos indicar que el más conocido es el colegio Franco Peruano. Este colegio imparte enseñanza a partir de niños de 3 años del nivel petite section, la prioridad

principal está dado a que los estudiantes primero aprendan el idioma francés y español desde el mencionado nivel. El colegio imparte una modalidad de enseñanza que cumple con la normativa exigida por el Ministerio de Educación de Perú y Francia. Adicionalmente, se enseña el idioma inglés como un curso regular, sin la misma intensidad que le dan al idioma francés. El proceso de selección limita considerablemente la cantidad de vacantes que cuenta la institución, debido a que el colegio les da prioridad a los niños becados por el gobierno francés, niños con nacionalidad francesa, hijos de diplomáticos, hijos de ex alumnos, hijos de trabajadores, entre otros, lo que disminuye la cantidad de matrículas libres para personas que quieran meter a estudiar a sus hijos al colegio Franco Peruano.

3.2.2 Ubicación geográfica de los colegios bilingües

Se consideró a los colegios que se encuentren dentro de los distritos de la periferia de la sede ICPNA de Surco, que sean colegios bilingües con los 3 niveles de enseñanza del sistema EBR, dando como resultado un total de 15 colegios (12 colegios ubicados en el distrito de Santiago de Surco y 3 colegios ubicados en el distrito de Chorrillos).

Tabla 3.1: Ubicación de los Colegios Bilingües dentro de la Periferia de la Sede Surco del ICPNA

| Id | Nombre del Colegio | Dirección | Distrito |
|-----------|----------------------------------|------------------------------------|-------------------|
| 1 | Monterrico Chistian School | Av. Los Ingenieros Mz. A Lt. 3 y 4 | Santiago de Surco |
| 2 | Markham | Av. El Derby 387 | Santiago de Surco |
| 3 | Peruano Británico | Av. Vía Láctea 445 | Santiago de Surco |
| 4 | Hiram Bingham | Av. Paseo de La Castellana 919 | Santiago de Surco |
| 5 | Casuarinas International College | Calle Jacarandá 391 | Santiago de Surco |
| 6 | Magister | Av. Francisco de Cuellar 686 | Santiago de Surco |

| | | | |
|----|------------------------|--|-------------------|
| 7 | Franco Peruano | Av. Morro Solar 550 | Santiago de Surco |
| 8 | Leonardo Da Vinci | Av. Circunvalación del Golf de los Incas 472 | Santiago de Surco |
| 9 | Santa Margarita | Av. Manuel Olgúin 961 | Santiago de Surco |
| 10 | André Malraux | Av. San Francisco 245 | Santiago de Surco |
| 11 | Salcantay | Jr. Pio XII 371-383 | Santiago de Surco |
| 12 | Cambridge College Lima | Alameda de Los Molinos 728-730 - Urb. La Encalada de Villa | Chorrillos |
| 13 | Lima Villa College | Alameda Don Alfonso 225 – Urb. La encalada de Villa | Chorrillos |
| 14 | Villa Alarife | Jr. Alameda Don Augusto Mz. D. Lt. 4 y 5 – Urb. Huertos de Villa | Chorrillos |
| 15 | Augusto Weberbauer | Av. Pio XII No. 123 Monterrico | Santiago de Surco |

Elaborado: Autores de esta tesis.

Fuente: Identicole del MINEDU

3.2.3 Niveles y duración del año escolar

El inicio del año escolar de los 15 colegios bilingües que se encuentran en los distritos de la periferia de la sede Surco ICPNA empiezan a mediados de marzo y finaliza el año escolar a mediados de diciembre (casi 10 meses)

El sistema EBR o educación básica regular que conforman los 15 colegios seleccionados tiene tres niveles, los cuales se explican a continuación:

- Nivel Inicial: está conformado por niños de 3 a 5 años de edad. Para los niños 3 a 4 años se le conoce como a esta etapa como pre-kínder y para niños de 5 años entran a la etapa kínder, el cual si es una etapa requerida para poder ingresar a primer grado (nivel primario). Los colegios bilingües empiezan en este nivel en un primer momento a la enseñanza del idioma español, para después continuar con el idioma inglés o francés como idioma de enseñanza principal de la escuela. Según MINEDU, el nivel inicial debe abarcar como mínimo lo indicado en los ciclos I y II de EBR. (Ver Anexo I)

- Nivel Primario: este nivel está conformado por 6 grados (de primer grado hasta sexto grado), cada uno de estos grados tiene duración de un año académico y la edad mínima requerida para el ingreso de primer grado es de 6 años, adicionalmente debes de haber culminado el nivel inicial. Según MINEDU, el nivel primario debe abarcar como mínimo 9 áreas curriculares y 30 competencias entre los ciclos III al V de EBR. (Ver Anexo II)
- Nivel Secundario: este nivel está conformado por 5 años (de primer año hasta quinto año), cada uno de estos grados tiene duración de un año académico y el requisito para ingresar a este año académico es haber culminado el sexto grado de primaria. Según MINEDU, el nivel secundario debe abarcar como mínimo 11 áreas curriculares y 31 competencias entre los ciclos VI y VII de EBR. (Ver Anexo III)

Los colegios bilingües llevan los cursos requeridos por las áreas curriculares y competencias que impone el MINEDU, pero en el idioma inglés o francés, teniendo horas curriculares dentro de la semana para la enseñanza del idioma español.

3.2.4 Precios de matrícula y pensión en el año escolar

El año escolar está comprendido por casi 10 meses para los 15 colegios bilingües, pero en 4 colegios cobran 9 mensualidades o cuotas y en los otros 11 colegios cobran 10 cuotas o mensualidades. También se debe de considerar que en los 15 colegios se paga una cuota de matrícula antes de iniciar el año escolar, el cual equivale a una mensualidad o cuota y en tan solo 2 colegios cuentan con un único pago para la Asociación de Padres de Familia – APAFA. Siendo el colegio Markham, el colegio con el precio total del año escolar más elevado con S/ 42,575 (9 cuotas o mensualidades más la matrícula – cada cuota es de S/ 4,258) y el siguiente más alto es el colegio Peruano Británico con S/ 30,950 (9 cuotas o mensualidades más la matrícula – cada cuota es de S/ 3,095).

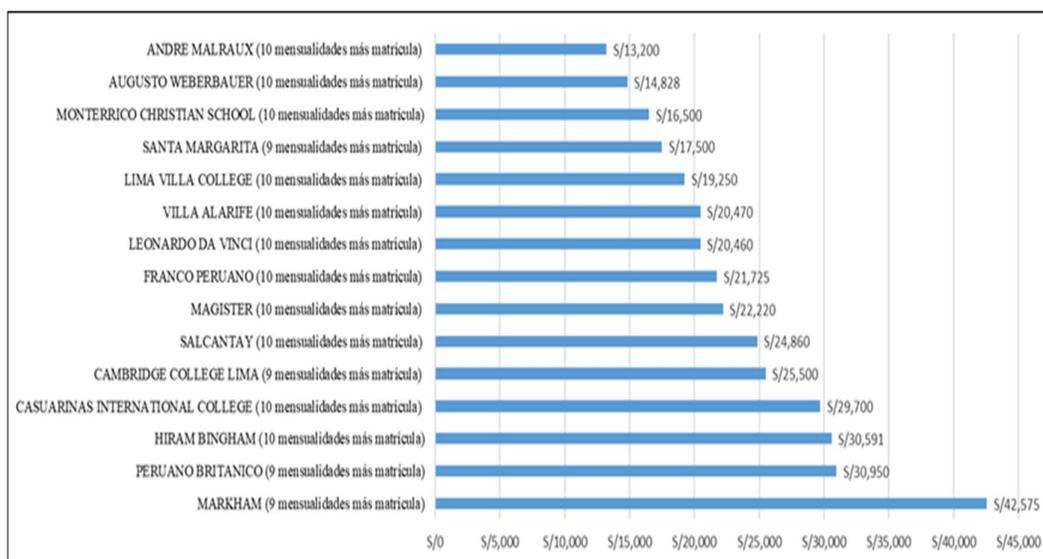
Por el contrario, el colegio que menos se paga en el año escolar es el colegio André Malraux con S/ 13,200 (10 cuotas o mensualidades más la matrícula – cada cuota es de S/ 1,200) y el siguiente en la lista con un precio un poco más elevado es el colegio Augusto Weberbauer con S/ 14,828 (10 cuotas o mensualidades más la matrícula – cada cuota es de S/ 1,348) por el año escolar. Estos dos colegios a diferencias de los más caros

de la lista (Markham y Peruano Británico) no cuentan con un reconocimiento o trayectoria, por lo que ha limitado el precio de sus mensualidades. Pero aún siguen siendo altas las mensualidades y matriculas, por lo que estos colegios son solo para personas con NSE “A”.

La propuesta original que se está considerando para el colegio bilingüe del ICPNA de la sede Surco, es cobrar 10 cuotas o mensualidades más la matrícula a S/ 800, siendo el cobro total por el año escolar de S/ 9,600, siendo la propuesta S/ 3,600 menor que del colegio André Malraux.

Pero el precio será determinado en la prueba cualitativa y cuantitativa realizado en el estudio de mercado.

Figura 3.3: Precio Total del Año Escolar de los 15 Colegios Bilingües Ubicados en los Distritos de la Periferia de la Sede Surco del ICPNA



Fuente: Identicole del MINEDU - Autores de esta tesis

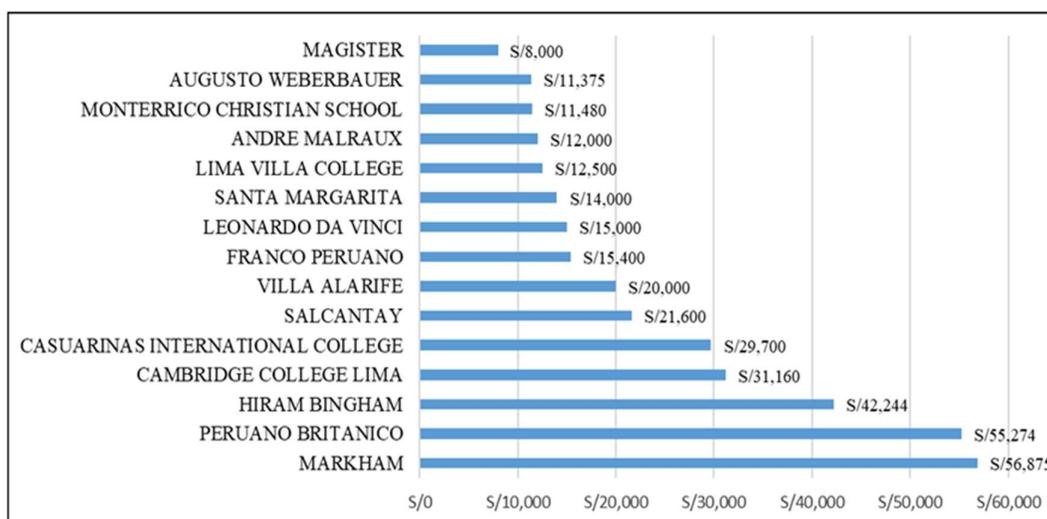
3.2.5 Precios de la cuota de ingreso

Aunque en la mayoría de los colegios solo se realiza una sola vez el pago de la cuota de ingreso, este pago puede significar de gran importancia al escoger un colegio (bilingüe o de enseñanza en español). En los 15 colegios bilingües que se encuentran en los distritos de la periferia de la sede Surco del ICPNA, se puede observar que, en los 2 colegios bilingües más caros la cuota de inscripción se encuentra entre los S/ 55,274 en el colegio Peruano Británico y S/ 56,875 en el colegio Markham. Los colegios que menos pagan de

cuota de inscripción son el colegio Magister que cobra S/ 8,000 y el colegio Augusto Weberbauer que cobra S/ 11,375.

La propuesta original que estamos considerando para el colegio bilingüe ICPNA de la sede Surco, es cobrar S/ 1,000 por la cuota de ingreso, siendo la propuesta S/ 7,000 menor que del colegio Magister, lo que equivale al pago de 8.75 cuotas o mensualidades de la propuesta de colegio bilingüe y si lo comparamos con la cuota de ingreso del colegio Markham la diferencia es de S/ 55,875, lo que equivale al pago de 69.80 cuotas o mensualidades de la propuesta de colegio bilingüe, lo que aproximadamente equivale al pago de 6 años escolares. Pero el precio de la cuota de ingreso será determinado en la prueba cualitativa y cuantitativa realizado en el estudio de mercado.

Figura 3.4: Precio de la Cuota de Ingreso de los 15 Colegios Bilingües Ubicados en los Distritos de la Periferia de la Sede Surco del ICPNA



Fuente: Identicole del MINEDU - Autores de esta tesis

3.2.6 Capacidad de los colegios bilingües

La capacidad de los 15 colegios bilingües que se encuentran dentro de los distritos de la periferia de la sede, no es muy significativa, según la información del MINEDU en el 2018, tan solo cubren 11,420 plazas en total de los 3 niveles (inicial, primario y secundario). Teniendo en consideración que estos 15 colegios bilingües comprenden a los distritos de Santiago de Surco y Chorrillos, lo que abarca una población en edad escolar de 373,034 personas y solo se tenga la capacidad de poder atender el 3.06% del mercado. Si bien el público objetivo de estos 15 colegios bilingües son el NSE “A”, pero no se

cuenta con colegios bilingües que tengan un precio más aceptable, en donde la población con NSE “B” y “C” puedan acceder en este tipo de educación. Adicionalmente, estos 15 colegios bilingües solo se encuentran ubicados en los distritos de Santiago de Surco con 12 colegios y el distrito de Chorrillos con 3 colegios (focalizado en su mayoría en el distrito de Santiago de Surco).

Por este motivo se está proponiendo este plan de negocios, en donde la sede Surco del ICPNA con sus 53 aulas pueda ofrecer el servicio de educación escolar en los tres niveles, con una capacidad total de 1,080 alumnos, contando con 30 alumnos por salón y 3 secciones por los 12 niveles de enseñanza (1 nivel de kínder, 6 grados de primaria y 5 años de secundaria), pero de llegar a ser el caso podríamos aumentar a 4 secciones por los 12 niveles de enseñanza, dando un total de 1,440 alumnos una vez que el colegio bilingüe del ICPNA se haya posicionado en el mercado.

Tabla 3.2: Capacidad de Aulas y Alumnos Cuentan los 15 Colegios Bilingües Ubicados en los Distritos de la Periferia de la Sede Surco del ICPNA

| Id | Nombre del colegio | Número de Aulas | Número de |
|--------------|-----------------------------------|------------------------|------------------|
| 1 | MARKHAM | 94 | 1,963 |
| 2 | PERUANO BRITANICO | 42 | 1,142 |
| 3 | CAMBRIDGE COLLEGE LIMA | 40 | 1,012 |
| 4 | FRANCO PERUANO | 41 | 919 |
| 5 | SALCANTA Y | 38 | 878 |
| 6 | CASUARINAS INTERNA TIONAL COLLEGE | 41 | 849 |
| 7 | SANTA MARGARITA | 26 | 767 |
| 8 | HIRAM BINGHAM | 33 | 661 |
| 9 | MAGISTER | 32 | 661 |
| 10 | VILLA ALARIFE | 26 | 617 |
| 11 | AUGUSTO WEBERBAUER | 12 | 564 |
| 12 | LIMA VILLA COLLEGE | 26 | 471 |
| 13 | ANDRE MALRAUX | 20 | 348 |
| 14 | LEONARDO DA VINCI | 14 | 305 |
| 15 | MONTERRICO CHRISTIAN SCHOOL | 14 | 263 |
| TOTAL | | 499 | 11,420 |

Fuente: Identicole del MINEDU - Autores de esta tesis

3.2.7 Idioma de enseñanza del colegio bilingüe

Con relación al idioma que enseñan los 15 colegios bilingües que se encuentran ubicados en los 4 distritos de la periferia de la sede Surco del ICPNA. En 11 colegios bilingües el idioma principal de enseñanza es el idioma inglés y solo hay 4 colegios que

enseñanza 2 idiomas extranjeros, pero le dan mayor importancia al idioma francés, siendo la enseñanza del idioma inglés como un curso más del currículo de los alumnos.

Tabla 3.3: Idiomas que enseñan los 15 Colegios Bilingües Ubicados en los Distritos de la Periferia de la Sede Surco del ICPNA

| Id | Nombre del colegio | Distrito | Idioma |
|----|----------------------------------|-------------------|------------------|
| 1 | CAMBRIDGE COLLEGE LIMA | Chorillos | Francés - Inglés |
| 2 | VILLA ALARIFE | Chorillos | Francés - Inglés |
| 3 | LIMA VILLA COLLEGE | Chorillos | Inglés |
| 4 | AUGUSTO WEBERBAUER | Santiago de Surco | Alemán - Inglés |
| 5 | ANDRE MALRAUX | Santiago de Surco | Francés - Inglés |
| 6 | FRANCO PERUANO | Santiago de Surco | Francés - Inglés |
| 7 | MAGISTER | Santiago de Surco | Francés - Inglés |
| 8 | CASUARINAS INTERNATIONAL COLLEGE | Santiago de Surco | Inglés |
| 9 | HIRAM BINGHAM | Santiago de Surco | Inglés |
| 10 | LEONARDO DA VINCI | Santiago de Surco | Inglés |
| 11 | MARKHAM | Santiago de Surco | Inglés |
| 12 | MONTERRICO CHRISTIAN SCHOOL | Santiago de Surco | Inglés |
| 13 | SALCANTAY | Santiago de Surco | Inglés |
| 14 | SANTA MARGARITA | Santiago de Surco | Inglés |
| 15 | PERUANO BRITANICO | Santiago de Surco | Inglés - Francés |

Fuente: Identicole del MINEDU - Autores de esta tesis

3.3 Colegios no bilingües

El espectro de los colegios en mención, han servido de referencia respecto del volumen, alcance y tamaño del mercado total. Además de tomar como referencia las metodologías, estructura curricular, horarios, cantidad de alumnos, profesores, personal administrativo entre otros factores.

Se debe considerar que tanto los colegios bilingües y los que no lo son deben cumplir con una estructura curricular mínima establecida por el MINEDU, basado en ello debemos tomar en cuenta que los colegios orientados a la educación bilingüe no mantienen a nivel de metodología un patrón general o similar a los colegios que no prestan este tipo de enseñanza adicional por tanto solo se toman en cuenta a nivel enunciativo y estadístico global pero no como parte directa tanto del presente estudio como de la tesis.

3.4 Conclusiones

- La población de los cuatro distritos que conforman la periferia de la sede Surco del ICPNA equivale al 17.12% del total de la población de Lima Metropolitana.
- La población en edad escolar es de 373,034 habitantes en los Santiago de Surco, Villa María del Triunfo, Chorrillos y San Juan de Miraflores.
- En los distritos de Santiago de Surco, Chorrillos, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores, solo cuentan con 15 colegios bilingües y estos están ubicados en los distritos de Santiago de Surco y Chorrillos.
- Los 15 colegios bilingües tienen una capacidad anual para 11,420 estudiantes, es decir solo puede atender al 3.06% del mercado ubicado en los distritos de Santiago de Surco, Chorrillos, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores.
- Los 15 colegios bilingües su público objetivo está dirigido al NSE “A”. Debido a sus altas cuotas de inscripción que se encuentran entre los S/ 8,000 y los S/ 56,875 y el alto valor de sus pensiones escolares que se encuentran entre los S/ 1,200 y los S/ 4,258.
- De los 15 colegios bilingües, 8 de ellos se enseña un solo idioma extranjero (solo inglés) y en los otros 7 colegios se enseña 2 idiomas extranjeros (inglés con francés o alemán).

CAPITULO IV: ESTUDIO DE MERCADO (ESTUDIO CUALITATIVO)

4.1 Objetivos:

4.1.1 Objetivo General

Obtener información cualitativa de padres y madres de niños que están entre pre-kínder y tercero de primaria, para conocer sus opiniones, intereses y sugerencias de mejora sobre la implementación del *Colegio Bilingüe ICPNA como nueva Unidad Estratégica de Negocios del Instituto Cultural Peruano Norteamericano – ICPNA*.

4.1.2 Objetivos Específicos

- Definir cómo se proyecta el modelo de negocio en la mente de los clientes potenciales.
- Averiguar el perfil de los clientes potenciales.
- Conocer los factores que determinan la elección de un colegio para los hijos de los participantes.
- Conocer el nivel de interés de los participantes en matricular a sus hijos en el colegio bilingüe ICPNA.
- Obtener sugerencias de mejora para el proyecto de implementación del colegio bilingüe ICPNA.

4.2 Ficha Técnica

La presente ficha técnica describe las características metodológicas del presente estudio cualitativo sobre la implementación del *Colegio Bilingüe como nueva Unidad Estratégica de Negocios del Instituto Cultural Peruano Norteamericano – ICPNA*, mediante la técnica de focus group.

4.2.1 Población objetivo

La población objetivo de estudio está definida por padres y madres que tienen niños entre pre kínder y tercero de primaria, que pertenecen a familias del NSE “B” y “C1” de

los distritos de Chorrillos, Surco, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo de Lima Metropolitana.

4.2.2 Tipo de estudio

El tipo de estudio que se aplicó es el estudio cualitativo.

4.2.3 Metodología

La técnica de entrevista a grupos focales (focus group) consiste en una entrevista no estructurada, libre y fluida con un grupo pequeño de personas (5 a 8) con características homogéneas, que no participaron en una actividad similar hace seis meses. La reunión es dirigida por un moderador que utiliza una guía de pautas para facilitar el flujo natural de la discusión y la espontaneidad de las participantes.

4.2.4 Guía de pautas

Es el instrumento que permite seguir una discusión ordenada, que es elaborada en base a los objetivos fijados del estudio; además, su diseño es de preguntas abiertas.

4.2.5 Duración

De 90 minutos.

4.2.6 Tamaño de la muestra

Se realizó un (01) focus group con la participación de seis personas.

4.2.7 Perfil de los participantes

Tabla 4.1: Perfil de participantes del Focus Group

| N° de Reunión | Sexo | Edad | NSE | Número de Participantes | Distritos de residencia |
|---------------|----------------------|---------|--------|-------------------------|---|
| 1 | Femenino y Masculino | 25 y 40 | B y C1 | 6 personas | Chorrillos, Surco, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo |

Fuente: Autores de la tesis

4.2.8 Fecha de ejecución

La dinámica grupal se realizó el día 19 de julio del 2018.

4.3 Análisis de Resultados del Focus Group

Se presentan los resultados obtenidos en el focus group aplicado a padres y madres que tienen niños entre pre-kínder hasta tercero de primaria, en relación a la implementación del *Colegio Bilingüe como nueva Unidad Estratégica de Negocios del Instituto Cultural Peruano Norteamericano – ICPNA*.

4.3.1 Proyección del concepto de negocio en la mente del cliente

Para conocer cómo se proyecta el concepto de *Colegio Bilingüe ICPNA* en la mente de los posibles participantes, se les hicieron preguntas para comprender sus emociones y pensamientos, que no son posibles conocer a través de una entrevista directa. De este ejercicio, se obtuvieron los siguientes comentarios.

En general, los participantes describen el concepto como si fuese una mujer de entre 30 y 40 años de edad, de profesión profesora. En su personalidad que sea detallista, empática, carismática y amable, para que genere confianza a los niños. Por ello, es importante que la imagen de la marca tenga las características mencionadas.

Asimismo, se resaltaron *aspectos positivos* como: excelencia educativa, aprendizaje del inglés, desarrollo de capacidades cognitivas y competitividad profesional. Respecto a *aspectos negativos*, se mencionó que un colegio bilingüe podría no contar con profesores que dominen otras materias como matemáticas y lengua, porque su especialidad sería solo el idioma inglés.

4.3.2 Perfil del cliente

A continuación, se describen los hábitos de los participantes de la dinámica grupal, en relación con la educación escolar.

4.3.2.1 Características de los padres y madres:

Los padres y madres que participaron en la dinámica grupal tienen en promedio 40 años, pertenecen al NSE “B” y “C1” y residen en los distritos de Chorrillos, Surco, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. Sus profesiones son administrador, contador e ingeniero de sistema.

Asimismo, la mayoría de participantes tienen dos hijos(as), con edades desde los 6 años y máximo 14 años.

4.3.2.2 Educación de los hijos

Los participantes manifestaron que sus hijos(as):

- Están en los grados de pre-kínder, primero y segundo de primaria.
- Están en colegios privados que enseñan en español.
- Tienen conocimiento del idioma inglés a nivel básico.
- Siempre están cantando las canciones que escuchan en la televisión o en el colegio.
- Usan dispositivos móviles para ver videos de canciones y juegos en el idioma inglés en la mayoría de casos.
- Están siempre activos preguntando sobre todo lo que experimentan.

4.3.2.3 Inversión en educación

Los padres y madres señalaron que invierten en la educación de sus hijos entre 20% y 30% de sus ingresos familiares, dependiendo la cantidad de hijos que tienen. Asimismo, pagan entre 600 a 800 soles solo por concepto de pensión del colegio.

4.3.4 Factores que determinan la elección del colegio de los hijos

De acuerdo con los comentarios de los participantes en la reunión grupal, los principales factores que determinan la elección del colegio de sus hijos son la metodología de enseñanza, calidad de los docentes y la infraestructura.

La metodología de enseñanza es importante para que sus hijos puedan desarrollar sus habilidades técnicas y cognitivas para la resolución de problemas que se les presente en el ámbito social, profesional y laboral, esto acompañado de docentes capacitados.

En el caso de la infraestructura, los participantes manifestaron que es muy importante este atributo, porque sus hijos tienen que estar completamente seguros en sus colegios, para que se eviten accidentes, como por ejemplo caídas subiendo y bajando escaleras.

Los participantes generalmente no toman en cuenta la enseñanza del idioma inglés para la elección del colegio, porque en la mayoría de casos están interesados que sus hijos aprendan el inglés fuera del horario de clase, sea en institutos o universidades. Los padres están seguros que es necesario que sus hijos aprendan como segundo idioma el inglés, porque eso les ayudara a estudiar en el extranjero y desarrollarse en el ámbito profesional con más facilidad.

Con respecto al tiempo de traslado de la vivienda al colegio, los entrevistados señalaron que no es un factor determinante en la selección del colegio; sin embargo, es recomendable que el tiempo de traslado sea entre 30 y 40 minutos como máximo, sobre todo para el caso de los niños. Cabe precisar que, la mitad de participantes, paga un monto extra al colegio por la movilidad escolar para sus hijos.

Asimismo, los padres manifestaron que el colegio debería enseñar cursos extracurriculares como deporte, danzas y robótica.

4.3.4 Nivel de satisfacción de la oferta de colegios en la zona de estudio

A los participantes de la dinámica grupal se les pidió que califiquen el nivel de satisfacción que perciben del colegio de sus hijos. Este ejercicio consiste en señalar el nivel de satisfacción de este servicio en una escala del uno al cinco, donde uno es muy insatisfecho y cinco muy satisfecho.

En general, los participantes calificaron a los colegios de sus hijos con un nivel de satisfacción de tres y cuatro puntos, lo que significa que están de regular a satisfechos con este servicio. Los motivos de su insatisfacción son:

- El colegio no cubre las expectativas de sus padres en relación a la enseñanza que reciben sus hijos.
- La comunicación de los profesores hacia los padres no es la ideal.
- Excesiva cantidad de alumnos por aula, en algunos casos llega a 30.
- Reducido horario de atención del personal administrativo.
- Regular servicio de atención al cliente, el trato no es muy amable y no les solucionan sus problemas.
- La enseñanza del idioma inglés no es la ideal, porque la mayoría de participantes está pensando en matricular a sus hijos en institutos para fortalecer esta habilidad.

4.3.5 Evaluación del concepto

4.3.5.1 Conocimiento sobre el Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA)

Todos los participantes mencionaron que conocen sobre el Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA), en algunos casos sus hijos adolescentes están estudiando en el centro de estudios para aprender el idioma inglés y en otros casos, los mismos participantes han estudiado en este instituto. En general, los participantes destacaron el prestigio ganado del ICPNA en el país, por su excelencia de enseñanza, calidad de docentes y modernidad de su equipamiento e instalaciones.

4.3.5.2 Interés en matricular a los hijos en el Colegio Bilingüe del ICPNA

Para determinar el interés de los padres y madres de familia en matricular a sus hijos en este nuevo *Colegio Bilingüe ICPNA*, se realizó la evaluación de concepto, donde se explicó y presentó a los participantes sobre la propuesta de negocio.

Al respecto, todos los participantes manifestaron su interés en matricular a sus hijos en el *Colegio Bilingüe ICPNA*, principalmente porque el dominio de otro idioma les facilitará que estudien o trabajen en el extranjero. Destacando, que el respaldo de la marca ICPNA es un factor clave para que tenga éxito en su implementación, por el posicionamiento de su marca en el país.

Asimismo, los participantes manifestaron que están dispuestos a pagar una pensión de 1,000, 1,200 y máximo de 1,500 soles.

4.3.6 Sugerencias de mejora

Dentro de las sugerencias que hicieron los participantes para que se mejore esta propuesta de negocio están:

- Los profesores deben ser expertos en pedagogía.
- Los profesores deben dominar las materias de matemática, ciencias sociales, ciencias naturales, entre otras.
- Los cursos de comunicación y lengua deben ser dictados en español,
- Contar con el servicio de movilidad escolar.

4.4 Conclusiones

- Se realizó el presente estudio con el objetivo obtener información cualitativa de personas que tienen hijos en edad escolar, para conocer sus opiniones, intereses y sugerencias de mejora sobre la propuesta de implementar un *Colegio Bilingüe como nueva Unidad Estratégica de Negocios del Instituto Cultural Peruano Norteamericano – ICPNA*.
- Asimismo, todos los participantes reconocen el prestigio y calidad de la enseñanza del Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA), porque en algunos casos sus hijos adolescentes están estudiando en este centro de estudios y en otros casos, los mismos participantes han estudiado allí.
- Luego de realizar el focus group y analizar los comentarios obtenidos, se evidencia que todos los participantes están interesados en inscribir a sus hijos en este nuevo *Colegio Bilingüe ICPNA*, principalmente porque el dominio de otro idioma les facilitará que estudien o trabajen en el extranjero; además, de su desarrollo en el ámbito profesional con más facilidad. Destacando, que el respaldo de la marca ICPNA es un factor clave para que tenga éxito en su implementación, por el posicionamiento de su marca en el país.
- Finalmente, los clientes valoran los aspectos de la metodología de enseñanza, calidad de docentes y seguridad de las instalaciones, en la implementación de este colegio, que son factores claves para el aprendizaje de sus hijos.

CAPITULO V: ESTUDIO DE MERCADO (ESTUDIO CUANTITATIVO)

5.1 Objetivos del Estudio:

Los objetivos del presente estudio de mercado son los siguientes:

5.1.1 Objetivo General

Disponer de información cuantitativa que permita medir la demanda de familias que, con niños entre pre kínder y tercero de primaria, estén interesadas en la idea de negocio *Colegio Bilingüe como nueva Unidad Estratégica de Negocios del Instituto Cultural Peruano Norteamericano – ICPNA*.

5.1.2 Objetivos Específicos:

- Conocer cómo el perfil de las familias encuestadas en relación al nivel educativo de sus hijos.
- Saber el nivel de satisfacción que perciben los padres de familia en el nivel educativo de los colegios de sus hijos.
- Conocer el nivel de satisfacción que perciben los padres de familia en el nivel del idioma inglés del colegio de sus hijos.
- Evaluar el concepto de negocio.
- Medir el interés de las familias en matricular a sus hijos en el colegio bilingüe ICPNA.
- Conocer la disposición de pagar un determinado costo de pensión en el colegio bilingüe ICPNA y la cuota de inscripción.
- Averiguar si las familias están de acuerdo con la ubicación colegio bilingüe ICPNA en el distrito de Surco.

5.2 Aspectos Metodológicos

La presente sección describe las características metodológicas del estudio cuantitativo de la idea de negocio *Colegio Bilingüe como nueva Unidad Estratégica de Negocios del Instituto Cultural Peruano Norteamericano – ICPNA*.

5.2.1 Tipo de Estudio

Estudio cuantitativo.

5.2.2 Técnica

Encuestas presenciales (cara a cara), en esta técnica, la encuesta se realiza como si se tratara de una entrevista, la principal ventaja es que la persona puede explicar su respuesta y, por lo tanto, el entrevistador recibe más información. Asimismo, las preguntas son controladas y guiadas por el encuestador, aumentando la calidad y veracidad de la información obtenida.

5.2.3 Instrumentos de recolección de información

Se aplicó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y temáticas relacionadas a los objetivos de la investigación.

5.2.4 Periodo de recolección de datos

El trabajo de campo para la recolección de datos se realizó del 23 al 26 de julio del 2018.

5.2.5 Periodo de referencia

El periodo de referencia de las variables a investigar en la encuesta, corresponde al día de la encuesta.

5.2.6 Cobertura Geográfica

Las encuestas se aplicaron en los distritos de Chorrillos, Surco, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo de Lima Metropolitana.

5.2.7 Población objetivo de estudio

La población objetivo de estudio está conformada por familias que tienen niños que están entre pre kínder y tercero de primaria del nivel socioeconómico “B” y “C1” de los distritos de Chorrillos, Surco, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo de Lima Metropolitana.

5.2.8 Unidad de investigación

La unidad de investigación estadística es la familia.

5.2.9 Informante

El informante a la encuesta es el padre o madre que tienen hijos.

5.2.10 Diseño de la muestra

En esta sección se detallan los pasos para calcular el tamaño de la muestra del presente estudio:

- **Tamaño de muestra**

El tamaño de la muestra es de 400 familias con el nivel de confianza del 95.1% y margen de error del 4.9%; además, el factor de probabilidad éxito/fracaso es de 50%, que es lo usual en estudios de este tipo. Este tamaño de muestra corresponde a la aplicación de encuestas completas, porque se llevó el control de preguntas filtro que permitan seleccionar a la población objetivo de estudio.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula para poblaciones infinitas.

- **Fórmula de muestreo para poblaciones infinitas o de tamaño desconocido**

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Donde:

Z α : Valor Z del nivel confianza.

p: Factor de probabilidad éxito

q: Factor de probabilidad fracaso

e: Margen de error

Datos:

$$Z_{\alpha} = 1.96$$

$$p = 50.0\%$$

$$q = 50.0\%$$

$$e = 5.0\%$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = \mathbf{384 \text{ encuestas}}$$

En base al margen de error del 5% hemos obtenido un resultado de 384 encuestas para ser realizadas como parte de la muestra y se procedió a ejecutar un total de 400 encuestas validas en donde los padres de familias cuentan con hijos en edad escolar, para poder obtener un resultando con un error muestral ligeramente menor de 4.90%.

$$Z_{\alpha} = 1.96$$

$$p = 50.0\%$$

$$q = 50.0\%$$

$$e = 4.90\%$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)}{(0.049)^2}$$

$$n = \mathbf{400 \text{ encuestas}}$$

- **Distribución de la muestra**

Para obtener una mejor representatividad de la información recolectada, se distribuye la muestra de familias a encuestar entre de los distritos de Chorrillos, Surco, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo, según se muestra en la tabla N°5.1. La cual guarda la misma proporcionalidad, basado en la cantidad total de la población por distrito.

Tabla 5.1: Tamaño de la muestra por distrito

| Distrito | Tamaño de la Muestra Encuestada (Cantidad) | Tamaño de la Muestra Encuestada (%) | Problación en el Distrito (Cantidad) | Problación en el Distrito (%) |
|-------------------------|--|-------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| Total | 400 | 100% | 1.522.335 | 100% |
| Villa María del Triunfo | 115 | 29% | 448.545 | 29% |
| San Juan de Miraflores | 106 | 27% | 404.001 | 27% |
| Santiago de Surco | 92 | 23% | 344.242 | 23% |
| Chorrillos | 87 | 22% | 325.547 | 21% |

Fuente: Autores de la tesis

- **Tipo de muestreo**

El tipo de muestreo es probabilístico (todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados) y estratificado según distritos (consiste en la división previa de la población de estudio en grupos homogéneos con respecto a alguna característica que se desea estudiar dentro de la muestra).

5.2.11 Estrategia de recolección de datos

Para la recolección de datos, se realizan entrevistas directas (cara a cara) a los padres o madres que tienen hijos entre el pre kínder y tercer grado de primaria, para ello se visitaron las viviendas de los distritos de Chorrillos, Surco, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo de Lima Metropolitana.

Para seleccionar a las personas a encuestar, se visitan viviendas al azar por conglomerados (conformado por una o más manzanas consecutivas o adyacentes) y

manzanas (área física delimitada por avenidas, calles, pasajes, caminos, etc., que pueden contener uno o más viviendas). La persona entrevistada debe cumplir con el puntaje correspondiente al NSE “B” y “C1”, según los datos que se responden en las preguntas de la ficha socioeconómica que se les aplicó (Ver Anexo IV).

5.3 Análisis de los Resultados Obtenidos

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a familias que tienen hijos que tienen hijos(as) que están entre pre kínder y tercero de primaria, del NSE “B” y “C1” en los distritos de Chorrillos, Surco, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo de Lima Metropolitana.

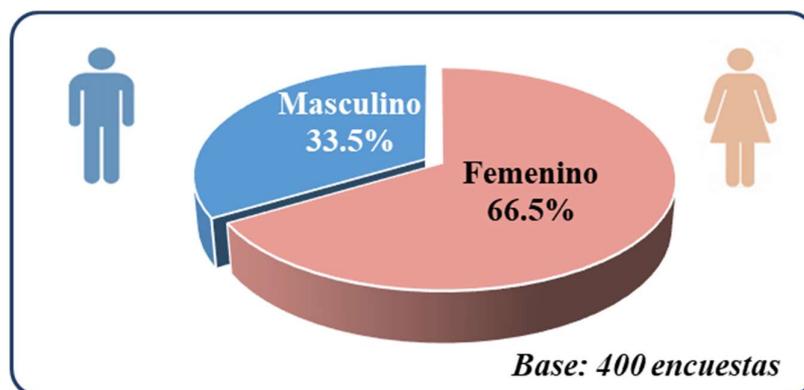
5.3.1 Perfil de las familias encuestadas

El perfil de las personas encuestadas es el siguiente:

5.3.1.1 Género de los encuestados

Del total de 400 personas entrevistadas, se observa que el 66.50% son del género femenino y el 33.50% del género masculino. Cabe precisar, que la mayoría de las personas encuestadas son padres o madres que tienen hijos(as) entre pre kínder y tercero de primaria.

Figura 5.1: Género de los Padres y Madres Encuestados

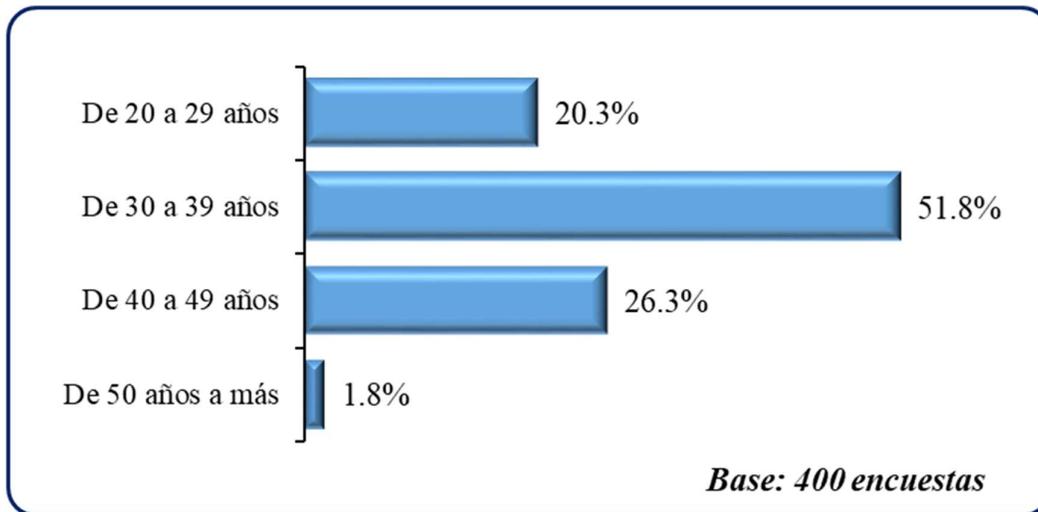


Fuente: Autores de la tesis

5.3.1.2 Edades de los encuestados

La mayoría (51.8%) de personas encuestadas se concentra en el rango de edad de 30 a 39 años, le siguen el 26.3% que tiene entre 40 y 49 años, el 20.3% entre 20 y 29 años y el 1.8% de 50 años a más.

Figura 5.2: Edades de los Padres y Madres Encuestados



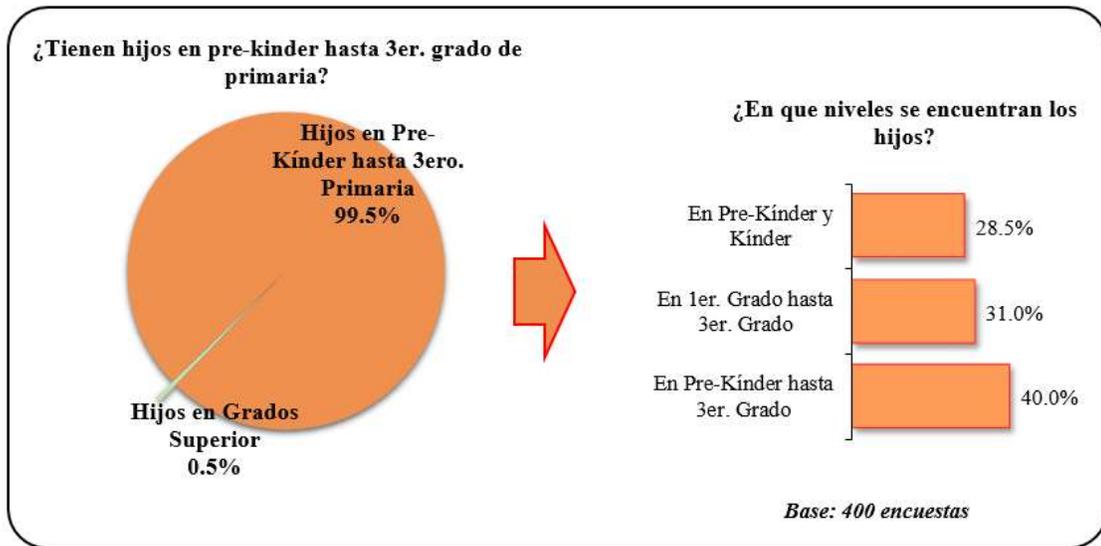
Fuente: Autores de la tesis

5.3.1.3 Tenencia de hijos en edad escolar (desde pre-kínder hasta 3er. grado de primaria)

De las 400 encuestas realizadas, 398 familias encuestadas contaban con hijos en edad escolar entre pre-kínder y 3er. grado de primaria y 2 familias con hijos en edad escolar que se encuentran matriculados en niveles superior al 4to. grado de primaria. Es decir, que el 99.5% de las familias encuestadas cuentan con hijos que estudian en pre-kínder hasta 3er. grado de primaria y 0.05% de las familias tienen hijos que estudian de 4to. grado de primaria a más.

Del 99.5% de las familias encuestadas con hijos entre pre-kínder hasta 3er. grado de primaria, 28.5% de los encuestados solo cuenta con hijos que estudian en pre-kínder y kínder, 31% de los hijos de los encuestados estudian en 1er. grado hasta 3er. grado de primaria y 40% de las familias encuestadas tienen hijos que estudian desde pre-kínder hasta 3er. grado de primaria.

Figura 5.3: Hijos en Pre-Kínder hasta 3er. Grado de Primaria

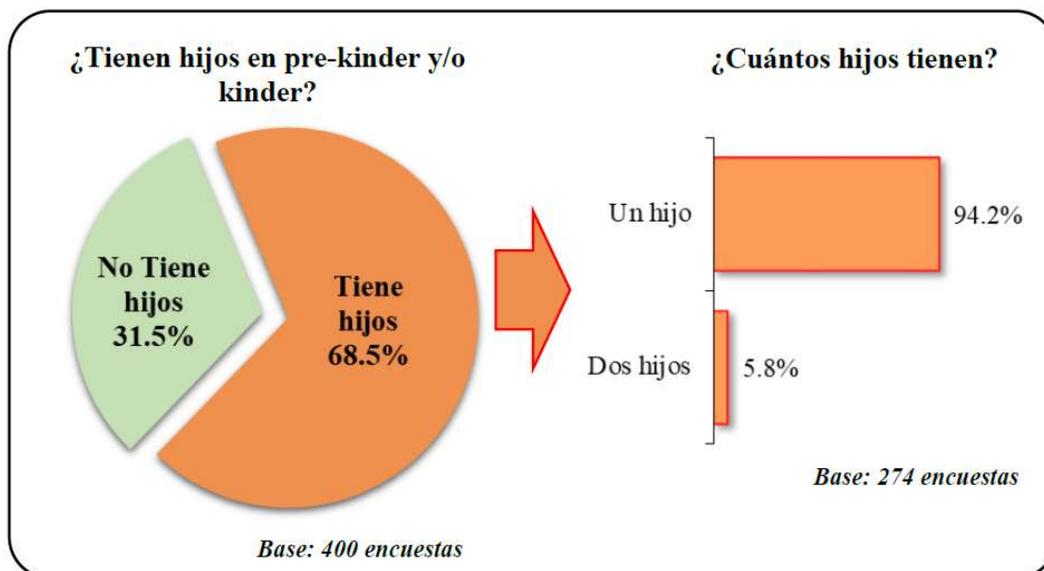


Fuente: Autores de la tesis

5.3.1.4 Tenencia de hijos en pre-kínder y/o kínder

De las 400 familias encuestadas, el 68.5% tiene algún hijo estudiando en pre-kínder y/o kínder, de los cuales, el 94.2% tiene solo un (01) hijo en estos niveles educativos y el 5.8% tiene dos hijos. Es decir que de las 400 familias encuestadas 274 familias cuentan con hijos estudiando en el pre-kínder y en el kínder.

Figura 5.4: Hijos en Pre-Kínder y/o Kínder

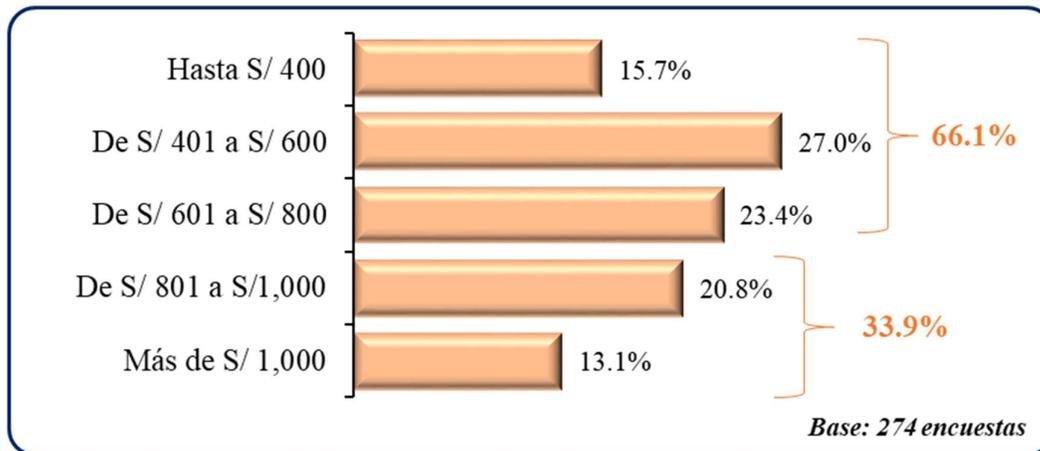


Fuente: Autores de la tesis

5.3.1.5 Pensión mensual en Pre-Kínder y/o Kínder por cada hijo

En relación a la pensión mensual que invierten las familias en la educación de sus hijos en pre-kínder y/o kínder, se observa que el 66.1% paga una pensión de hasta 800 soles mensuales y el 33.9% paga más de 800 soles mensuales.

Figura 5.5: Pensión Mensual en Pre-Kínder y/o Kínder por Cada Hijo

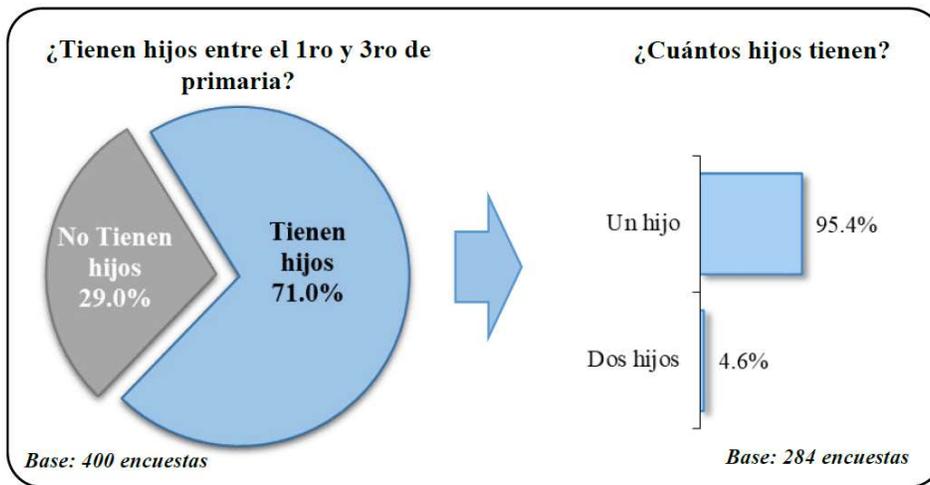


Fuente: Autores de la tesis

5.3.1.6 Tenencia de hijos entre 1ro y 3ro de primaria

De las 400 familias encuestadas, el 71.0% tiene algún hijo estudiando entre el 1ro y 3ro grado de primaria, de los cuales, el 95.4% tiene solo un (01) hijo en estos niveles educativos y el 4.6% tiene dos hijos. Es decir que de las 400 familias encuestadas 284 familias cuentan con hijos estudiando entre el 1er grado y 3er grado de primaria.

Figura 5.6: Hijos entre 1er y 3er de Primaria

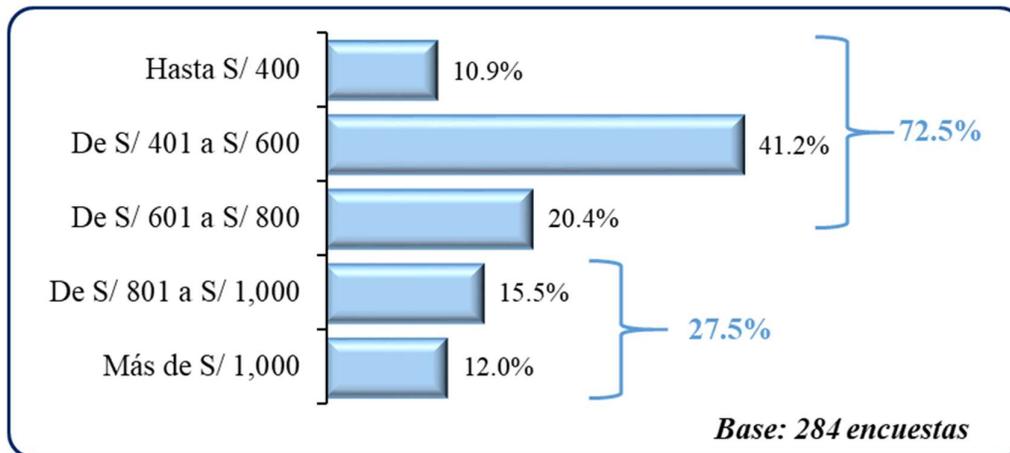


Fuente: Autores de la tesis

5.3.1.7 Pensión mensual entre 1ro y 3ro de primaria

Respecto a la pensión mensual que invierten las familias en la educación de sus hijos entre 1ro y 3ro de primaria, se observa que el 72.5% paga una pensión de hasta 800 soles mensuales y el 27.5% paga más de 800 soles mensuales.

Figura 5.7: Pensión Mensual 1er. y 3er. Primaria por Cada Hijo



Fuente: Autores de la tesis

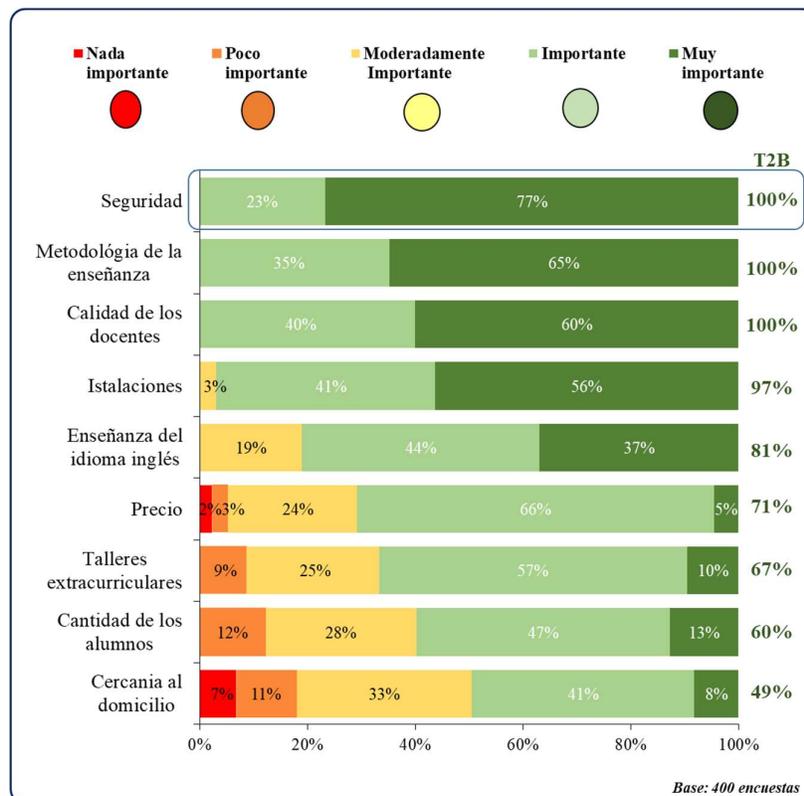
5.3.2 Niveles de satisfacción en la educación pre-kínder – 3ro de primaria

A continuación, se presenta información de la satisfacción que perciben los padres y madres en relación la enseñanza educativa que reciben los niños que están entre pre-kínder – 3ro de primaria.

5.3.2.1 Atributos más importantes para la elegir el colegio de los hijos

Al preguntar a los encuestados sobre los atributos que son más importantes cuando eligen el colegio de sus hijos(as), todos (100%) mencionaron que los más importantes son la seguridad, metodología de la enseñanza y calidad de los docentes, le siguen en importancia la calidad de las instalaciones (infraestructura) y la enseñanza del idioma inglés para el 97% y 87% de encuestados, respectivamente, entre otros atributos en menor proporción como el precio, talleres extracurriculares, cantidad de alumnos y cercanía al domicilio.

Figura 5.8: Atributos más Importantes para Elegir el Colegio de los Hijos



Nota: Los porcentajes no suman 100%, debido al redondeo

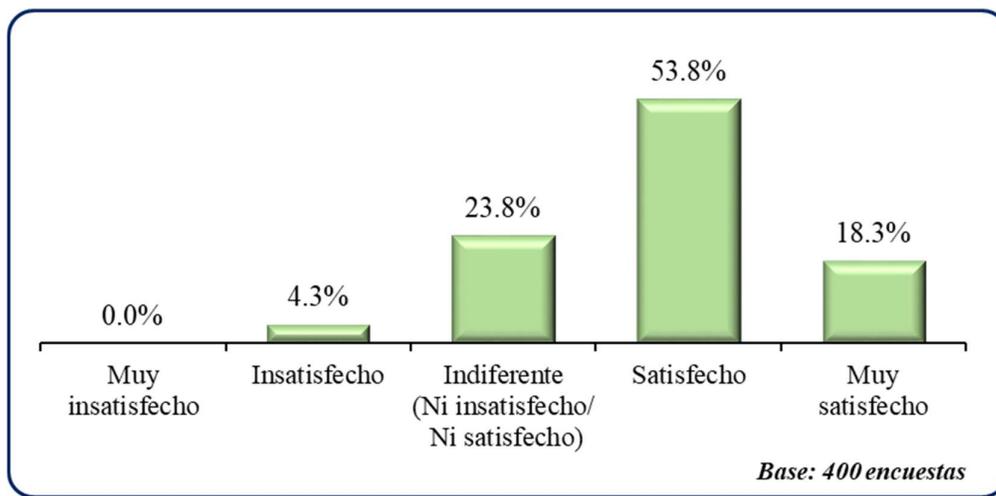
T2B (Two Two Box): Importante y muy importante.

Fuente: Autores de la tesis

5.3.2.2 Nivel de satisfacción de la actual metodología educativa que reciben los hijos

En relación al nivel de satisfacción que perciben los padres o madres encuestados de la metodología educativa que reciben sus hijos en sus colegios, el 18.3% está muy satisfecho, 53.8% está satisfecho; mientras que, el 23.8% esta indiferente (ni insatisfecho/ni satisfecho) y el 4.3% está insatisfecho con la enseñanza educativa que reciben sus hijos.

Figura 5.9: ¿Qué Tan Satisfecho Está Con La Metodología Educativa que Reciben Sus Hijos?

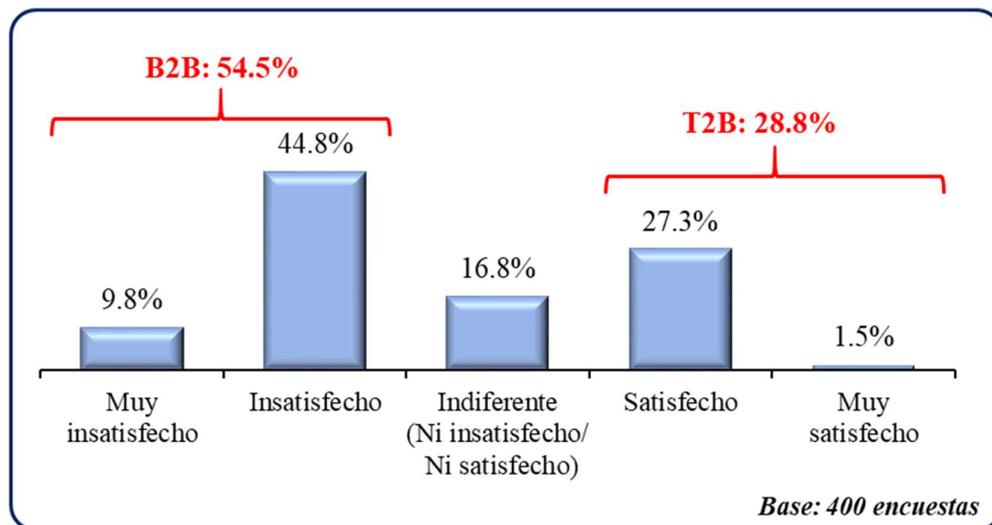


T2B (Two Two Box): Importante y muy importante.
B2B (Two Two Box): Insatisfecho y muy insatisfecho.
Fuente: Autores de la tesis

5.3.2.3 Nivel de satisfacción de la enseñanza del idioma inglés que reciben los hijos

Respecto al nivel de satisfacción que perciben los padres o madres encuestados de la enseñanza del idioma inglés que reciben sus hijos en sus colegios, el 54.5% de padres manifestaron que están insatisfechos (Bottom Two Box), el 16.8% es indiferente y solo el 28.8% expresó que está satisfecho.

Figura 5.10: ¿Qué Tan Satisfecho Está Con La Enseñanza del Idioma Inglés en el Colegio de sus Hijos?

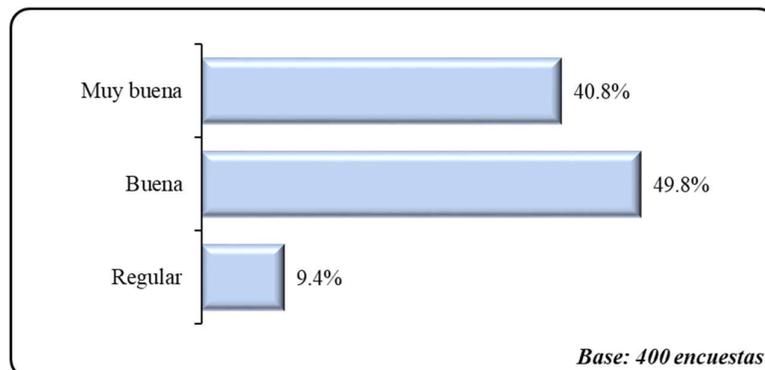


T2B (Two Two Box): Importante y muy importante.
 B2B (Two Two Box): Insatisfecho y muy insatisfecho.
 Fuente: Autores de la tesis

5.3.2.4 Calificación del nivel de enseñanza del idioma inglés en el ICPNA

De acuerdo a las respuestas de los padres y madres encuestados, todos manifestaron que conocen sobre el Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA), es por ello, que se les preguntó que califiquen su nivel de enseñanza del idioma inglés, resultando que el 40.8% opina que su nivel de enseñanza es muy bueno, el 49.8% que es bueno y solo el 9.5% cree que es regular. Cabe precisar que, ningún encuestado dio una mala calificación sobre el ICPNA.

Figura 5.11: Calificación del Nivel de Enseñanza del ICPNA



Nota: Los porcentajes no suman 100%, debido al redondeo.
 Fuente: Autores de la Tesis

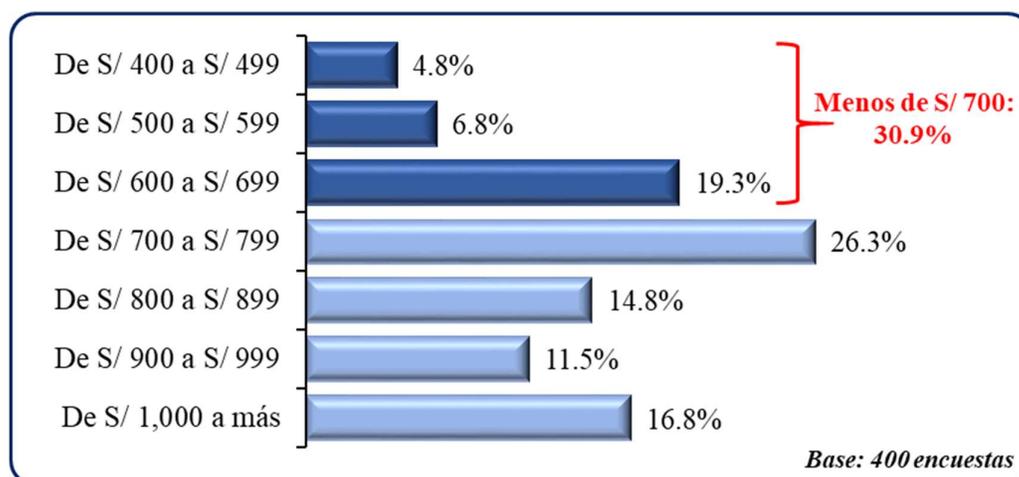
5.4 Evaluación de concepto:

En esta sección se analiza las respuestas de los encuestados en relación a su interés en la propuesta de negocio *Colegio Bilingüe ICPNA*, según la explicación y presentación que se les hizo.

5.4.1 Disposición de pago de la pensión en el colegio Bilingüe ICPNA

Del total de padres encuestados, se evidencia que la mayor proporción (26.3%) tiene la capacidad de pagar entre 700 y 799 soles de pensión mensual en este *Colegio Bilingüe ICPNA*, 16.8% puede pagar de 1,000 soles a más, el 14.8% de 800 a 899 soles, el 11.5% de 900 a 999 soles; asimismo, el 30.9% respondió que podría pagar menos de 700 soles.

Figura 5.12: Disposición de Pago de la Pensión en el Colegio Bilingüe ICPNA



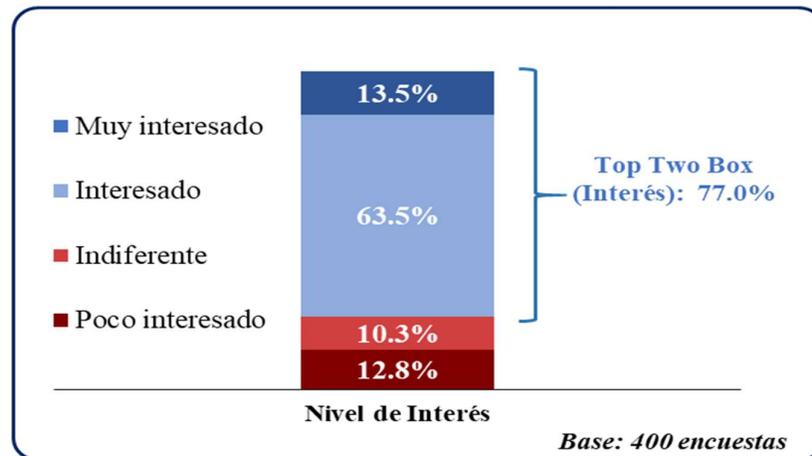
Nota: Los porcentajes no suman 100%, debido al redondeo.

Fuente: Autores de la Tesis

5.4.2 Interés de los padres en matricular a sus hijos en el Colegio Bilingüe ICPNA

Al analizar el interés de los padres de familia en matricular a sus hijos en este nuevo *Colegio Bilingüe ICPNA* para que puedan aprender el idioma inglés desde la infancia, el estudio evidencia que el 77% (muy interesado e interesado) matricularía a sus hijos en este colegio, lo que significa que, de cada 100 padres de familia entrevistados, 77 están interesados; mientras que, el 10.3% es indiferente y el 12.8% está poco interesado.

Figura 5.13: Interés de los Padres en Matricular a sus Hijos en el Colegio Bilingüe ICPNA

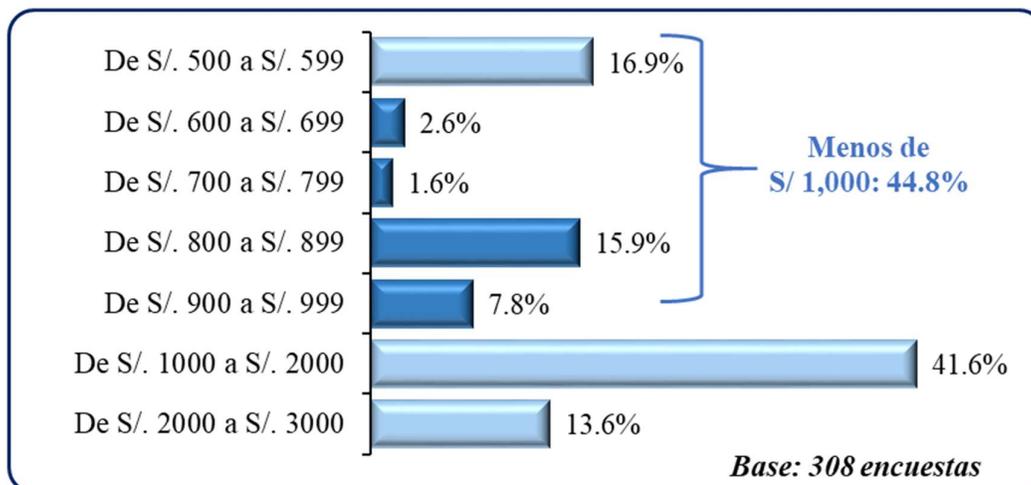


Top Two Box: Interesado y muy interesado
Fuente: Autores de la Tesis

5.4.3 Disposición de pago por concepto de cuota de inscripción

Del total de padres que están interesados en matricular a sus hijos en el *Colegio Bilingüe ICPNA*, el 41.6% está dispuesto a pagar por cuota de inscripción entre 1,000 y 2,000, el 13.6% pagaría entre 2000 y 3,000 soles y el 44.8% puede pagar menos de S/ 1,000.

Figura 5.14: Disposición de Pago por Cuota de Inscripción



Fuente: Autores de la Tesis

5.4.4 Ubicación del Colegio Bilingüe ICPNA

Del total de padres que están interesados en matricular a sus hijos en el *Colegio Bilingüe ICPNA*, el 82.8% está de acuerdo en la ubicación del colegio ICPNA con sede en Santiago de Surco (Urb. Próceres de Surco y cerca Plaza Vea de la Bolichera) y sólo el 17.2% no están de acuerdo.

Figura 5.15: Ubicación del Colegio Bilingüe ICPNA

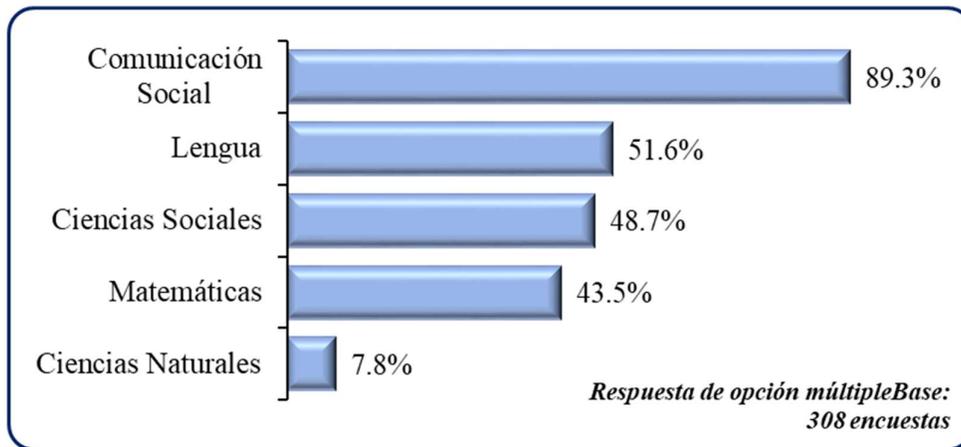


Fuente: Autores de la Tesis

5.4.5 ¿Qué cursos/materias les gustaría que le enseñen en español a sus hijos?

Del total de padres interesados en el Colegio Bilingüe ICPNA, el 89.3% prefiere que el curso de Comunicación se enseñe en el idioma español, el 51.6% el curso de Lengua, el 48.7% Ciencias Sociales, el 43.5% prefiere matemáticas y solo el 7.8% Ciencias Naturales.

Figura 5.16: ¿Qué Cursos/Materiales Les Gustaría Que le Enseñen en Español a sus Hijos?

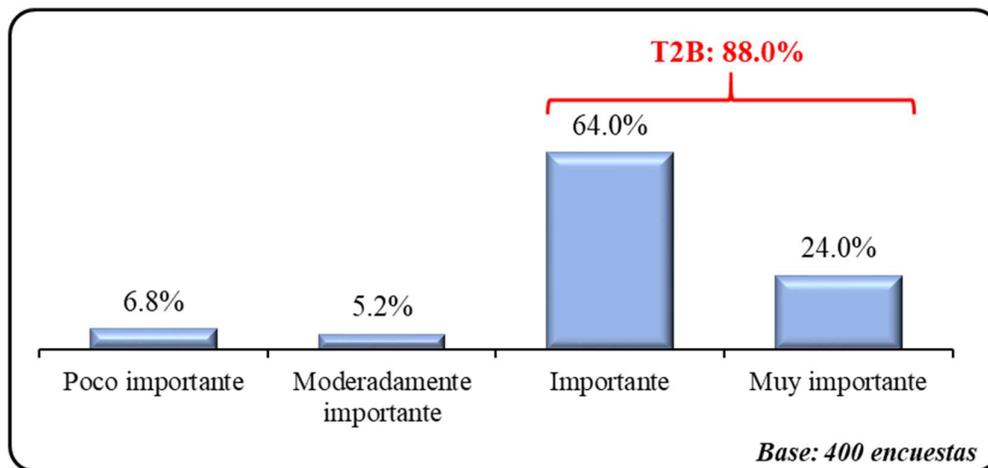


Fuente: Autores de la Tesis

5.4.6 Importancia de la marca ICPNA

Según lo señalado por los padres interesados este nuevo colegio, el 88.0% piensa que el respaldo de la marca ICPNA es importante para que tenga éxito su implementación; mientras que, 5.2% lo considera moderadamente importante y el 6.8% poco importante.

Figura 5.17: Importancia de la Marca ICPNA



T2B (Two Two Box): Importante y muy importante.
Fuente: Autores de la tesis

5.5 Conclusiones:

- Se realizó el presente estudio cuantitativo con el objetivo conocer el nivel de demanda del nuevo *Colegio Bilingüe como nueva Unidad Estratégica de Negocios del Instituto Cultural Peruano Norteamericano – ICPNA*, cuya sede será en Santiago de Surco, dirigido a niños que están entre pre-kínder y de tercero de primaria de familias del NSE “B” y “C1” en los distritos de Santiago de Surco, San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo y Chorrillos.
- Los resultados del estudio evidencian que, el 68.5% de familias encuestadas tienen hijos en pre-kínder y/o kínder y el 71.0% entre 1ro y 3ro de primaria.
- En relación al nivel de satisfacción que perciben los padres sobre la educación de sus hijos, el 28.2% manifestó que está indiferente e insatisfecho con el nivel de la enseñanza en general en los colegios y el 71.3% está indiferente e insatisfecho con el nivel de la enseñanza del idioma inglés
- Con respecto a la opinión que tienen los padres de familia sobre el ICPNA, la mayoría (90.6%) lo califica su nivel de enseñanza bueno y muy bueno. Además, el 88.0% piensa que el respaldo de la marca ICPNA es importante para que tenga éxito la implementación de este nuevo colegio bilingüe.
- En relación a la evaluación del concepto, el estudio evidencia que el 77% (muy interesado e interesado) de familias están interesados en matricular a sus hijos en este colegio bilingüe ICPNA, lo que significa que, de cada 100 familias entrevistadas, 77 están interesados. Además, el 69.1% puede pagar una pensión mensual de 700 soles a más.
- Finalmente, del total de padres interesados en el Colegio bilingüe ICPNA, el 82.8% está de acuerdo en la ubicación del colegio bilingüe ICPNA con sede en Santiago de Surco.

CAPITULO VI: ANÁLISIS ESTRATEGICO COLEGIO BILINGÜE PERUANO NORTEAMERICANO

Antes de proceder a desarrollar el alcance en concreto del Colegio Bilingüe ICPNA, resulta importante comentar la situación actual del Instituto, el mismo que cumple 80 años de brindar servicio de enseñanza del idioma inglés en el país, además que cuenta con 15 sedes a nivel nacional (seis en Lima y el resto en provincias).

Actualmente el centro de enseñanza atiende a más de 80 mil alumnos cada mes, es por ello por lo que vienen evaluando crecer en infraestructura sea de forma vertical o con subsedes en las zonas de influencia.

Debido al impacto que significa la tecnología que vienen revisando nuevos productos diseñados exclusivamente en entorno web tipo programas “blended learning” pero deben cumplir con los estándares que maneja el instituto antes de que puedan ver la luz.

Asimismo, vienen analizando la incorporación de nuevos productos especializados en el ámbito empresarial además de perfiles especializados y personalizados de acuerdo con los segmentos de estudiantes que hoy requieren contar con el manejo de dicho idioma.

Respecto del tema de la presente tesis es imprescindible mencionar que la reciente sede del instituto ubicada en Surco cuenta con capacidad para albergar un máximo de 10 mil estudiantes, en una extensión de 2,300 metros cuadrados de superficie construida.

Luego de mencionar la situación y expectativas que tiene el ICPNA se procederá a desarrollar las estrategias que vamos a seguir, para ello se efectuará el análisis del macro ambiente, las cinco fuerzas de Porter y la matriz FODA del Colegio Bilingüe ICPNA.

6.1 Análisis del macroambiente y de los factores externos del Instituto ICPNA

Para la evaluación de los factores externos (EFE) se empleará el uso de la herramienta SEPTEG (SEPTGD) y las cinco fuerzas competitivas de Porter, el cual se detalla a continuación:

Como el ICPNA es una institución sin fines de lucro, no se aplicarán todos los elementos de la herramienta SEPTEG (SEPTGD):

a. Factores Socioculturales:

El público objetivo del ICPNA son las personas con un nivel socioeconómico (NSE)

B2 y C, según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) esto representa un 57.8% (5'890,352 personas) para Lima Metropolitana en el 2017 como se muestra en el gráfico 1. Si bien el NSA A y B1, es un público que económicamente puede adquirir los servicios de enseñanza del idioma inglés, la mayoría de personas constituidas en este grupo ya estudian el idioma inglés en los colegios como el Markham o San Jorge.

Comparado con el 2016 el NSE C y B2 constituían un 55.8% (5'586,940 personas) según gráfico 2. Lo que constituye un crecimiento en NSE C y B2 de 2% (303,412 personas), los cuales forman como potenciales alumnos para la institución.

De igual manera podemos comparar el NSE C y B2, según IPEIM a nivel nacional: Según el gráfico 3 para el 2017 el NSE C y B2 en el Perú es 34.8% (11'142,934 personas).

En el 2016 el NSE C y B2 estaba constituido por un 33.2% (10'511,412 personas) según gráfico 4. Lo que constituye un crecimiento en NSE C y B2 de 2% (631,517 personas), los cuales forman como potenciales alumnos para la institución y como posible punto de inicio de evaluación para la construcción de nuevas sedes del ICPNA en provincias, con la finalidad de poder cumplir el objetivo estratégico de contar con el 60% del mercado de enseñanza del idioma inglés.

b. Factores Económicos:

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) el producto bruto interno (PBI) del 2017 fue de 2.5%, en comparación al 4% de crecimiento que se obtuvo en el 2016 como se muestra en el gráfico 5. Si bien es cierto, en el 2017 ha crecido el PBI en 2.5%, hemos tenido un retroceso en el crecimiento de 1.5% en comparación con el 2016.

Este crecimiento hace que el per cápita de las personas en pocos casos crezcan y en otros casos se mantengan, según el gráfico 6, se puede observar que las personas que viven en Lima Metropolitana del NSE B y C destinan entre 11% al 17% de sus ingresos hacia la educación y a nivel nacional se designa entre 11% al 16% de los ingresos para la educación

c. Factores Políticos - Legales:

Por el momento la educación es una actividad sin fines de lucro, por lo que no deben de pagar impuesto a la renta ni IGV. Este beneficio es periódicamente renovado ante la

SUNAT. El estatus de ser una actividad sin fines de lucro puede ser cambiado por el gobierno. En este caso no estamos en proceso electoral para elegir presidente hasta el 2021. Por lo que esperamos que siga manteniendo igual en los siguientes 3 años.

Como parte del gobierno del Ollanta Humala y con apoyo del Ministerio de Educación se estableció el programa de becas para el aprendizaje del idioma inglés a nivel nacional el cual es conocido en el ICPNA como la beca PRONABEC. Con dicha beca el ICPNA ha conseguido ingresos significativos en los periodos 2016 y 2017. El último tramo de la beca PRONABEC está terminando en junio del 2018. Por los problemas políticos generados en los primeros meses del año no se ha podido activar nuevas becas, por lo que el ICPNA dejara de obtener ingresos por aproximadamente S/ 5'000,000.

d. Factores Tecnológicos:

Este factor no es tan relevante ya que, por el momento se cuenta con pocas plataformas online que se encargan de la enseñanza del idioma inglés como es Open English y English Live, y para poder acceder al servicio es necesario pagar el 100% del curso, por lo que es un servicio que es costoso y no está al alcance de todas las personas. Por el momento no forma representa una importante amenaza.

e. Factores Geográficos:

Como el objetivo estratégico es crecer 12% anualmente y tener el 60% de participación del mercado se debe de considerar que las sedes deben de estar ubicadas en las zonas donde se encuentren concentraciones de NSE B y C. como se muestra en el gráfico 8 para las zonas ubicadas en Lima Metropolitana, la mejor es la zona 2 la cual comprende los distritos de Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres (16% de personas en dicho NSE). Esto se ratifica si revisamos los números de la sede Lima Norte ubicada en el distrito de Independencia el cual cuenta con la mayor cantidad de alumnos en comparación a las otras sedes de Lima y Provincias.

6.2 Análisis del macroambiente del Colegio Bilingüe ICPNA

El análisis del macro ambiente se define como el entorno total, que tiene una relación directa o indirecta con el funcionamiento de las empresas; donde el conjunto de factores

externos, tales como, los factores económicos, políticos, tecnológicos y demográficos, afectan las decisiones comerciales, dado que son factores externos que van más allá del control de la empresa.

6.2.1 Factores económicos

A continuación, procederemos a detallar los factores económicos que vamos a considerar para definir las estrategias que vamos a seguir para el Colegio Bilingüe ICPNA.

6.2.1.1 Inflación

La inflación es la tasa porcentual de incremento del nivel general de precios. (Dornbusch-Fischer-Startz - 2015). Ello genera una desvalorización de la moneda, con consecuencias negativas en la economía y en el bienestar de la población.

Por ello, es importante mantener una tasa baja de inflación, ya que ello contribuye a conseguir un mayor crecimiento, debido a que se reduce la incertidumbre macroeconómica (a menor volatilidad, menor incertidumbre).

Asimismo, el mantener una tasa baja de inflación, aumenta la competencia entre firmas, debido a que se reduce la capacidad de las empresas para trasladar aumentos de costos a los precios, logrando con ello reducir los márgenes e incrementar la competencia entre ellas. Se genera un mayor bienestar en la población, debido a que reduce la desigualdad económica, ya que una inflación alta perjudica a las familias de menores recursos, porque es complicado para ellos asumir estrategias defensivas para reemplazar sus billetes y monedas.

Para el cumplimiento de esta finalidad, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), sigue el esquema de “Metas Explícitas de Inflación”. La meta de inflación contempla un rango entre 1,0 por ciento y 3,0 por ciento, buscando así anclar las expectativas de inflación en un nivel similar al de las economías desarrolladas y establecer un compromiso permanente con la estabilidad de la moneda. (BCRP - 2018). Por ello la inflación ha pasado de 1.4 por ciento en diciembre de 2017 a 0.9 por ciento en mayo de 2018.

6.2.1.2 Tipo de cambio

El tipo de cambio es uno de los factores económicos que está referido al precio de una moneda extranjera como es el dólar, con respecto a la moneda local, que es el sol.

Un aumento en el tipo de cambio nos indica que se ha reducido la cantidad de moneda extranjera en circulación, mientras que, si este disminuye, es el resultado de un aumento de dólares o de divisas en el mercado local.

En Perú, el tipo de cambio es administrado por el Banco Central de Reserva (BCRP), quien realiza intervenciones de compra y venta de dólares, dependiendo del precio en el que fluctúe el tipo de cambio.

Es así como el tipo de cambio, en el 2017, el sol se apreció 3.5 por ciento, debido al debilitamiento del dólar a nivel internacional y el incremento sostenido de los precios de la materia prima que favoreció a la evolución positiva de las cuentas externas en Perú.

Entre marzo y primeras semanas de abril del 2018, se apreció 1.5 por ciento al reducirse la incertidumbre de la política local. Posteriormente, el tipo de cambio se depreció 1.7 por ciento desde fines de abril, lo cual se debe al fortalecimiento del dólar en los mercados financieros, produciéndose una desaceleración de los flujos de capitales a economías emergentes.

6.2.1.3 Demanda Interna

La demanda interna está compuesta por el consumo y la inversión. En el primer trimestre del año 2018 se expandió 4 por ciento respecto al primer trimestre del año 2017. Ello se debe a una recuperación del consumo de la inversión privada, en un contexto de mayores minerales y de gasto público (principalmente por obras de rehabilitación y mantenimiento). Asimismo, la mejora del consumo interno de cemento, de las importaciones de bienes de capital de crédito, el arrendamiento financiero y de la confianza empresarial, indican un mayor dinamismo de la inversión tanto minera como no minera. (BCRP – 2018).

6.2.2 Factores Políticos

Actualmente el ICPNA, se encuentra apto para entregar constancias, certificados y diplomas, ya que cuenta con el reconocimiento como asociación cultural por parte el Ministerio de Cultura; pero no tiene la facultad para emitir y entregar título a nombre de la nación.

Para el Colegio Bilingüe ICPNA, se va a tomar en cuenta la ley 26549, Ley de los Centros Educativos Privados, la misma que regula las actividades de los centros y programas educativos privados; el mismo que se encontraría supervisados por el Ministerio de Educación.

Para este fin se debe presentar, una solicitud con los siguientes documentos bajo declaración jurada:

- a) Nombre o razón social, de identificación el propietario.
- b) Información sobre los niveles y modalidades de los servicios educativos que cubrirá el centro educativo.
- c) Resumen de los principios y metodologías pedagógicas.
- d) Numero probable e alumnos y e secciones que funcionaran.
- e) Nombre el director y de los miembros el Consejo directivo.
- f) Proyecto e organización y reglamento interno.
- g) Inventario de equipos y bienes que contará el centro educativo al iniciar sus actividades.

También se tomará en cuenta el decreto Supremo N° 012-2015- MINEDU, que aprueba la Política Nacional de Enseñanza, Aprendizaje y Uso del idioma inglés –“inglés puertas al mundo” debido a que tiene todos los lineamientos de los planes institucionales, programas, proyectos, actividades relacionadas a la enseñanza, aprendizaje y uso el idioma inglés a cargo de las entidades del Estado.

Así como, se revisará el decreto Supremo N°007-2012-MINEDU, el mismo que aprueba el plan de implementación al 2021 de la Política nacional de enseñanza, aprendizaje y uso el idioma inglés – inglés puertas para el mundo”.

6.2.2.1 Factores Tecnológicos

A través de sus 15 sedes que tiene en Perú (6 en Lima y 9 en provincia), el ICPNA brinda un servicio de educación con los más altos estándares de calidad, a través de la enseñanza del idioma inglés utilizando la metodología Immersia Learning.

Este método, pone a disposición de los alumnos recursos en línea como audios, videos, lecturas y ejercicios, que complementan lo aprendido en clase. Asimismo, cuenta con laboratorios multimedia y una red de bibliotecas bilingües virtual.

6.2.2.2 Factores demográficos

De acuerdo a la información proyectada del INEI (cuadro del INEI, Población en edad escolar estimada y proyectada, según sexo y edad del 2017 al 2021 en Lima) podemos indicar que la población objeto de estudio está comprendida entre las siguientes edades:

Tabla 6.1: Edades - Estudio de Población

| Edad | año 2017(habitantes) | Proyección año 2021(habitantes) |
|--------------|----------------------|---------------------------------|
| 3 a 5 años | 1'714,096 | 1'672,895 |
| 6 a 11 años | 3'482,487 | 3'411,931 |
| 12 a 16 años | 2'907,140 | 2'899,173 |
| 17 años | 576,924 | 577,516 |
| Total | 8'680,647 | 8'561,515 |

Fuente: INEI

Elaborado: Autores de la tesis

Asimismo, se ha tomado en cuenta para el análisis, la información proporcionada por el Centro de Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE), donde se encuentra que el porcentaje de alumnos matriculados en la gestión privada (48%) ha sido menor al porcentaje de alumnos matriculados en la gestión pública (52%), tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6.2: Matricula Según Gestión 2017 (Proceso Censal Lima Metropolitana)

| EBR | Pública | Privada | Total |
|--------------|------------------------|---------------------|------------------|
| Inicial | 216,854 | 223,138 | 439,992 |
| Primaria | 426,507 | 422,240 | 848,747 |
| Secundaria | 360,732 | 292,571 | 653,303 |
| Total | 1'004,093 (52%) | 937,949(48%) | 1'942,042 |

Fuente: ESCALE

Elaboración: Autores de la tesis

También se observa de la información obtenida, que el mayor porcentaje de matriculados ha sido del sector urbano, con un total del 99.9%, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 6.3: Matricula Según Área 2017 (Proceso Censal Lima Metropolitana)

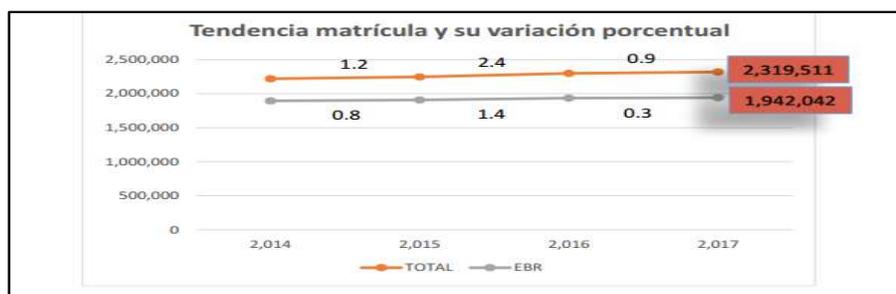
| EBR | Urbana | Rural | Total |
|--------------|--------------------------|----------------------|------------------|
| Inicial | 439,416 | 576 | 439,992 |
| Primaria | 847,714 | 1,013 | 848,747 |
| Secundaria | 652,697 | 606 | 653,303 |
| Total | 1'004,093 (99.9%) | 937,949(0.1%) | 1'942,042 |

Fuente: ESCALE

Elaboración: Autores de la tesis

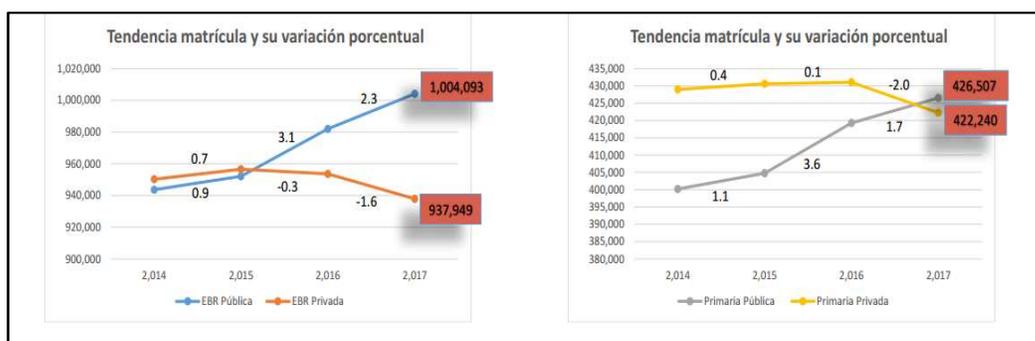
A pesar de no incrementarse el porcentaje de alumnos matriculados en el sector privado, tal como se puede ver en los cuadros de evolución en matrícula (2014-2017) y de evolución en matrícula según gestión (2014-2017); si existe un crecimiento de niños que ingresan a primaria ya con una base completa de educación inicial, en especial en el sector privado.

Figura 6.1: Evolución en Matrícula (2014 -2017)



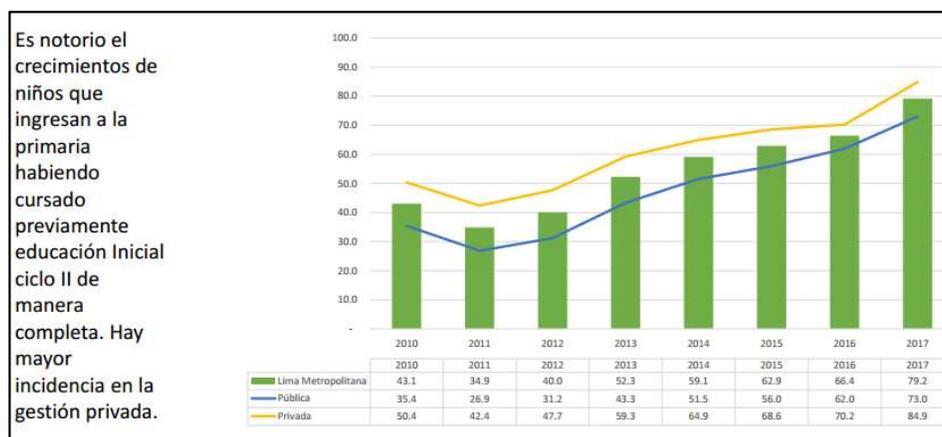
Elaboración: Autores de la tesis Fuente: Censo Educativo 2017

Figura 6.2: Evolución en Matricula (2014 -2017)



Elaboración: Autores de la tesis Fuente: Censo Educativo 2017

Figura 6.3: Distribución de los Ingresantes a Primaria por Años de Educación Inicial, 3 a Más Años



Elaboración: Autores de la tesis Fuente: Censo Educativo 2017

Justo este es el grupo que el Colegio Bilingüe ICPNA busca fidelizar, ya que desde pequeños los niños potencian sus habilidades para el aprendizaje de un nuevo idioma. Con la pedagogía adecuada para ellos, los niños se familiarizan con nuevas palabras y sonidos.

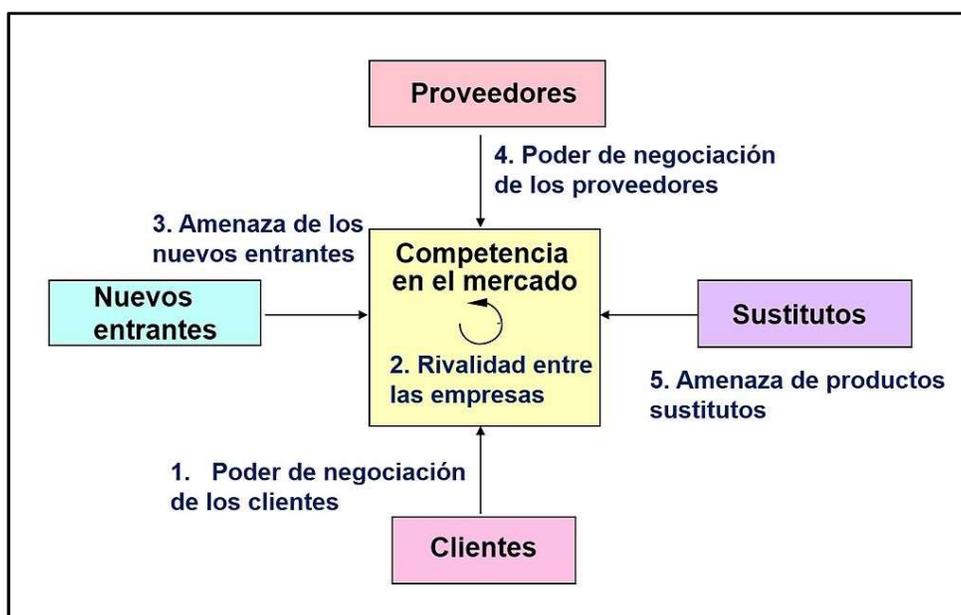
Los niños adquieren una segunda perspectiva de la realidad y otra manera de ser y pensar. Debido a que el colegio bilingüe ICPNA, le estaría brindando una educación intercultural que va a fortalecer las habilidades sociales y personales de sus estudiantes desde edades formativas

6.2.3 Las cinco fuerzas de Porter – Análisis del Microentorno del Instituto

ICPNA

Iniciaremos este análisis considerando el ámbito que cubre al instituto ICPNA para posteriormente aterrizarlo a la nueva propuesta del colegio bilingüe. Dicho ello a continuación se enuncia los distintos actores y aspecto a ser considerados

Figura 6.4: Fuerzas de Porter



a. Poder de Negociación de los Clientes:

El cliente no cuenta con poder de negociación ante el ICPNA, ya que los precios de los servicios de enseñanza son establecidos por la Gerencia de Finanzas & TIC, de la misma manera el costo de los textos de enseñanza, ya se encuentran establecidos. De la misma manera se contempla en los otros institutos de enseñanza como es el Británico.

De los diversos servicios y productos que cuenta el ICPNA, el cliente solo puede negociar los precios de los servicios de interpretación y traducción. Dependiendo del volumen de traducciones o el tiempo contratado para los servicios de traductores, se podrá reducir la tarifa hasta en 10%.

b. Rivalidad entre Empresas:

Si bien en el mercado existen varias instituciones que se dedican a la enseñanza del

idioma inglés como Británico, Wall Street, Euroidiomas, Centro de Idiomas Católica, entre otros, el competidor más fuerte que tiene el ICPNA es el Británico. Esto se debe a que cuenta con 12 sedes en Lima ubicadas en los distritos de Lima. La Molina, Miraflores, Surco, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel y San Juan de Lurigancho, pero no cuenta con sedes en provincias.

Si bien el Británico está enfocado a la enseñanza del inglés británico, el cual difiere con el inglés americano que enseña el ICPNA por la pronunciación. Además, el inglés americano es el más empleado en el mundo.

c. Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores:

La amenaza del ingreso de nuevos competidores puede ser limitado por la gran inversión en infraestructura que se debe realizar y como el giro del negocio es la educación (empresas sin fines de lucro), no podrían repartir los dividendos obtenidos a los inversionistas.

d. Poder de Negociación de los Proveedores:

El poder de negociación se basa principalmente en:

- Los textos de enseñanza, se negocia con 3 proveedores (1 nacional y 2 extranjeros) para la adquisición de todos los textos de enseñanza que requiere el ICPNA. La negociación es realizada por el área de Logística y los precios son establecidos por la cantidad de textos de enseñanza que se adquiera en las órdenes de compras.
- Los suministros diversos, la adquisición es realizada por el área de Logística. No se establece una estrategia de negociación con el proveedor, ya que se ha establecido un método de subasta en la cual debe participar como mínimo tres proveedores y gana el proveedor que tenga el menor precio, así la institución se beneficia con el menor precio entre los proveedores que participaron en la subasta.
- Las licitaciones son realizadas por la Sub Gerencia de Tecnología, Informática y Comunicaciones, empleando el mismo sistema de subasta que emplea el área de Logística.

e. Amenaza de Productos Sustitutos:

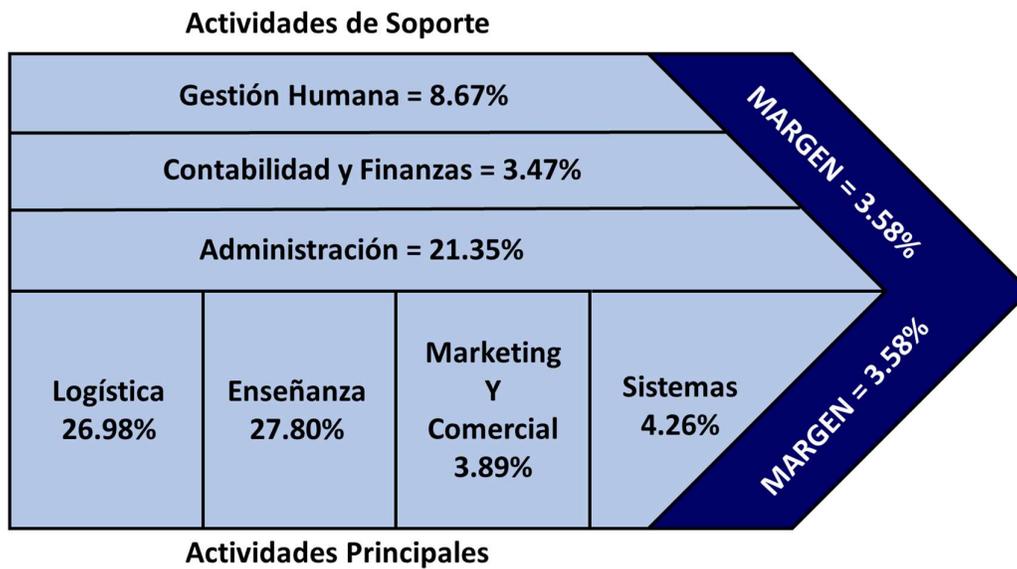
Los productos sustitutos que existen en el mercado son 3:

- Contratar a un profesor de inglés para que enseñe personalmente, en este caso el costo por la hora de enseñanza fluctúa entre los S/ 30 y S/ 50 la hora de clase. En comparación a los S/ 330 que pagarías por 1.5 horas de clases por 20 sesiones de lunes a viernes (precio de la matrícula de enseñanza es de S/ 260 y costo del texto de enseñanza es de S/ 70).
- Los APP's que existen en el mercado para la enseñanza del idioma inglés u otro idioma como es el Duolingo, cuentan con muchas limitaciones como el internet, las frases son cortas y realmente le genera utilidad a la persona que ya tiene un conocimiento previo del inglés.
- Incremento de escuelas virtuales de enseñanza del idioma inglés como: Open English o English Live. Pero para poder acceder al servicio es necesario pagar el 100% del curso, por lo que es un servicio costoso y no está al alcance de todas las personas. Por lo que por el momento no forma parte de una importante amenaza.

f. Evaluación de factores internos (EFI):

Para la evaluación de los factores internos (EFI) de la institución, se empleará la cadena de valor con la finalidad de poder determinar la participación que realizan las actividades principales y de soporte de la institución.

Figura 6.5: Cadena de Valor del ICPNA



Fuente: Autores de la Tesis

6.2.4 Actividades Principales

a. Logística:

Comprende el 26.98% de los recursos que cuenta la institución, esto debido a que está área es la encargada de realizar las compras de servicios y materiales que son empleados tanto por las áreas de enseñanza como el resto de áreas de la institución a excepción de los equipos informáticos.

El área cuenta con los siguientes procesos:

- Control de stock: Con la finalidad de llevar el control del stock mínimo y determinar las cantidades de textos de enseñanza e insumos que requiere la institución en determinados periodos de tiempo.
- Almacenamiento: Los textos de enseñanzas, catálogos, cuentos y poemarios son almacenados en el almacén de Chilca y los insumos diversos son almacenados en la sede San Miguel. De estos dos almacenes se despacha los pedidos a las diversas sedes de Lima y provincias.
- Distribución y entrega: La distribución de los materiales es realizado por una unidad móvil propia del ICPNA y la distribución para las órdenes de provincias son enviados por encomiendas por agencias de transporte (p.e Olva).

b. Enseñanza:

Comprende el 27.80% de los recursos que cuenta la institución, está conformado por el personal propio del ICPNA, el cual está conformado por 750 docentes, los cuales trabajan por turnos de 1.5 horas de lunes a viernes o los programas sabatinos que son todos los sábados en turnos de 1.5 horas.

Al empezar a labora el docente en el ICPNA gana todos los beneficios correspondientes de ley como CTS, gratificaciones, escolaridad, entre otros (dependiendo si llega a completar un mínimo de horas de enseñanza a la semana). Cuanto más tiempo el docente trabaje en el ICPNA su tarifa va incrementando progresivamente.

c. Marketing y Comercial:

La institución emplea constantemente cualquier medio para publicitar al ICPNA como centro de enseñanza del idioma inglés. Para esto emplea publicidad radial, en periódicos y revistas, televisiva y en redes sociales. Siempre enfocados al público objetivo y dependiendo el medio se establece el horario y cantidad de veces que debe pasar una tanda publicitaria.

Adicionalmente, se cuenta con una fuerza de venta, la cual está conformado por vendedores y cuya función principal es visitar colegios y ofrecer nuestros servicios de enseñanza y de exámenes internacionales.

d. Sistemas:

El área de sistema da el adecuado soporte para que estén operativas los equipos de cómputos y audiovisuales que cuentan cada salón de clase, con la finalidad evitar retrasos y de esta manera poder evitar los riesgos reputacionales que puede sufrir la institución por no contar con servicios adecuados en los salones de clases.

Debe de mantener los servidores, aparatos audiovisuales y equipos de cómputo en óptimas condiciones, principalmente en los días de matrícula de los alumnos (7 días de cada mes), para poder evitar que el sistema se suspenda y esto genere retrasos o pérdidas de estudiantes (existen sedes del Británico cerca de algunas sedes del ICPNA).

6.2.5 Actividades de Soporte:

a. Gestión Humana:

Gestión Humana se encarga de la selección, reclutamientos, entrenamiento y el pago de las planillas tanto del personal administrativo como el personal docente.

b. Contabilidad y Finanzas:

Son los encargados de controlar los gastos realizados por las diversas áreas y de emitir los estados financieros, los cuales son revisados por la gerencia general y el directorio de la institución.

c. Administración:

Comprende el 21.35% de los recursos que cuenta la institución, porque está conformado por el resto de las áreas de la empresa que están conformados por parte administrativa, como son: la gerencia general, la gerencia de administración, auditoría interna, seguridad y salud ocupacional y medio ambiente, gerencia de biblioteca, gerencia cultural, entre otros.

6.3 Elaboración de las matrices EFE y EFI:

Primero se establecerá el análisis FODA para poder identificar las fortalezas y debilidades que tiene la institución, así como las oportunidades y amenazas del mercado para la enseñanza del idioma inglés, con la finalidad de poder establecer las opciones estratégicas más adecuadas después de la selección de estas.

6.3.1 Factores Internos (Fortalezas y Debilidades):

a. Fortaleza:

- Es el único centro de idiomas con sedes de enseñanza en provincias (9 sedes: Huaraz, Chimbote, Chincha, Ica, Cerro de Pasco, Andahuaylas, Iquitos, Pucallpa y Abancay).
- También tienen programas de enseñanza del idioma español para las personas de otros países que viven en Lima.
- Cuenta con servicios relacionados a la cultura como son: las bibliotecas, galerías de arte, obras teatrales, eventos culturales (festival internacional de

jazz, festival internacional de danzas, festival internacional de guitarra, etc), entre otros.

- La metodología de enseñanza se basa en el idioma inglés norteamericano.
- La metodología de enseñanza como los materiales que emplea la institución, es constantemente revisada y cambiada.
- Brinda servicios de interpretación y traducción en diferentes tipos de idiomas (inglés, español, francés, portugués, italiano y alemán), realizado por personal propio.
- Está autorizado para administrar exámenes internacionales, no solo el Toefl o Michigan (determinar el nivel del idioma inglés de las personas), sino por otros exámenes internacionales para certificaciones profesionales como el PMP (Project Management Professional).
- Cuenta con la certificación internacional CEA, que acredita un alto estándar de enseñanza del idioma inglés.
- Todas las aulas cuentan con moderna infraestructura y modernos equipos de apoyo para la enseñanza (televisores led de 65 pulgadas, conexiones wifi, y computadoras.

b. Debilidades:

- Alta rotación del personal administrativo y docente. En un año de 550 trabajadores administrativos, aproximadamente 150 trabajadores renuncian a su puesto de trabajo, de igual manera se da para los docentes, pero en menos magnitud, 100 docentes renuncian al año de una población de 750.
- Alto índice de deserción de alumnos de los primeros ciclos del nivel básico.
- Falta de aulas de enseñanza en los meses de verano (de enero a marzo).
- Caídas del sistema en los periodos de matrículas, generando errores en el registro y matrículas de los alumnos.
- Las áreas no cuentan con presupuesto ni índices de desempeño, que ayuden a determinar el desempeño del área.
- Se cuenta con más de 71 sistemas y 100 bases de datos, las cuales no se encuentran interconectadas.

6.3.2 Factores Externos (Oportunidades y Amenazas):

a. Oportunidades:

- Cada vez más empresas requieren que su personal conozca y domine el idioma inglés.
- Las universidades y escuelas de negocios requieren que sus estudiantes tengan un nivel mínimo del idioma inglés u otro idioma para poder graduarse.
- Crecimiento demográfico en Lima y provincia.
- La mejora de los salarios de los peruanos (reducción de los índices de pobreza y el incremento de los ingresos familiares).
- El público no conoce todos los servicios que ofrece el ICPNA, ya que solo piensan que se dedican solo a la enseñanza del idioma inglés.
- La tecnología puede ayudar a masificar el aprendizaje del idioma inglés sin tener que trasladarse de un lugar a otro (optimización del tiempo de las personas que desean estudiar inglés).
- Hacer mejor uso de las redes sociales para incentivar

b. Amenazas:

- No contar con estudios de mercado para la construcción de sedes.
- Los colegios de clase media están mejorando el nivel de inglés.
- Incremento de escuelas virtuales de enseñanza del idioma inglés como: Open English o English Live.
- Incremento del tráfico en Lima y la reducción de vehículos de transporte público.
- Por no ser un servicio de primera necesidad, puede ser prescindible ante problemas económicos del país como la inflación o la recesión.

6.4 Matriz EFE:

Se realizará la evaluación de todos los factores externos (EFE) identificados, con la finalidad de poder corroborar si el ambiente externo es propicio para la institución (ver tabla 1). Como una de las principales oportunidades es el crecimiento demográfico en el Perú, principalmente se da este crecimiento en la capital. De la misma manera se da, con el crecimiento de empresas que solicitan personas con

dominio del idioma inglés o para poder cumplir con los requisitos de escuelas de negocios y universidades. Estos puntos están relacionados a los principales objetivos estratégicos de la institución como es mantener un crecimiento de 12% y una participación del 60% del mercado.

Las principales amenazas es el construir nuevas sedes en Lima o provincias sin contar con estudios de mercado y de factibilidad, con la finalidad de poder establecer si la inversión es rentable y si va a tener retorno de inversión y el tiempo que se va a demorar.

Otra amenaza es el mejoramiento del nivel ingles de los colegios de clase de media (NCSE B y C). Generando que, en un corto plazo el nivel de estudiantes disminuya considerablemente.

Tabla 6.4: Matriz EFE

| Ítem | Factores Clave | Peso | Calificación | Ponderado |
|--------------------|--|------|--------------|-------------|
| | Oportunidades | | | |
| 1 | Cada vez más empresas requieren que su personal conozca y domine el idioma inglés. | 0.10 | 4 | 0.4 |
| 2 | Las universidades y escuelas de negocios requieren que sus estudiantes tengan un nivel mínimo del idioma inglés u otro idioma para poder graduarse. | 0.15 | 4 | 0.6 |
| 3 | Crecimiento demográfico en Lima y provincia. | 0.10 | 3 | 0.3 |
| 4 | La mejora de los salarios de los peruanos (reducción de los índices de pobreza y el incremento de los ingresos familiares). | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 5 | El público no conoce todos los servicios que ofrece el ICPNA, ya que solo piensan que se dedican solo a la enseñanza del idioma inglés. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 6 | La tecnología puede ayudar a masificar el aprendizaje del idioma inglés sin tener que trasladarse de un lugar a otro (optimización del tiempo de las personas que desean estudiar inglés). | 0.10 | 4 | 0.4 |
| 7 | Hacer mejor uso de las redes sociales para incentivar | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Sub Totales | | | | 2.15 |

Fuente: Autores de la tesis

| ítem | Amenazas | Peso | Calificación | Ponderado |
|--------------------|--|-------------|--------------|-------------|
| 1 | No contar con estudios de mercado para la construcción de sedes. | 0.10 | 2 | 0.2 |
| 2 | Los colegios de clase media están mejorando el nivel de inglés. | 0.15 | 2 | 0.3 |
| 3 | Incremento de escuelas virtuales de enseñanza del idioma inglés como: Open English o English Life. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 4 | Incremento del tráfico en Lima y la reducción de vehículos de transporte público. | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 5 | Por no ser un servicio de primera necesidad, puede ser prescindible ante problemas económicos del país como la inflación o la recesión | 0.05 | 1 | 0.05 |
| Sub Totales | | | | 0.7 |
| Total | | 1.00 | ----- | 2.85 |

Fuente: Autores de la tesis

Según lo obtenido en el resultado de la matriz EFE de la tabla 1, se puede observar que se ha obtenido un valor total de 2.85 en el análisis de factores externos, lo que significa que el ambiente externo es atractivo para la institución ($2.85 > 2.5$). Lo que indica que las oportunidades sobrepasan a las amenazas.

6.5 Matriz EFI:

Se realizará la evaluación de todos los factores internos (EFI) identificados, con la finalidad de poder corroborar si el ambiente interno es propicio para la institución (ver tabla 2). Unas de las principales fortalezas de la institución, es que es el único centro de idiomas con sedes en provincias y una sede la cual está posicionada en el cono norte donde esta existe un foco de crecimientos en los distritos de los Olivos, Independencia, entre otros.

Adicionalmente se cuenta con la gerencia Académica, la cual es la encargada de evaluar constantemente la metodología de enseñanza y la calidad de los textos de enseñanza para los alumnos. Por este motivo, la institución no espera a que se acabe el stock de textos de enseñanza para poder cambiar la curricula. Tan solo se cambia la curricula y se retira de las sedes las versiones anteriores u obsoletas.

La principal debilidad es la alta rotación de personal que cuenta el ICPNA, tanto el personal administrativo y el personal docente. Lo cual indica que no existe una total satisfacción laboral. Afectando este punto directamente al objetivo estratégico de ser reconocidos dentro de los 20 primeros puestos según GPTW Perú (Great Place To Work).

Tabla 6.5:Matriz EFI

| Ítem | Factores Clave | Peso | Calificación | Ponderado |
|--------------------|---|------|--------------|-------------|
| | Fortalezas | | | |
| 1 | Es el único centro de idiomas con sedes de enseñanza en provincias (9 sedes: Huaraz, Chimbote, Chincha, Ica, Cerro de Pasco, Andahuaylas, Iquitos, Pucallpa y Abancay). | 0.10 | 4 | 0.4 |
| 2 | También tienen programas de enseñanza del idioma español para las personas de otros países que viven en Lima. | 0.04 | 3 | 0.12 |
| 3 | Cuenta con servicios relacionados a la cultura como son: las bibliotecas, galerías de arte, obras teatrales, eventos culturales (festival internacional de jazz, festival internacional de danzas, festival internacional de guitarra, etc), entre otros. | 0.04 | 3 | 0.12 |
| 4 | La metodología de enseñanza se basa en el idioma inglés norteamericano. | 0.06 | 4 | 0.24 |
| 5 | La metodología de enseñanza como los materiales que emplea la institución, es constantemente revisada y cambiada. | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 6 | Brinda servicios de interpretación y traducción en diferentes tipos de idiomas (inglés, español, francés, portugués, italiano y alemán), realizado por personal propio. | 0.04 | 3 | 0.12 |
| 7 | Está autorizado para administrar exámenes internacionales, no solo el Toefl o Michigan (determinar el nivel del idioma inglés de las personas), sino por otros exámenes internacionales para certificaciones profesionales como el PMP (Project Management Professional). | 0.06 | 4 | 0.24 |
| 8 | Cuenta con la certificación internacional CEA, que acredita un alto estándar de enseñanza del idioma inglés. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 9 | Todas las aulas cuentan con moderna infraestructura y moderno | 0.04 | 3 | 0.12 |
| Sub Totales | | | | 1.86 |

Fuente: Autores de la tesis

| Ítem | Debilidades | Peso | Calificación | Ponderado |
|--------------------|--|-------------|--------------|-------------|
| 1 | Alta rotación del personal administrativo y docente. En un año de 550 trabajadores administrativos, aproximadamente 150 trabajadores renuncian a su puesto de trabajo, de igual manera se da para los docentes, pero en menos magnitud, 100 docentes renuncian al año de una población de 750. | 0.10 | 2 | 0.2 |
| 2 | Alto índice de deserción de alumnos de los primeros ciclos del nivel básico. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 3 | Falta de aulas de enseñanza en los meses de verano (de enero a marzo). | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 4 | Caidas del sistema en los periodos de matrículas, generando errores en el registro y matrículas de los alumnos. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 5 | Existe diferencias entre la información real y la información que está en los registros contables (p.e. el inventario físico no coincide con la cuenta de existencias). | 0.04 | 2 | 0.08 |
| 6 | Personal que ocupan posiciones estratégicas de la empresa, han sido contratados por lazos de amistad (p.e. la gerencia de Marketing, la gerencia de Finanzas, algunos gerentes de sedes, entre otros). | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 7 | Las áreas no cuentan con presupuesto ni índices de desempeño, que ayuden a determinar el desempeño del área. | 0.02 | 1 | 0.02 |
| 8 | Se cuenta con más de 71 sistemas y 100 bases de datos, las cuales no se encuentran interconectadas. | 0.04 | 1 | 0.04 |
| Sub Totales | | | | 0.84 |
| Total | | 1.00 | ----- | 2.7 |

Fuente: Autores de la tesis

Según lo obtenido en el resultado de la matriz EFI de la tabla 2, se puede observar que se ha obtenido un valor total de 2.70 en el análisis de factores internos, lo que significa que el ambiente interno es atractivo para la institución ($2.70 > 2.5$). Lo que indica que las fortalezas sobrepasan a las debilidades.

Figura 6.6: Elaboración de la matriz FODA cruzada para identificar las diferentes opciones estratégicas que se le presentan a la organización para alcanzar sus objetivos organizacionales

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| F1. Es el único centro de idiomas con sedes de enseñanza en provincias (9 sedes: Huaraz, Chimbote, Chinchá, Ica, Cerro de Pasco, Andahuaylas, Iquitos, Pucallpa y Abancay). | D1. Alta rotación del personal administrativo y docente. En un año de 550 trabajadores administrativos, aproximadamente 150 trabajadores renuncian a su puesto de trabajo, de igual manera se da para los docentes, pero en menor magnitud, 100 docentes renuncian al año de una población de 750. |
| F2. También tienen programas de enseñanza del idioma español para las personas de otros países que viven en Lima. | D2. Alto índice de deserción de alumnos de los primeros ciclos del nivel básico. |
| F3. Cuenta con servicios relacionados a la cultura como son: las bibliotecas, galerías de arte, obras teatrales, eventos culturales (festival internacional de jazz, festival internacional de danzas, festival internacional de guitarra, etc), entre otros. | D3. Falta de aulas de enseñanza en los meses de verano (de enero a marzo). |
| F4. La metodología de enseñanza se basa en el idioma inglés norteamericano. | D4. Caídas del sistema en los periodos de matrícula, generando errores en el registro y matrículas de los alumnos. |
| F5. La metodología de enseñanza como los materiales que emplea la institución, es constantemente revisada y cambiada. | D5. Existe diferencias entre la información real y la información que está en los registros contables (p.e. el inventario físico no coincide con la cuenta de existencias). |
| F6. Brinda servicios de interpretación y traducción en diferentes tipos de idiomas (inglés, español, francés, portugués, italiano y alemán), realizado por personal propio. | D6. Personal que ocupan posiciones estratégicas de la empresa, han sido contratados por lazos de amistad (p.e. la gerencia de Marketing, la gerencia de Finanzas, algunos gerentes de sedes, entre otros). |
| F7. Está autorizado para administrar exámenes internacionales, no solo el Toefl o Michigan (determinar el nivel del idioma inglés de las personas), sino por otros exámenes internacionales para certificaciones profesionales como el PMP (Project Management Professional). | D7. Las áreas no cuentan con presupuesto ni índices de desempeño, que ayuden a determinar el desempeño del área. |
| F8. Cuenta con la certificación internacional CEA, que acredita un alto estándar de enseñanza del idioma inglés. | D8. Se cuenta con más de 71 sistemas y 100 bases de datos, las cuales no se encuentran interconectadas. |
| F9. Todas las aulas cuentan con moderna infraestructura y modernos equipos de apoyo para la enseñanza (televisores led de 65 pulgadas, conexiones wifi, y computadoras). | |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS FO |
| O1. Cada vez más empresas requieren que su personal conozca y domine el idioma inglés. | FO1 Ingresar a más ciudades, sobre todo de la Costa. Tomar en cuenta que hay cada vez más universidades y empresas que se están expandiendo por todo el territorio nacional. |
| O2. Las universidades y escuelas de negocios requieren que sus estudiantes tengan un nivel mínimo del idioma inglés u otro idioma para poder graduarse. | FO2 Impulsar la enseñanza de otros idiomas bajo la marca ICPNA para aumentar la cartera de productos de la institución. |
| O3. Crecimiento demográfico en Lima y provincia. | FO3 Desarrollar programas o cursos de Inglés online así como también brindar clases por determinados periodos en línea. |
| O4. La mejora de los salarios de los peruanos (reducción de los índices de pobreza y el incremento de los ingresos familiares). | FO4 Repotenciar las actividades culturales que ofrece la institución. |
| O5. El público no conoce todos los servicios que ofrece el ICPNA, ya que solo piensan que se dedican solo a la enseñanza del idioma inglés. | FO5 Realizar alianzas estratégicas con empresas e instituciones educativas para ofrecer descuentos exclusivos en programas y certificaciones internacionales que ofrece la institución. |
| O6. La tecnología puede ayudar a masificar el aprendizaje del idioma inglés sin tener que trasladarse de un lugar a otro (optimización del tiempo de las personas que desean estudiar inglés). | |
| O7. Hacer mejor uso de las redes sociales para incentivar. | |
| AMENAZAS | ESTRATEGIAS FA |
| A1. No contar con estudios de mercado para la construcción de sedes. | FA1 Reforzar y realizar campañas sobre la metodología y la certificación de enseñanza que tiene la institución como parte de su especialización del idioma inglés a diferencia de los colegios o escuelas virtuales. |
| A2. Los colegios de clase media están mejorando el nivel de inglés. | FA2 Desarrollar programas básicos de inglés con la misma calidad de enseñanza pero con facilidades de pago, para que esté al alcance de más personas. |
| A3. Incremento de escuelas virtuales de enseñanza del idioma inglés como: Open English o English Life. | FA3 Invertir más en estudio de mercado para obtener alternativas de inversión en más sedes a nivel nacional. |
| A4. Incremento del tráfico en Lima y la reducción de vehículos de transporte público. | |
| A5. Por no ser un servicio de primera necesidad, puede ser prescindible ante problemas económicos del país como la inflación o la recesión. | |
| | ESTRATEGIAS DO |
| | DO1 Desarrollar actividades aplicativas y/o visitas a lugares donde se pueda desarrollar el idioma para minimizar la pronta deserción de los alumnos. |
| | DO2 Realizar alianzas estratégicas con universidades y escuelas de negocios para ofrecer puestos de trabajo con beneficios especiales como descuentos en certificaciones, viajes de capacitación, entre otros. |
| | DO3 Aprovechar la tecnología para implementar un sistema que permita integrar las principales áreas administrativas y mejorar la gestión de las mismas. |
| | ESTRATEGIAS DA |
| | DA1 Reimplementar programas de desarrollo de personal para disminuir la alta rotación que tiene actualmente la institución. |
| | DA2 Reimplementar programas de evaluación de desempeño, sobre todo para personal que ocupan posiciones estratégicas que fueron contratados por lazos de amistad. |

Fuente: Autores de la tesis

Figura 6.7: :Evaluación y selección de las estrategias que mejor respondan a los recursos y capacidades de la organización

| Opciones estratégicas Factores Críticos de Éxito | FO1 | | FO2 | | FO3 | | FO4 | | FO5 | | DO1 | | DO2 | | DO3 | | FA1 | | FA2 | | FA3 | | DA1 | | DA2 | | | | |
|---|------|----|-------------|----|-------------|----|-------------|----|-------------|----|-------------|----|-------------|----|-------------|----|-------------|----|-------------|----|-------------|----|-------------|----|-------------|----|-------------|--|--|
| | Peso | PA | TPA | | |
| OPORTUNIDADES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| O1 | 0,10 | 4 | 0,40 | 1 | 0,10 | 4 | 0,40 | 1 | 0,10 | 4 | 0,40 | 2 | 0,20 | 3 | 0,30 | 1 | 0,10 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 | 1 | 0,10 | 1 | 0,10 | | |
| O2 | 0,15 | 4 | 0,60 | 4 | 0,60 | 4 | 0,60 | 1 | 0,15 | 2 | 0,30 | 2 | 0,30 | 3 | 0,45 | 1 | 0,15 | 4 | 0,60 | 3 | 0,45 | 2 | 0,30 | 1 | 0,15 | 1 | 0,15 | | |
| O3 | 0,10 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | 1 | 0,10 | 2 | 0,20 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | | |
| O4 | 0,05 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 1 | 0,05 | 2 | 0,10 | 1 | 0,05 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | | |
| O5 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 4 | 0,20 | 1 | 0,05 | 3 | 0,15 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | | |
| O6 | 0,10 | 1 | 0,10 | 2 | 0,20 | 4 | 0,40 | 1 | 0,10 | 2 | 0,20 | 3 | 0,30 | 1 | 0,10 | 2 | 0,20 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 | 1 | 0,10 | 1 | 0,10 | 1 | 0,10 | | |
| O7 | 0,05 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 | 1 | 0,05 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 4 | 0,20 | 2 | 0,10 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | | |
| AMENAZAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A1 | 0,10 | 3 | 0,30 | 1 | 0,10 | 1 | 0,10 | 2 | 0,20 | 1 | 0,10 | 1 | 0,10 | 2 | 0,20 | 1 | 0,10 | 2 | 0,20 | 1 | 0,10 | 4 | 0,40 | 1 | 0,10 | 1 | 0,10 | | |
| A2 | 0,15 | 3 | 0,45 | 2 | 0,30 | 3 | 0,45 | 1 | 0,15 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 | 1 | 0,15 | 1 | 0,15 | 4 | 0,60 | 3 | 0,45 | 2 | 0,30 | 2 | 0,30 | 1 | 0,15 | | |
| A3 | 0,05 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 4 | 0,20 | 1 | 0,05 | 3 | 0,15 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 1 | 0,05 | 4 | 0,20 | 3 | 0,15 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 1 | 0,05 | | |
| A4 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | | |
| A5 | 0,05 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 3 | 0,15 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 1 | 0,05 | 3 | 0,15 | 4 | 0,20 | 1 | 0,05 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | | |
| FORTALEZAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F1 | 0,10 | 4 | 0,40 | 1 | 0,10 | 1 | 0,10 | 2 | 0,20 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | 1 | 0,10 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 1 | 0,10 | 1 | 0,10 | | |
| F2 | 0,04 | 1 | 0,04 | 3 | 0,12 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 2 | 0,08 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 2 | 0,08 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | | |
| F3 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 4 | 0,16 | 2 | 0,08 | 3 | 0,12 | 2 | 0,08 | 1 | 0,04 | 2 | 0,08 | 3 | 0,12 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | | |
| F4 | 0,06 | 3 | 0,18 | 2 | 0,12 | 4 | 0,24 | 1 | 0,06 | 3 | 0,18 | 2 | 0,12 | 4 | 0,24 | 1 | 0,06 | 4 | 0,24 | 3 | 0,18 | 2 | 0,12 | 1 | 0,06 | 1 | 0,06 | | |
| F5 | 0,08 | 2 | 0,16 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 | 1 | 0,08 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 | 3 | 0,24 | 1 | 0,08 | 4 | 0,32 | 3 | 0,24 | 1 | 0,08 | 1 | 0,08 | 1 | 0,08 | | |
| F6 | 0,04 | 2 | 0,08 | 4 | 0,16 | 2 | 0,08 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 2 | 0,08 | 1 | 0,04 | 3 | 0,12 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | | |
| F7 | 0,06 | 3 | 0,18 | 1 | 0,06 | 1 | 0,06 | 1 | 0,06 | 3 | 0,18 | 1 | 0,06 | 4 | 0,24 | 2 | 0,12 | 4 | 0,24 | 3 | 0,18 | 1 | 0,06 | 1 | 0,06 | 1 | 0,06 | | |
| F8 | 0,06 | 3 | 0,18 | 2 | 0,12 | 3 | 0,18 | 2 | 0,12 | 3 | 0,18 | 2 | 0,12 | 3 | 0,18 | 1 | 0,06 | 4 | 0,24 | 3 | 0,18 | 1 | 0,06 | 1 | 0,06 | 1 | 0,06 | | |
| F9 | 0,04 | 3 | 0,12 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 2 | 0,08 | 3 | 0,12 | 3 | 0,12 | 2 | 0,08 | 2 | 0,08 | 2 | 0,08 | 3 | 0,12 | 3 | 0,12 | 2 | 0,08 | 2 | 0,08 | | |
| DEBILIDADES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D1 | 0,10 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 1 | 0,10 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | 1 | 0,10 | 2 | 0,20 | 1 | 0,10 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | 1 | 0,10 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 | | |
| D2 | 0,08 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 | 1 | 0,08 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 | 4 | 0,32 | 2 | 0,16 | 1 | 0,08 | 2 | 0,16 | 2 | 0,16 | 1 | 0,08 | 2 | 0,16 | 1 | 0,08 | | |
| D3 | 0,06 | 3 | 0,18 | 1 | 0,06 | 1 | 0,06 | 2 | 0,12 | 2 | 0,12 | 3 | 0,18 | 2 | 0,12 | 1 | 0,06 | 2 | 0,12 | 2 | 0,12 | 3 | 0,18 | 1 | 0,06 | 1 | 0,06 | | |
| D4 | 0,08 | 2 | 0,16 | 2 | 0,16 | 2 | 0,16 | 2 | 0,16 | 2 | 0,16 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 | 4 | 0,32 | 2 | 0,16 | 2 | 0,16 | 1 | 0,08 | 2 | 0,16 | 1 | 0,08 | | |
| D5 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 4 | 0,16 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | | |
| D6 | 0,06 | 1 | 0,06 | 1 | 0,06 | 1 | 0,06 | 1 | 0,06 | 1 | 0,06 | 1 | 0,06 | 1 | 0,06 | 1 | 0,06 | 1 | 0,06 | 1 | 0,06 | 1 | 0,06 | 2 | 0,12 | 4 | 0,24 | | |
| D7 | 0,02 | 1 | 0,02 | 1 | 0,02 | 1 | 0,02 | 1 | 0,02 | 1 | 0,02 | 1 | 0,02 | 1 | 0,02 | 1 | 0,02 | 1 | 0,02 | 1 | 0,02 | 1 | 0,02 | 2 | 0,04 | 2 | 0,04 | | |
| D8 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 4 | 0,16 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | | |
| TOTAL | | | 5,22 | | 3,99 | | 4,30 | | 3,32 | | 4,45 | | 4,13 | | 4,08 | | 2,73 | | 5,51 | | 4,70 | | 3,45 | | 2,98 | | 2,64 | | |

Fuente: Autores de la tesis

Según la evaluación realizada en base a las estrategias que mejor respondan a los recursos y capacidades que cuenta el ICPNA, se ha podido seleccionar las 4 principales opciones estrategias con mayor TPA (sombreadas de color amarillo en la tabla) de las 13 que contábamos originalmente, las cuales detallamos a continuación:

1. **FA1 (puntaje: 5.51):** Reforzar y realizar campañas sobre la metodología y la certificación de enseñanza que tiene la institución como parte de su especialización del idioma inglés a diferencia de los colegios o escuelas virtuales.

Posibles opciones:

- Aprovechar las redes sociales para poder tener una mayor llegada al público objetivo (niños, jóvenes y padres).
- Realizar campañas con vendedores que se acerquen a colegios, institutos, universidades y escuelas de negocios para ofrecer los productos conocidos y no conocidos que cuenta el ICPNA.

2. **FO1 (puntaje: 5.22):** Ingresar a más ciudades a nivel nacional considerando principalmente las ciudades con mayor crecimiento económico y demográfico dentro del NSE objetivo. Tomar en cuenta que hay cada vez más universidades y empresas que se están expandiendo por todo el territorio nacional.

Posibles opciones:

- Realizar estudios de mercados en las principales ciudades del Perú en donde el ICPNA no cuente con locales, como en las ciudades de Piura, Arequipa, Tacna, Cuzco, entre otros, aprovechando del nombre y reconocimiento que cuenta la marca ICPNA en el Perú.
- Posibilidad de implementar nuevos locales en algunas ciudades de los países cercanos como Guayaquil en Ecuador o Arica en Chile.

3. **FA2 (puntaje: 4.70):** Desarrollar programas básicos de inglés con la misma calidad de enseñanza, pero con facilidades de pago, para que esté al alcance de más personas.

Posibles opciones:

- Establecer un programa de financiamiento en donde la embajada de Estados Unidos pueda interceder con el gobierno peruano para la implementación de un programa de estudios masivo del idioma ingles para todas las personas que

se encuentren realizando algún tipo de estudio (colegio, universidad o post grado).

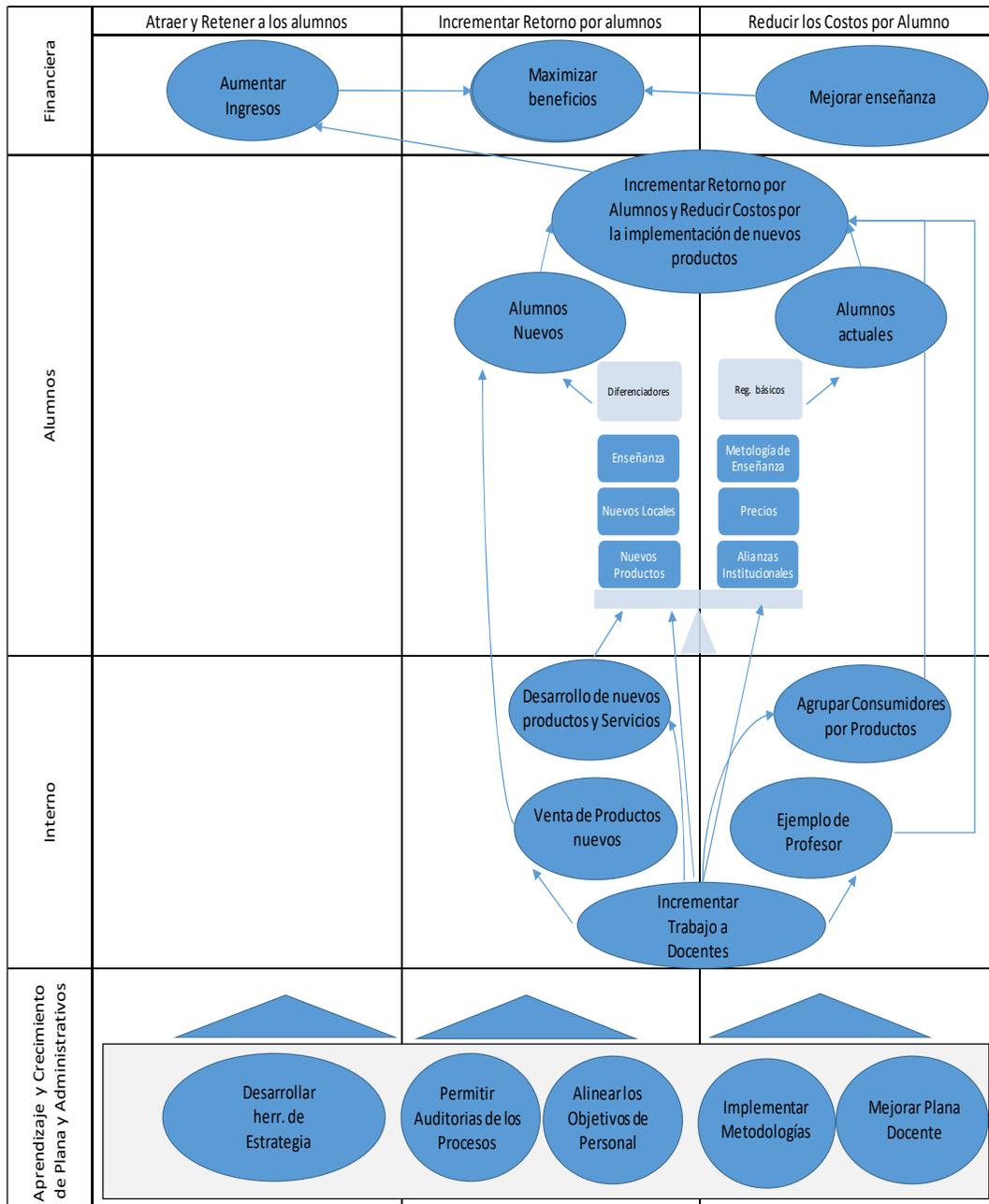
- Eliminar a cero la impresión de libros de enseñanza y entregar este material de manera virtual a los estudiantes a mitad de precio, por lo que el ICPNA recortaría el precio a menos de S/ 350.00 por cada ciclo de enseñanza (precio actual), haciendo que sea un poco más accesible.

4. **FO5 (puntaje: 4.45):** Realizar alianzas estratégicas con empresas e instituciones educativas para ofrecer descuentos exclusivos en programas y certificaciones internacionales que ofrece la institución.

Posibles opciones:

- Negociar con empresas públicas y privadas para ofrecer descuentos por sus diferentes tipos de productos que cuenta el ICPNA.
- Asociarse con institutos y universidades con la finalidad de que los alumnos cuenten con diferentes tipos de certificaciones de idioma inglés y de otras especializaciones.

Figura 6.8: Desarrollo del mapa estratégico que grafique la cadena de relaciones de causa y efecto entre los objetivos organizacionales

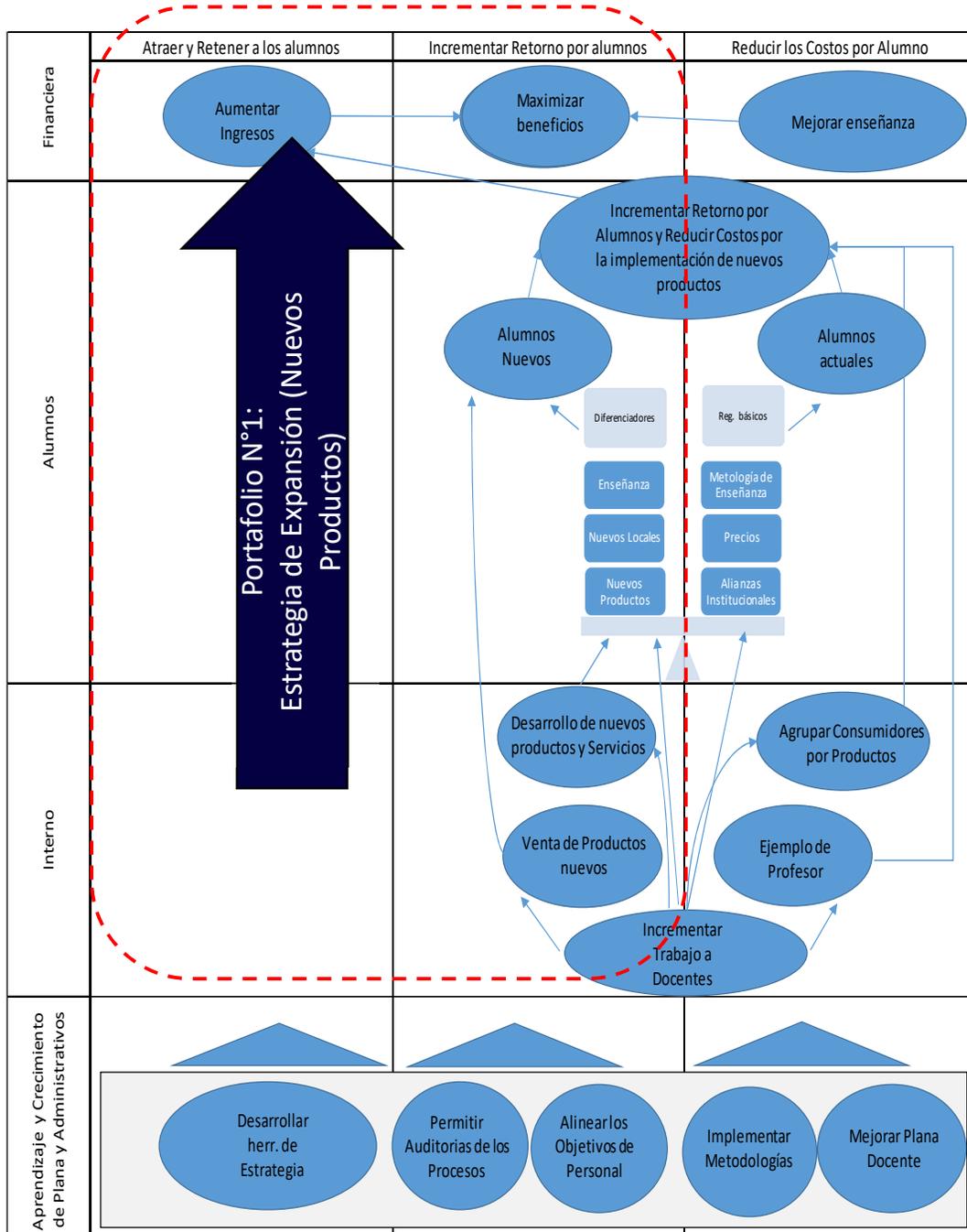


Fuente: Autores de la tesis

6.6 Identificación de los portafolios a seguir para lograr dichos objetivos

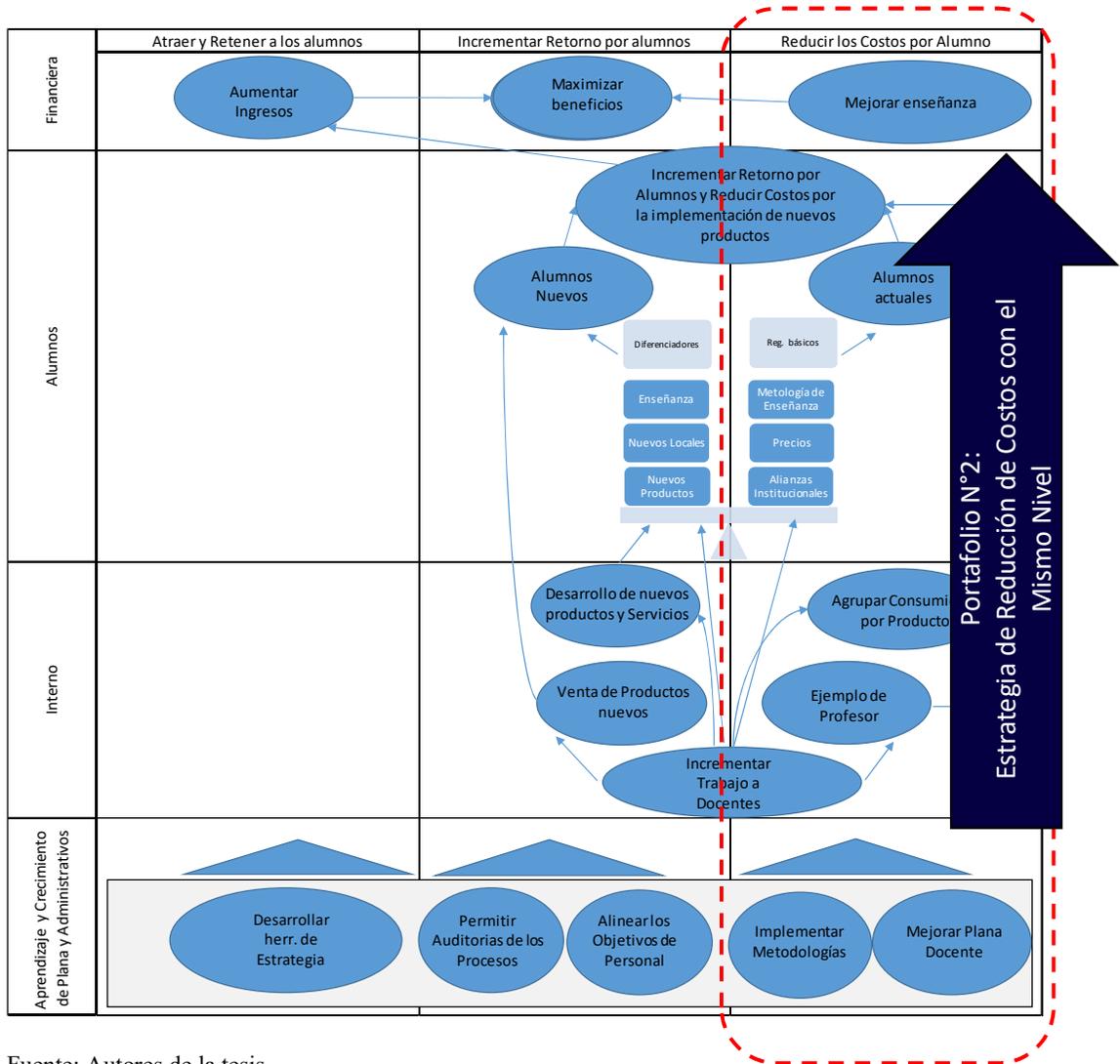
En base al mapa estratégico se identificó 2 portafolios, los cuales se muestran a continuación:

Figura 6.9: Portafolio N°1: Estrategia de Expansión (Nuevos Productos)



Fuente: Autores de la tesis

Figura 6.10: Portafolio N°2: Estrategia de Reducción de Costos con el Mismo Nivel y Calidad:



Fuente: Autores de la tesis

6.7 Gestión de portafolios:

De los dos portafolios que se ha podido obtener en base al mapa estratégico los cuales fueron:

- a. Portafolio N°1: Estrategia de Expansión (Nuevos Productos).
- b. Portafolio N°2: Estrategia de Reducción de Costos con el Mismo Nivel y Calidad.

Se ha escogido el portafolio N°1 Estrategia de Expansión enfocándonos en base a nuevos productos, de esta manera entraremos a un mercado que no esté copado por la competencia y de esta manera el ICPNA va a poder alcanzar los objetivos estratégicos.

6.7.1 Identificación y categorización de los componentes de uno de los portafolios identificados anteriormente:

Del portafolio seleccionado se ha listado 8 proyectos, los cuales ayudarían a cumplir con los objetivos estratégicos trazados por la institución. Para la identificación de los proyectos se ha considerado que al menos deben cumplir con tres objetivos estratégicos del ICPNA. Para la categorización de los proyectos se ha considerado la importancia que el proyecto significaría para el ICPNA, categorizando como importancia alta a los que cumplen con la mayor cantidad de objetivos estratégicos y el desarrollo del proyecto significaría una importante mejora para la institución. En sentido contrario se ha categorizado a los proyectos como importancia baja a los proyectos que no cumplen con muchos objetivos y que su implementación no ayudaría al crecimiento y mejora de la institución.

Figura 6.11: Portafolio N°2: Estrategia de Reducción de Costos con el Mismo Nivel y Calidad:

| N° DE PROYECTO | DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO | UNIDAD DE NEGOCIO | IMPORTANCIA | OBJETIVO ESTRATÉGICO | | | | | |
|----------------|--|--|-------------------|----------------------|------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| | | | | #1 Crecimiento | #2 Nuevos Productos y Servicios | #3 Participación del Mercado | #4 Great Place To Work | #5 Oferta Cultural | #6 Certificado de Nuestra Calidad |
| P1 | Creación de Colegios Bilingues Low Cost | Gerencias de: Administración y Académica | Importancia Alta | X | X | X | X | X | X |
| P2 | Nuevas sedes en otras ciudades del país | Gerencias de: Administración y Académica | Importancia Alta | X | X | X | X | X | X |
| P3 | Crear una plataforma virtual de enseñanza de ingles | Gerencias de: Finanzas & TI y Académica | Importancia Alta | X | X | X | | X | |
| P4 | Enseñanza del idioma en outhouse (escuelas, Institutos, empresas, etc) | Gerencias de: Marketing y Académica | Importancia Media | X | X | X | | X | |
| P5 | Traslados automático de otros centros de idiomas | Gerencia Académica | Importancia Media | X | X | X | | X | |
| P6 | Crear otras sedes en ciudades fuera del país | Gerencias de: Administración y Académica | Importancia Baja | X | X | X | | X | |
| P7 | Establecer un canal en internet de enseñanza de ingles (tipo Netflix) | Gerencias de: Finanzas & TI y Académica | Importancia Baja | X | X | X | | X | |
| P8 | Enseñar otros idiomas (frances, portugues, etc) | Gerencia Académica | Importancia Baja | X | X | | | X | |

Fuente: Autores de la tesis

6.7.2 Evaluación y selección de los componentes del portafolio elegido:

Proyecto que han aprobado la evaluación (Total 4 proyectos):

Figura 6.12: Portafolio Elegido

| N° DE PROYECTO | DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO | UNIDAD DE NEGOCIO | IMPORTANCIA | Factibilidad | | | | OBJETIVO ESTRATÉGICO | | | | | |
|----------------|--|--|-------------------|-------------------------------------|----------------------------------|---|--------------------------|----------------------|---------------------------------|------------------------------|------------------------|--------------------|-----------------------------------|
| | | | | Ejecutable en Menos de 2 Años Si/No | ICNA Cuenta con los Medios Si/No | Retorno de la Inversión a Corto Plazo Si/No | Conflictos Legales Si/No | #1 Crecimiento | #2 Nuevos Productos y Servicios | #3 Participación del Mercado | #4 Great Place To Work | #5 Oferta Cultural | #6 Certificado de Nuestra Calidad |
| P1 | Creación de Colegios Bilingues Low Cost | Gerencias de: Administración y Académica | Importancia Alta | Si | Si | Si | No | X | X | X | X | X | X |
| P2 | Nuevas sedes en otras ciudades del país | Gerencias de: Administración y Académica | Importancia Alta | Si | Si | Si | No | X | X | X | X | X | X |
| P3 | Crear una plataforma virtual de enseñanza de ingles | Gerencias de: Finanzas & TI y Académica | Importancia Alta | Si | Si | Si | No | X | X | X | | X | |
| P4 | Enseñanza del idioma en outhouse (escuelas, Institutos, empresas, etc) | Gerencias de: Marketing y Académica | Importancia Media | Si | Si | Si | No | X | X | X | | X | |

Fuente: Autores de la tesis

Figura 6.13: Portafolio No Elegido

| N° DE PROYECTO | DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO | UNIDAD DE NEGOCIO | IMPORTANCIA | Factibilidad | | | | OBJETIVO ESTRATÉGICO | | | | | |
|----------------|---|--|-------------------|-------------------------------------|----------------------------------|---|--------------------------|----------------------|---------------------------------|------------------------------|------------------------|--------------------|-----------------------------------|
| | | | | Ejecutable en Menos de 2 Años Si/No | ICNA Cuenta con los Medios Si/No | Retorno de la Inversión a Corto Plazo Si/No | Conflictos Legales Si/No | #1 Crecimiento | #2 Nuevos Productos y Servicios | #3 Participación del Mercado | #4 Great Place To Work | #5 Oferta Cultural | #6 Certificado de Nuestra Calidad |
| P5 | Traslados automático de otros centros de idiomas | Gerencia Académica | Importancia Media | No | Si | Si | Si | X | X | X | | X | |
| P6 | Crear otras sedes en ciudades fuera del país | Gerencias de: Administración y Académica | Importancia Baja | No | No | No | Si | X | X | X | | X | |
| P7 | Establecer un canal en internet de enseñanza de ingles (tipo Netflix) | Gerencias de: Finanzas & TI y Académica | Importancia Baja | Si | No | No | No | X | X | X | | X | |
| P8 | Enseñar otros idiomas (frances, portuges, etc) | Gerencia Académica | Importancia Baja | No | Si | No | Si | X | X | | | X | |

Fuente: Autores de la tesis

Como lo explicamos anteriormente, para la categorización era importante que los procesos cumplirían tres objetivos estratégicos y que tan importante es para la institución. Pero para la selección y evaluación hemos considerado que los proyectos deben cumplir como mínimo con 4 objetivos estratégicos, factibilidad de cumplir a corto plazo (menos de 2 años, el ICPNA cuenta con los recursos, sus costos de implementación son muy altos, entre otros). De no cumplir con algunos de las evaluaciones que se han realizado, automáticamente se desaprobaría el proyecto y formaría parte del listado de proyectos desaprobados.

6.7.3 Priorización de los proyectos de dicho portafolio:

Para la etapa de priorización de proyectos, se ha considerado evaluar a cada proyecto para determinar el ranking de prioridad que van a tener en base a la lista original. Se procedió en evaluar cada proyecto en base a categorías estratégicas o financieras, como la innovación (el proyecto es innovador o no en el mercado), crecimiento (si el proyecto ayudará a crecer a la institución), financiamiento (propia o financiada por el banco), retorno de la inversión (el retorno de la inversión es a corto, mediano o largo plazo), operaciones (si las operaciones son independientes o dependientes de otras unidades de negocio) y riesgo (existen riesgos que eviten que el proyecto demore o incrementos sus costos).

Se le asignó a cada categoría estratégica o de financiamiento un valor de 4, si dentro de la categoría el proyecto favorece al ICPNA y va descendiendo a 3 si no favorece mucho al ICPNA, 2 si favorece poco al ICPNA y 1 si favorece nada o casi nada al ICPNA. El total es el promedio de la suma total de todas las categorías. El valor más alto es el que va a tener mayor prioridad en el ranking, en este caso en P1 y P3 obtuvieron el mismo puntaje, pero el P1 tiene valores más altos en retornos y riesgos (financieramente es mejor el proyecto).

Figura 6.14: Portafolio Elegido – Priorización

| N° DE PROYECTO | Ranking | DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO | UNIDAD DE NEGOCIO | IMPORTANCIA | Factibilidad | | | | OBJETIVO ESTRATÉGICO | | | | | | Categoría Estratégicas o Financiamiento | | | | | | | |
|----------------|---------|--|--|-------------------|-------------------------------------|----------------------------------|--|--------------------------|----------------------|---------------------------------|------------------------------|------------------------|--------------------|-----------------------------------|---|-------------|----------------|-------------------------|-------------|--------|-------|------|
| | | | | | Ejecutable en Menos de 2 Años Si/No | ICNA Cuenta con los Medios Si/No | Retomo de la Inversión a Corto Plazo Si/No | Conflictos Legales Si/No | #1 Crecimiento | #2 Nuevos Productos y Servicios | #3 Participación del Mercado | #4 Great Place To Work | #5 Oferta Cultural | #6 Certificado de Nuestra Calidad | Innovación | Crecimiento | Financiamiento | Retorno de la Inversión | Operaciones | Riesgo | Total | |
| P1 | 1ero | Creación de Colegios Bilingues Low Cost | Gerencias de: Administración y Académica | Importancia Alta | Si | Si | Si | No | X | X | X | X | X | X | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.33 |
| P3 | 2do | Crear una plataforma virtual de enseñanza de ingles | Gerencias de: Finanzas & TI y Académica | Importancia Alta | Si | Si | Si | No | X | X | X | | X | | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3.33 |
| P2 | 3ero | Nuevas sedes en otras ciudades del país | Gerencias de: Administración y Académica | Importancia Alta | Si | Si | Si | No | X | X | X | X | X | X | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2.00 |
| P4 | 4to | Enseñanza del idioma en outhouse (escuelas, Institutos, empresas, etc) | Gerencias de: Marketing y Académica | Importancia Media | Si | Si | Si | No | X | X | X | | X | | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.33 |

Fuente: Autores de la tesis
 Elaboración: Autores de la tesis

6.7.4 Autorización y asignación de recursos según las prioridades establecidas:

En el proceso de autorización y asignación se consideró el monto de presupuesto que solicita las unidades de negocio para que puedan ejecutar los proyectos, pero el directorio aprobó la inversión de la siguiente manera:

- P1 – Creación de colegios bilingües Low Cost, se tenía presupuestado \$2'000,000 de dólares para adecuar las sedes Miraflores, Surco, La Molina y San Miguel en colegios bilingües a un costo por sede de \$500,000 dólares. La dirección solo aprobó la adecuación de la sede Surco con un monto de \$500,000 dólares para que lo utilicen como colegio bilingüe de lunes a viernes de 8:00 am hasta las 15:00 pm y como sede para enseñanza de inglés, como modelo, de funcionar se invertiría en las otras sedes de manera paulatina.
- P3 – Creación de una plataforma virtual de enseñanza de inglés, se había presupuestado \$1'100,000 dólares para completar toda la plataforma, pero el directorio solo aprobó \$550,000 dólares, ya que desean la versatilidad del producto terminado de la etapa de enseñanza de inglés para adultos y la acogida por parte del público. Antes de pasar a la segunda parte del proyecto.
- P4 – Nuevas sedes en otras ciudades, se solicitaba un presupuesto de \$5'000,000 de dólares (\$1'000,000 de dólares por cada sede nueva), pero el directorio no aprobó el proyecto ya que las últimas sedes construidas por el ICPNA trabajan por debajo del punto de equilibrio, por lo que están generando pérdidas a la institución.
- P3 – Enseñanza del inglés outhouse, se solicitó \$200,000 dólares y el directorio si aprobó la ejecución del proyecto sin restricción presupuestaria.

Figura 6.15: Portafolio Elegido – Asignación de recursos

| N° DE PROYECTO | Ranking | DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO | UNIDAD DE NEGOCIO | IMPORTANCIA | Factibilidad | | | | OBJETIVO ESTRATÉGICO | | | | | | Categoría Estratégicas o Financiamiento | | | | | | | Presupuesto total solicitado (en millones de dólares) | Presupuesto total aprobado (en millones de dólares) |
|----------------|---------|--|--|-------------------|-------------------------------------|----------------------------------|---|--------------------------|----------------------|---------------------------------|------------------------------|------------------------|--------------------|-----------------------------------|---|-------------|----------------|-------------------------|-------------|--------|--------------|---|---|
| | | | | | Ejecutable en Menos de 2 Años Si/No | ICNA Cuenta con los Medios Si/No | Retorno de la Inversión a Corto Plazo Si/No | Conflictos Legales Si/No | #1 Crecimiento | #2 Nuevos Productos y Servicios | #3 Participación del Mercado | #4 Great Place To Work | #5 Oferta Cultural | #6 Certificado de Nuestra Calidad | Innovación | Crecimiento | Financiamiento | Retorno de la Inversión | Operaciones | Riesgo | Total | | |
| P1 | 1ero | Creación de Colegios Bilingues Low Cost | Gerencias de: Administración y Académica | Importancia Alta | Si | Si | Si | No | X | X | X | X | X | X | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3.33 | \$ 2,000,000 | \$ 500,000 |
| P3 | 2do | Crear una plataforma virtual de enseñanza de ingles | Gerencias de: Finanzas & TI y Académica | Importancia Alta | Si | Si | Si | No | X | X | X | | X | | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3.33 | \$ 1,100,000 | \$ 550,000 |
| P2 | 3ero | Nuevas sedes en otras ciudades del país | Gerencias de: Administración y Académica | Importancia Alta | Si | Si | Si | No | X | X | X | X | X | X | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2.00 | \$ 5,000,000 | \$ - |
| P4 | 4to | Enseñanza del idioma en outhouse (escuelas, Institutos, empresas, etc) | Gerencias de: Marketing y Académica | Importancia Media | Si | Si | Si | No | X | X | X | | X | | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1.33 | \$ 200,000 | \$ 200,000 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$ 8,300,000 | \$1,250,000.00 | |

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración: Autores de la tesis

6.8 Las cinco fuerzas de Porter – Análisis del Microentorno Colegio Bilingüe ICPNA

Siguiendo en línea con las estrategias que se van a plantear para la implementación del Colegio Bilingüe ICPNA, se debe analizar el sector en función de las cinco fuerzas de Porter (rivalidad entre los competidores existentes, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenazas de los nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutos), ello permite conocer la competencia que se tiene en el sector en el que se desea ingresar.

6.8.1 Rivalidad entre los competidores existentes

Se efectuará una evaluación de los factores que influyen en la rivalidad entre competidores de colegios bilingües en Lima. La evaluación se centrará en las acciones que toman los competidores para posicionarse en el mercado e incrementar su desarrollo comercial, tales como el precio, rivales, diferenciación del servicio y publicidad.

6.8.1.1 Precios

Lima cuenta con 4,705 colegios, dentro de los cuales 3,773 son de gestión privada y 932 de gestión pública. Donde el 58% de los colegios cobra hasta 300 soles mensuales, el 26% tiene pensiones entre 301 y 600 soles, el 12% entre 501 y 1,000 soles mensuales y menos del 4% tiene pensiones superiores a 1,000 soles.

Tabla 6.6: Precios Promedio de Escuelas

| | | |
|------------------|-------|-----|
| Hasta S/ 100 | 3.0% | |
| S/ 101 a S/ 200 | 30.0% | 58% |
| S/ 201 a s/ 300 | 25.0% | |
| S/ 301 a S/ 400 | 14.0% | |
| S/ 401 a S/ 600 | 12.0% | 26% |
| S/ 601 a S/ 800 | 7.0% | |
| S/ 801 a S/ 1000 | 5.0% | 12% |
| Más de S/ 1000 | 4.0% | 4% |

Fuente: Grupo Educación al futuro (GEF)- Enero 2018
Elaboración: Autores de la tesis

De acuerdo con la escala de pensiones, que se ha mostrado en el cuadro (rango S/601 a S/1,000 soles) y bajo el cual se regirá el Colegio Bilingüe ICPNA, éste se encuentra posicionado en el NSE “B” y “C1”. Dentro de este grupo se puede encontrar a los colegios católicos, con educación tradicional y algunos colegios bilingües con poco alumnado.

6.8.1.2 Rivales

Como se ha mencionado, el Colegio Bilingüe ICPNA estaría posicionado en el NSE “B” y “C1”, en este segmento encontramos a colegios pertenecientes a los consorcios tales como lo son Innova School y Futura School. Así como también a los colegios católicos tales como el Claretiano (San Miguel), Santa Rita, La Reparación y María de Las Mercedes (Miraflores), San Francisco de Borja (San Borja), Santa María Eufrasia (La Molina), Cristo Salvador, Inmaculada Concepción y Mater Christy (Surco), La Salle (Breña), De Jesús (Pueblo Libre), San José de Cluny (Barranco), Nstra. Sra. de la Merced (Ate), Sor Querubina (Surquillo), todos ellos, en general brinda educación tradicional, con 30 o más alumnos por aula en promedio.

Asimismo, se encuentran algunos colegios bilingües, tales como Mater Admirabilis y San Charbel (San Miguel), Lima International School of Lima (La Molina), Americano (Miraflores), Francés Mary Bus y International Lima (Surco) y Dante Alighieri (Lince); los mismos que serían competencia directa del Colegio Bilingüe ICPNA.

También se cuenta, como competencia directa a los colegios del NSE “A”, el mismo que está constituido por el 4% de los colegios y se caracteriza principalmente por ser bilingües. Tienen un alto nivel de un idioma extranjero, en especial el idioma inglés; cuentan con infraestructura y equipamiento adecuado, con cursos y actividades extracurriculares y con bachillerato internacional. Dentro de este grupo se puede encontrar a colegios pertenecientes a asociaciones culturales, tales como colegios británicos, alemanes, chinos, franceses, italianos, judíos, japoneses. Así como un buen grupo de colegios religiosos, como lo son la Recoleta, Santa Ursula, Villa María, San Agustín, Inmaculado. También están los colegios Alpamayo y Salcantay para el sector alto y Los Álamos y Monte Alto para sectores medio alto, o el San Pedro y Villa Caritas, que son colegios católicos. (Grupo Educación al Futuro - 2018) (Fuente: Fuente: Grupo

Educación al futuro (GEF)- Enero 2018/Costos y Segmentación de la Educación Privada).

6.8.1.3 Diferenciación de sus servicios

La mayoría de colegios bilingües en Lima, ofrecen una pedagogía adecuada para que los alumnos desde el primer grado de primaria; donde se dictan algunos cursos tales como matemática y ciencias en inglés y luego se van incluyendo progresivamente los demás cursos conforme se vayan adquiriendo el dominio del idioma. Asimismo, cuentan con una infraestructura grande y moderna y los alumnos egresan con certificaciones internacionales.

Este tipo de colegios se encuentran en el segmento más alto, en el NSE “A”, donde las pensiones son superiores a los S/. 1,000 soles. Es aquí donde el Colegio Bilingüe ICPNA se va diferenciar, ya que las pensiones serían de 800 soles.

Asimismo, los colegios bilingües que están dentro del rango de 600 a 800 soles se encuentran ubicados en Lima Este. A diferencia del Colegio Bilingüe ICPNA que va estar ubicado en Surco y cuyo alcance estaría dirigido a zonas como San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Chorrillos y Surco.

6.8.1.4 Ubicación e Infraestructura

Como hemos mencionado en el punto anterior, el Colegio Bilingüe ICPNA estará ubicado en el distrito de Surco, este distrito resulta estratégico, debido a que también se tienen como público objetivo a los distritos de San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Chorrillos y Surco. En el Distrito de San Juan de Miraflores no existen colegios bilingües, por lo que resulta atractivo cautivar a los padres de familia emergentes que desean para sus hijos una mejor educación con el aprendizaje de un segundo idioma. El conocimiento del idioma inglés es actualmente indispensable como una herramienta muy útil para el desempeño laboral en un mundo globalizado como el actual. El esfuerzo que harán estos padres al proveer esta valiosa herramienta en la formación de sus hijos será de un valor incalculable en su desempeño futuro como ser humano y profesional.

Asimismo, es importante mencionar que se va contar con una infraestructura adecuada, que contempla equipamiento tecnológico, con ambientes y recursos que van

a brindar las facilidades y comodidades para que los alumnos desarrollen sus habilidades académicas, deportivas y artísticas, siempre con una formación integral del alumno. Para ello se van utilizar las instalaciones del instituto de inglés del ICPNA ubicado en Surco, en la calle Domingo Tristán y Moscoso esquina calle Manco Inca II, Urbanización Los Próceres, la misma que cuenta con un área de 2,300 metros cuadrados de superficie.

6.8.1.5 Poder de Negociación de los clientes

En este segmento de colegios, el poder de negociación de los clientes es reducido, debido a que no es posible negociar el precio de las pensiones de los colegios ya que se encuentran establecidos y fijados por cada entidad. Si bien es cierto que existen variedad de colegios y de precios, los padres aceptan el precio establecido debido al prestigio del que gozan, además de fijarse en la calidad de enseñanza, con una educación integral y de valores para sus hijos.

6.8.1.6 Poder de Negociación de los Proveedores

El instituto de idiomas del ICPNA cuenta con proveedores, que atienden los servicios de mantenimiento de sus locales, compra de libros, vigilancia y limpieza. Estos proveedores serán los mismos que brindaran el servicio al Colegio Bilingüe ICPNA ya que con ellos se tiene negociados los precios por los servicios brindados. Asimismo, se buscará proveedores que cuenten con el prestigio suficiente y con los que se pueda hacer alianzas para realizar la compra de materiales para la compra de mobiliarios para laboratorio de ciencias y para implementar la sala de cómputo.

6.8.1.7 Amenaza de los nuevos competidores entrantes

El principal rival que podría tener el Colegio Bilingüe ICPNA sería una asociación entre los colegios de Surco que enseñan inglés pero que no son bilingües y los centros de enseñanza del idioma inglés, tales como la Asociación Cultural Peruano Británica (Británico), Idiomas Católica y Euro idiomas. Proporcionándoles estos institutos, su prestigio, ya que son unas de las más sólidas instituciones de enseñanza del idioma

inglés en el Perú. Estos institutos cuentan con profesores de la calidad, con programa de inglés con métodos modernos y certificaciones internacionales. Actualmente solo existen asesorías proporcionadas por estos institutos hacia los colegios, donde se ofrece un programa de asesoría especialmente diseñado para la institución educativa, donde se evalúa y acompaña al personal docente de los colegios para que de este modo contribuya eficientemente al logro de los objetivos de la institución educativa en el área de la enseñanza de idioma inglés.

6.8.1.8 Amenaza de productos sustitutos

Entre los productos sustitutos del Colegio Bilingüe ICPNA podemos encontrar a los principales institutos de enseñanza de idioma de inglés tales como: El británico, Euroidiomas, Idiomas Católica. Ya que, si el alumno no aprende inglés desde el colegio, lo puede hacer a través de estos institutos y desde muy pequeños. Estos institutos cuentan con programas desde los 4 años hasta las 14 aproximadamente para los niños y de 15 años en adelante, para los adultos. Tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 6.7: Tabla Productos Sustitutos

| Centro de Idiomas | Niveles para niños | Niveles Para adulto | Número de Locales | Distritos |
|-------------------|---|--|-------------------|--|
| Británico | Infants (4 a 5 años) /Pre kÍds (6 y 7 años)/ Kids (8 a 10 años)/ Juniors (11 a 13 años) | Básico (12 ciclos) Intermedio (12 ciclos) Avanzado (6 ciclos) | 11 | Camacho/ Lima/ Los Jardines / Miraflores/ Monterrico/ Pueblo Libre/ San Borja/ San Isidro/ San Juan de Lurigancho/ San Miguel/ Surco |
| Idiomas Católica | Children (7 a 10 años)/ Junior (11 a 13 años) | Básico (12 ciclos) Intermedio (12 ciclos) Avanzado (6 ciclos) | 4 | Pueblo Libre/ Chacarilla/ Camacho/ San Miguel |
| Euroidiomas | Euro Tots (3 a 5 años)/ Euro Kids (6 a 8 años)/ Euro Juniors (9 a 11 años)/ Euro Teens (12 a 13 años) | Básico (10 meses) Intermedio (12 meses) Avanzado (9 meses) | 8 | Miraflores/ San Isidro(2)/ Camacho/ Bellavista/ Independencia/ Chorrillos/ Pachacamac |

Fuente: páginas webs de los centros de idiomas Británico, Católica y Euroidiomas

Elaboración: Autores de la tesis

6.9 Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas

A continuación, procederemos a detallar las fortalezas con las que cuenta el instituto de inglés de ICPNA y que será importante para la formación del colegio bilingüe del ICPNA.

El análisis FODA de todos modos tiene que ser luego del diseño del producto, ya que el colegio no existe, y sus características, son previstas y futuras, por tanto, las fortalezas y debilidades se plantean respecto del diseño. Este diseño responde a las conclusiones del estudio de mercado en gran parte y a la estrategia general por otro lado.

6.9.1 Fortalezas

1. El Colegio Bilingüe ICPNA contará con el respaldo y prestigio del instituto de inglés del ICPNA, a través de sus 80 años de funcionamiento y operación

en Perú.

2. Ubicación estratégica en el distrito de Surco, donde actualmente funciona el instituto de inglés del ICPNA.
3. Ofrecer una educación bilingüe a un costo de 800 soles.
4. Cuota de Ingreso al colegio de 1,000 soles.
5. Staff de Profesores calificados, titulados y con dominio en su materia.
6. Salones con un máximo 30 alumnos.

6.9.2 Debilidades

1. Baja oferta de profesores calificados, titulados y con dominio en su materia., lo que impide aumentar el número de salones por años.
2. Posible cruce de horario del Colegio Bilingüe ICPNA y del Instituto de Inglés del ICPNA, para el uso de salones.
3. Infraestructura no adecuada para colegio, lo que puede llevar a ocurrir accidentes en el colegio.

6.9.3 Oportunidades

1. Crecimiento del poder adquisitivo en la ciudad de Lima.
2. Crecimiento del nivel de empleo, lo cual genera que los padres puedan buscar una mejor educación para sus hijos.
3. Demanda no cubierta de colegios bilingües en Surco y en Chorrillos con pensiones de 800 soles.
4. Demanda no cubierta de colegio bilingüe en San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo.

6.9.4 Amenazas

1. Lealtad al colegio por el prestigio con el que cuenta dicha institución educativa, lo que genera una barrera de entrada para los nuevos colegios.
2. Asociación de instituciones educativas con los centros de estudios de inglés, donde les proporciona un programa de asesoría especialmente diseñado para la

institución educativa.

3. Diversos centros de idiomas donde se enseña el idioma inglés desde los 4 años.

Tabla 6.8: Matriz FODA

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|--|
| | <p>1. El Colegio Bilingüe ICPNA contará con el respaldo y prestigio del instituto de inglés del ICPNA, a través de sus 80 años de funcionamiento y operación en Perú.</p> <p>2. Ubicación estratégica en el distrito de Surco, donde actualmente funciona el instituto de inglés del ICPNA.</p> <p>3. Ofrecer una educación bilingüe a un costo de 800 soles.</p> <p>4. Cuota de Ingreso al colegio de 1,000 soles.</p> <p>5. Staff de Profesores calificados, titulados y con dominio en su materia.</p> <p>6. Salones con un máximo 30 alumnos.</p> | <p>1. Baja oferta de profesores calificados, titulados y con dominio en su materia., lo que impide aumentar el número de salones por años.</p> <p>2. Posible cruce de horario del Colegio Bilingüe Peruano-norteamericano y del Instituto de Inglés del ICPNA, para el uso de salones.</p> <p>3. Infraestructura no adecuada para colegio, lo que puede llevar a ocurrir accidentes en el colegio.</p> |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIA FO | ESTRATEGIA DO |
| <p>1. Crecimiento del poder adquisitivo en la ciudad de Lima.</p> | <p>F1 O1 Apertura de un colegio bilingüe con el respaldo del Instituto de inglés del IPCNA en las zonas con ingresos</p> | <p>D1 O2 Establecer políticas de motivación y retención de profesores para que no busquen otras oportunidades laborales.</p> |

| | | |
|---|--|---|
| <p>2. Crecimiento del nivel de empleo en el país.</p> <p>3. Demanda no cubierta de colegios bilingües en Surco y en Chorrillos con pensiones de 800 soles.</p> <p>4. Demanda no cubierta de colegio bilingüe en San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo.</p> | <p>crecientes.</p> <p>FI F5 O2 Apertura de un colegio bilingüe con el respaldo del prestigio del Instituto de inglés del IPCNA y con staff de profesores calificados, para que brinde una mejor calidad de enseñanza.</p> | <p>D2 O3 O4 Sede que cumpla con las normas técnicas educativas del tipo seguridad, recreación y otros ambientes necesarios.</p> |
| <p>AMENAZAS</p> <p>1. Lealtad al colegio por el prestigio con el que cuenta dicha institución educativa, lo que genera una barrera de entrada para los nuevos colegios.</p> <p>2. Asociación de instituciones educativas con los centros de estudios de inglés, donde les proporciona un programa de asesoría especialmente diseñado para la institución educativa.</p> <p>3. Diversos centros de idiomas donde se enseña el idioma inglés desde los 4 años.</p> | <p>F2 O4 Ubicación estratégica del Colegio Bilingüe ICPNA para cubrir la demanda de colegios bilingües en el distrito San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo.</p> <p>F3 O3 El Colegio Bilingüe ICPNA ofrecerá una educación bilingüe con pensiones de 800 soles en los distritos de Surco y Chorrillos.</p> <p>F4 O3 O4 El Colegio Bilingüe ICPNA ofrecerá una educación bilingüe cuya cuota de ingreso será de 1000 soles.</p> <p>ESTRATEGIA FA</p> <p>F3 F4 F5 A1 Ofrecer una educación bilingüe con el respaldo del prestigio del instituto de inglés del ICPNA con pensiones de 800 soles, con cuota de ingreso de 1000 soles y con staff de profesores calificados titulados y</p> | <p>ESTRATEGIA DA</p> <p>D1A2 Programa de búsqueda de profesores nuevos especialistas en su materia, a través de la página web del colegio para realizar su preparación bilingüe.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>especialistas en su materia y con dominio de idioma inglés.</p> <p>F5 A2 ofrecer capacitación constante a los profesores del colegio. Donde los profesores utilizaran las técnicas, herramientas y estrategias pedagógicas aprendidas en el programa de capacitación continua Teaching English to Kids para preparar y adaptar los materiales educativos de los cursos.</p> <p>F6 A3 Apertura del Colegio Bilingüe ICPNA, el mismo que contará con salones con introducción del idioma inglés desde nivel inicial y primaria, con un máximo de 30 alumnos.</p> | |
|--|---|--|

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración: Autores de la tesis

Este capítulo debe iniciar o al menos contener un diagnóstico integral del ICPNA en términos de sus capacidades para lanzar y operar la nueva unidad estratégica de negocios, además de la -tura es importante la situación financiera, los recursos humanos y la capacidad gerencial.

Para la estrategia general que se va aplicar al Colegio Bilingüe ICPNA, se utilizará la estrategia de diferenciación, dado que cuenta con características de diferenciación en el precio, marca, calidad y ubicación. La estrategia de diferenciación buscará obtener las ventajas competitivas para el Colegio Bilingüe ICPNA:

1. El respaldo de la marca del ICPNA para lograr posicionamiento del Colegio Bilingüe ICPNA.
2. Ofrecer educación bilingüe a un costo de 800 soles en los distritos de

Surco, San Juan de Miraflores, Chorrillos y Villa María del Triunfo.

3. Se cuenta con cuota de ingreso de 1,000 soles y se manejará descuentos por dos hijos y hasta un 50% a partir del tercer hijo.
 4. Ubicación estratégica en el distrito de Surco, donde actualmente funciona el Instituto de Inglés del ICPNA y el mismo que cuenta con un área total de 2,300 metros cuadrados.
 5. Salones con un máximo de 30 alumnos por aula.
 6. Staff de profesores titulados de universidades de prestigio, calificados con dominio en el idioma inglés y sobretodo con dominio amplio en su materia.
 7. Capacitación constante de los profesores a través del programa de capacitación continua Teaching English to Kids para preparar y adaptar los materiales educativos de los cursos que se van dictar.
 8. Seguimiento en línea de los padres a través del portal del ICPNA sobre el rendimiento, avances, tareas y actividades de los alumnos del colegio bilingüe.
- La principal dificultad que hemos podido observar es que pueda ser que exista una lealtad a alguna institución educativa en particular por el prestigio, por la calidad de la enseñanza o simplemente porque resulta muy engorroso realizar el cambio a otro colegio.
 - Asimismo, hemos podido determinar que existe un mercado amplio en el distrito de San Juan de Miraflores, dado que en dicho distrito no existen colegios bilingües.

CAPITULO VII. ESTRATEGIA DE MARKETING

7.1 Diseño del Producto

En el presente capítulo se detallarán las variables necesarias para poder impulsar el Colegio Bilingüe ICPNA.

7.2 Propuesta de valor

7.2.1 Producto central y servicios complementarios

El Colegio Bilingüe ICPNA ofrecerá una educación bilingüe respaldado por la imagen sólida del instituto, dicho servicio tendrá un precio por concepto de mensualidad de 800 soles, por matrícula de 800 adicionales como único pago al igual que la cuota de ingreso por otros 1000 soles. A nivel de infraestructura se contará con ambientes seguros, donde los alumnos puedan desarrollar sus habilidades académicas, deportivas y artísticas que irán de la mano con la malla curricular. Esto nos permitirá, brindar una formación integral al alumno. A continuación, se mencionan más detalles de los atributos del servicio.

- **Ubicación:** El Colegio Bilingüe ICPNA estará ubicado en el distrito de Surco, donde actualmente funciona el instituto, en calle Domingo Tristán y Moscoso esquina calle Manco Inca II, Urbanización Los Próceres, la misma que cuenta con un área de 2,300 metros cuadrados de superficie.
- **Empaque:** Ofrecer una educación bilingüe a un costo de 800 soles, con una cuota de ingreso de 1,000 soles, donde se contará con un currículo basado en la introducción del idioma inglés a través de los siguientes cursos (matemáticas, ciencias sociales, ciencias naturales y religión). Todo ello estará acompañado de un plan lector (Reading Plan) a lo largo de las siguientes etapas: Early Years (Nivel Inicial) y Primary School (Primaria 1° y 6° grado).
- **Calidad:** El Colegio Bilingüe ICPNA, va ofrecer una educación bilingüe con el respaldo y prestigio del instituto. Donde se va promover un aprendizaje activo del niño, desarrollando sus competencias a través de una metodología

innovadora, de trabajo en equipo; donde cada niño sea activo y participativo, propiciando con ello su autonomía. Para ello se contará con profesores profesionales titulados de universidades de prestigio y con experiencia en instituciones escolares privadas que dominen cada uno la materia que van a enseñar y que sean capaces de hacerlo en un entorno bilingüe y que integren la tecnología.

- **Practicidad:** El Colegio Bilingüe ICPNA, buscará posicionarse en el NSE “B” y “C”, en las zonas de Chorrillos, San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo y Surco. Para alcanzar este objetivo de manera directa y práctica, el colegio se ubicará en el distrito de Surco, donde actualmente funciona ya el instituto, de este modo buscará cubrir la demanda que existe por una buena enseñanza del idioma inglés desde el colegio.
- **Personalización:** El Colegio Bilingüe ICPNA contará con 3 salones, cada uno con un máximo de 30 alumnos por aula. Los únicos cursos que serán dictados en español serán los de comunicación y lengua. Asimismo, se contará con un asistente, experto y con dominio del idioma inglés y de las materias en las que asiste a los profesores.
- **Marca:** El Colegio Bilingüe ICPNA contará con el respaldo y prestigio del instituto, ello es importante, dado que resulta ser un factor clave para que tenga éxito la implementación y el posicionamiento del colegio bilingüe en el país.

Las estrategias de marketing que vamos a aplicar, las detallamos a continuación:

7.3 Posicionamiento

El posicionamiento del colegio bilingüe del ICPNA será plasmado en los siguientes puntos:

1. Establecer en los padres de familia de las zonas de Surco, Chorrillos y de San Juan de Miraflores la imagen del colegio, tomando como respaldo el prestigio con el que cuenta el instituto a través de estos 80 años en Perú.
2. La diferenciación está dada en proporcionar una enseñanza bilingüe a un costo

de 800 soles, dirigido a los distritos de Surco, Chorrillos y San Juan de Miraflores.

3. Los profesores serán profesionales titulados de universidades de prestigio y con experiencia en instituciones escolares privadas; que sean capaces de enseñar en un entorno bilingüe y que integra la tecnología, con el objetivo de promover aprendizajes significativos aplicando estrategias innovadoras, activas y participativas.
4. Los profesores participarán del programa de capacitación continua Teaching English to Kids, el cual buscara enseñar técnicas y estrategias pedagógicas a los profesores, para poder desarrollar criterios y utilizar herramientas que le permitirán preparar y adaptar materiales educativos.

7.4 Estrategia del Producto

El colegio bilingüe del ICPNA va estructurar su programa en una educación bilingüe, donde los alumnos van adquirir las habilidades de comunicación oral y escrita del idioma inglés desde sus primeros años, a través de un aprendizaje activo. En esa edad el pensamiento va ligado a la acción, por lo que se aplica una metodología de trabajo activo y participativo, donde se busca propiciar en cada niño su autonomía y trabajo en equipo.

7.4.1 Definición de Propuesta de Valor

Ofrecer una educación bilingüe, con el respaldo del instituto del ICPNA, bajo la metodología del aprendizaje práctico - activo, participativo y trabajo en equipo del alumno. Para que los alumnos desarrollen destrezas y entendimiento intercultural necesario para que puedan comunicarse con éxito en un entorno en el que se habla inglés.

7.4.2 Cursos Ofrecidos

El aprendizaje de un segundo idioma debe ser adquirido de forma natural, con el niño acercándose al idioma inglés como si fuera su primer idioma desde una temprana edad.

Por ello se va tener un currículo basado en la introducción del idioma inglés a través de una variedad de cursos, como son matemáticas, ciencias sociales, ciencias naturales y religión. Todo ello ira acompañado de un plan lector (Reading Plan) a lo largo de las diferentes etapas: Early Years (Nivel Inicial), Primary School (Primaria 1° y 6° grado).

7.4.3 Características del Servicio de enseñanza

Como ya hemos mencionado, el colegio bilingüe del ICPNA va promover un aprendizaje activo del niño, donde va desarrollar sus competencias a través de una metodología innovadora, de trabajo en equipo; donde cada niño sea activo y participativo, propiciando con ello su autonomía.

Los profesores serán una guía en la formación de cada niño, proporcionándoles un ambiente seguro y con recursos necesarios para que los niños exploren, descubran e indaguen. Con ello se espera lograr un desarrollo y madurez en las siguientes áreas del desarrollo de cada niño: cognitiva, afectiva, motriz y social.

Los profesores utilizaran las técnicas, herramientas y estrategias pedagógicas aprendidas en el programa de capacitación continua Teaching English to Kids para preparar y adaptar los materiales educativos de los cursos.

7.4.4 La Marca

La marca que identifica al instituto del ICPNA es:



7.4.5 Slogan

El slogan que maneja el instituto de inglés es:

“Aprende inglés en el ICPNA y haz tuyo el mundo”

Para el colegio bilingüe del ICPNA sería el siguiente:

“Estudia en el colegio bilingüe ICPNA y haz tuyo el mundo”

7.5 Estrategia de Precio

El precio de las pensiones del colegio bilingüe ICPNA será fijo para que los padres de familia sepan que cantidad deben pagar y con ello conseguir fidelizar al público objetivo, que son los padres de familia de los distritos de Surco, Chorrillos, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo.

7.5.1 Precios de los servicios

7.5.1.1 Precios de las pensiones

El precio de las pensiones que se ofrecerá por la enseñanza en el Colegio Bilingüe ICPNA será de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 7.1: Pensiones

| Nivel | Cuota de Ingreso | Matricula | Pensión |
|---|-------------------------|------------------|----------------|
| Early Years(Nivel Inicial) | 1000 | 800 | 800 |
| Primary school (Primaria 1° y 6° grado) | 1000 | 800 | 800 |

Elaborado: Autores de la tesis

7.5.2 Condición de Venta

El pago de las pensiones del colegio bilingüe ICPNA va tener las modalidades de pago con los que actualmente cuenta el instituto de inglés ICPNA, que son a través de tarjetas de crédito y débito, así como los pagos en efectivo. Asimismo, se habilitará las transferencias bancarias, para que los padres puedan realizar los pagos de las pensiones a través de estos medios.

Tomando en consideración la proyección de los cinco años se tiene los siguientes objetivos de ventas:

- Obtener 648,000 soles como ingreso por el pago de las matrículas y cuotas de ingreso de los alumnos, durante el primer año de operaciones.
- Terminar el primer año con un total de ventas de 3,528,000 soles
- Con relación a la participación de mercado, se consideró hacer la proyección de la matrícula en función de las estrategias de marketing y en base a la cantidad de alumnos matriculados en los colegios privados y la experiencia del instituto, es así como el primer año de funcionamiento, se tiene como objetivo la siguiente participación de mercado:
 - Lograr el 5% del mercado sobre los distritos objetivos durante el primer año.
 - Incrementar 8.3% durante cada año hasta alcanzar el 15% del mercado al final del décimo año.

7.6 Estrategia de Promoción

Bajo esta estrategia de promoción se busca que el público objetivo que son los padres de familia de las zonas de Surco, Chorrillos, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo conozca el servicio que ofrecerá el Colegio Bilingüe ICPNA. Las mismas que incluyen las siguientes acciones:

7.6.1 Tipo de Promoción

Se realizarán actividades de promoción directa en los centros comerciales, ya que son visitados por una gran cantidad de personas. Asimismo, realizaremos promoción a la salida de los principales colegios ubicados en Surco, Chorrillos, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo donde se repartirán volantes y se brindará información sobre el Colegio Bilingüe ICPNA. También se repartirá volantes en las zonas aledañas donde estará ubicado el Colegio Bilingüe ICPNA, que es el distrito de Surco.

Finalmente, mediante los medios virtuales tales como la página del Facebook, twitter y la página web del instituto de Inglés de ICPNA, se promocionará y mostrará información sobre el colegio bilingüe del ICPNA.

7.6.2 Canales de Comunicación

Los canales de comunicación los dividiremos en dos tipos:

1. Directo: Colegio Bilingüe ICPNA a Cliente

La estrategia consiste en llegar a los padres de familia de forma directa y sin ningún intermediario, ello se logrará a través de promocionar durante los cursos de inglés que se dictan a los niños en el instituto, la formación del colegio bilingüe del ICPNA. Así como a través de acercamiento directo en los centros comerciales y malls de Lima

2. Indirecto: Colegio Bilingüe ICPNA a Cliente-Entidad Privada- Cliente

Para llegar al cliente, que son los padres de familia, la entidad privada será el intermediario, a través de las agencias de publicidad “Medea Interactiva” y “Causamedia” con la que actualmente se viene trabajando, donde se determinó que el canal principal es el on-line a través de las redes sociales tales como Facebook y twitter, así como también revistas especializadas.

Asimismo, se participará en los medios de comunicación tales como televisión,

radio, prensa escrita que tengan más llegada al público objetivo.

Y finalmente se contará con paneles distribuidos en las avenidas principales de los distritos de Surco, Chorrillos y San Juan de Miraflores.

7.7 Plan comercial de ventas

Se realizará un seguimiento de ventas tanto mensual, trimestral y anual, este plan aterrizado de ventas se elaborará en septiembre de cada año a fin de revisar el alcance y nuevas necesidades por crecimiento, por ejemplo, nuevas aulas implementadas, mobiliarios, auxiliares y docentes para cubrir las salas entre otros puntos relacionados.

Se abordaría a las familias por la zona de influencia a través de eventos tipo Open Icpna Colegio Bilingüe. El primer año se saldría con un precio de venta de 800 soles por cada niño con una cuota de ingreso de entre 1000 soles, sobre la base de este ingreso es que se manejarán descuentos es decir hasta dos hijos cada cuota es de 1000 soles y a partir del tercer hijo, éste contaría con un descuento del 50% del precio por cuota de ingreso.

Se gestionará dentro del portal del Icpna una sesión exclusiva para el colegio en el que se abordará y administrará tanto lo educativo como el nivel de satisfacción del cliente y sobre ello conocer con inmediatez sus expectativas, recoger ese feedback, evaluar la propuesta, la incidencia, el tiempo, la relevancia y el beneficio que signifique llevar a cabo cada sugerencia o requerimiento realizado por los padres de familia.

Es importante que el respaldo de la marca será importante a la hora de la negociación puesto que dentro de la negociación y/o fidelización con los clientes es que se le ofrecerá beneficios a nivel del instituto y centro cultural los cuales forman parte del plan de marketing y su correspondiente presupuesto.

7.8 Conclusiones

- La estrategia de posicionamiento se sustentará en establecer en los padres de familia de las zonas de Surco, Chorrillos y de San Juan de Miraflores la imagen del colegio bilingüe del ICPNA, tomando como respaldo el prestigio con el que cuenta el instituto de inglés del ICPNA a través de estos 80 años en Perú.

- Resulta importante mencionar contar con profesores de prestigio a fin de asegurarse el éxito del colegio bilingüe del ICPNA.

CAPITULO VIII: ESTRATEGIA DE OPERACIONES

8.1 Ubicación

Se tomaron en cuenta diferentes factores que permitieron decidir la ubicación del próximo colegio bilingüe ICPNA, dentro de éstos podemos mencionar; la reciente sede edificada en el 2016 que cuenta con una estructura nueva y diseñada con tecnología audiovisual e interactiva, dicha sede cuenta con una capacidad instalada ociosa en la franja horaria de 8.00 am y 4.00 pm, desarrollar el colegio en la segunda zona o mercado en donde el ICPNA cuenta con mayor influencia y número de alumnos finalmente se toma en consideración el impacto que tendría el colegio sobre los distritos emergentes aledaños y que pertenecen al mercado objetivo (zona de San Juan de Miraflores y Chorrillos). Por lo antes expuesto se considera el local ubicado en Surco como el idóneo para iniciar este proyecto de diversificación.

8.2 Constitución del Instituto ICPNA

El Instituto Cultural Peruano Norteamericano, es una entidad sin fines de lucro con personería jurídica privada. Fue constituida en Lima el 2 de Junio de 1938. Actualmente, su sede legal está ubicada en Avenida Angamos Oeste N° 120, distrito de Miraflores, Lima, Perú. Cuenta con seis sedes en Lima, ubicadas en Miraflores, Cercado de Lima, San Miguel, La Molina, Santiago de Surco e Independencia; y con nueve sedes en provincia, situadas en Iquitos, Chimbote, Abancay, Andahuaylas, Cerro de Pasco, Huaraz, Ica, Pucallpa y Chíncha, siendo ésta última, inaugurada el año 2017.

El Instituto se dedica especialmente a fomentar el conocimiento e intercambio cultural entre Perú y Estados Unidos, a través de la enseñanza del idioma inglés, además de la venta de textos en todas sus sedes. Como actividades adicionales, promueve la cultura y el arte.

El ICPNA está constituido por un directorio, quienes a su vez conforman una Asamblea General Ordinaria de Instituto Cultural Peruano Norteamericano. Dicho directorio está conformado por seis personas, siendo el presidente de dicho directorio Roberto Hoyle y seis directores más.

8.3 Flujos de Proceso

8.3.1 Actividades de Educación

Las actividades educativas consideran el dictado de cursos para inicial, primaria y secundaria. Inicialmente los niños a atender serán aquellos que se encuentren en un rango de edad de 3 a 10 años y que pertenezcan a familias que vivan en las zonas de influencia.

De igual manera, se impartirá enseñanza del idioma inglés, conforme a nuevas metodologías de colegios bilingües.

El horario académico solo considerará bloques hasta 20 minutos antes de las 4pm, de manera que no se vea afectado el instituto de enseñanza

8.3.2 Actividades de Información

El Colegio Bilingüe ICPNA realizará un monitoreo e impulsará la captación de alumnos por la imagen del producto y las metodologías de enseñanza basadas en la innovación y el aprender haciendo. Además de mantener e impulsar más la enseñanza a través de la lectura, escritura y audio del idioma inglés.

8.4 Aspectos Operativos

La sede de Surco cuenta con un área construida de 7,379 m², con 5 pisos, construido en el año 2016 bajo las normas de técnicas de construcción vigentes, contando además con sótanos de estacionamiento.

La edificación cuenta con 53 aulas debidamente equipadas con tecnología de última generación. Además, cuenta con Cafeterías, Oficinas Administrativas, SS. HH en cada piso.

A continuación, se muestra cantidades de equipos y mobiliario con el que cuenta la sede de Surco, la misma que servirá para impulsar el desarrollo de la escuela.

Tabla 8.1: Descripción de Equipos

| Detalle de Equipos Eléctricos y Mobiliario | |
|---|-----------------|
| Descripción | Cantidad |
| Equipos Eléctricos | |
| Sistema de Ventilación y AA | 53 |
| Ascensores | 3 |
| Suministros del Sistema de Seguridad | 3 |
| SubEstación | 1 |
| Cableado Estructurado Telefonía IP, Audio | |
| Sistema de Comunicaciones y Telefonía IP | 28 |
| Cableado Estructurado | 1 |
| Mobiliario | |
| Salones | |
| Carpetas | 1049 |
| Escritorios | 27 |
| Atril | 60 |
| Silla | 323 |
| Pizarras | 72 |
| Administración | |
| Sillas de Espera - Fija - 3 asientos | 4 |
| Impresora matricial. | 1 |
| Impresora etiquetas | 14 |
| Impresora láser | 3 |
| Cortadora de Papel | 1 |
| Teacher's Room | |
| Sillas | 18 |
| Mesa | 2 |
| SAC | |
| Sillas | 19 |
| Silla Counter | 3 |
| Gerencia | |
| Mobiliario | 2 |
| Equipos | |
| Extintores | 44 |
| Equipos de Computo | |
| Servidores | 1 |
| Storage | 1 |
| Equipos WYSE | 1 |
| Salones | |
| Equipo de Sonido | 1 |
| Proyectores Multimedia | 1 |
| Ecran | 1 |
| Televisores | 55 |
| Instalación Proyectores | 1 |
| Cafetería | |
| Televisores | 1 |

Elaboración: Autores de la tesis

El colegio bilingüe ICPNA, dará inicio a sus labores con 14 profesores que estarán distribuidos desde inicial hasta el 3er año de educación primaria. El incremento de profesores se irá dando conforme a la ampliación de niveles educativos de los siguientes años. De esa manera, se estima llegar a contar con 56 profesores hasta el 5to año de

educación secundaria, crecimiento que espera darse en 9 años luego de iniciado el proceso educativo en el año 2019.

El área directiva está compuesta por Director/Gerente de Sede, Mentor/Coordinador, Área Administrativa y Biblioteca, además de la plana docente y Psicólogos.

8.4.1 Determinación de la cantidad de aulas por semestre de estudio

El cálculo se realiza de acuerdo a las matrículas. El Director y/o jefe de estudios programara la cantidad de aulas necesarias.

Respecto al profesorado, será la Dirección académica la que estará destinada a realizar las labores de distribución de profesorado de acuerdo con la disponibilidad.

Se establecerá un plan de tutores con la finalidad de mantener un adecuado proceso de enseñanza y de adaptación de los alumnos a la modalidad de enseñanza.

8.5 Estrategia de Distribución

8.5.1 Canales de Distribución

Al ser un servicio de clase educativa, la manera de entregarlo será por canal directo. Es decir, se impartirá enseñanza escolar en la sede de Santiago de Surco.

8.5.2 Canal Directo de Distribución

El servicio a brindar será a través de una distribución directa al público objetivo. Para ello, los alumnos deberán asistir a clases a la sede de Santiago de Surco, donde se impartirán las clases.

8.5.3 Tipo de Distribución de Servicio

La metodología de distribución será por fases, contando con los siguientes esquemas:

- **Venta Personal:** Se desarrollará a través del personal de ventas, quienes darán a conocer la existencia de colegio
- **Correo Personal:** Mediante una base de datos, se podrá comunicar actividades a tomar en cuenta.
- **Página WEB:** Se promoverá el colegio bilingüe dando a conocer los beneficios para las matrículas.
- **Profesores:** De igual manera serán responsables de mantener y fomentar a través de la enseñanza el mostrar la calidad de la misma.
- **Laboratorios:** Se estará implementando laboratorios de Química, Física y Biología, con la finalidad de brindar el soporte integral en el área de ciencias. De esa manera los alumnos podrán interactuar con la realidad e incrementar conocimientos.

8.6 Estrategia de Recursos Humanos

8.6.1 Objetivo

Se busca determinar la puesta en marcha y organización del colegio a partir de los requisitos de RRHH.

8.6.2 Cultura de la Organización

La cultura organizacional promueve al enfoque en una organización y para eso es importante empeñarse en la visión y misión de la misma para mantenerla en el tiempo.

8.6.2.1 Visión

Institución líder en la difusión de la cultura en todas sus expresiones y en la formación de escolares multilingües, reconocida por su excelencia académica y su permanente servicio a la sociedad.

8.6.2.2 Misión

Difundir la cultura para el desarrollo de la persona y formar escolares multilingües.

Los compromisos, alineados a los valores, se centran en el servicio a la sociedad, clientes internos y externos.

Asimismo, la credibilidad asumida en el tiempo, nos hace partícipes de la búsqueda de un objetivo que nos lleva a esforzarnos plenamente.

Sobre ello recae el compromiso para asumir responsabilidades y retos de manera proactiva, bajo un perfil de honestidad, a través de la unidad representada en trabajo y colaboración por parte del equipo de profesionales con el que cuenta el ICPNA.

No sería posible realizar todo lo previo si antes no respetamos y valoramos a los clientes, la principal fuente de valor.

8.6.3 Reclutamiento y Selección de Personal

Personal de selección y de Recursos Humanos brindará el soporte necesario para el proceso de reclutamiento y selección.

8.6.4 Proceso de Selección

El proceso de selección de personal será gestionado por el área de selección y reclutamiento de personal que forma parte de la gerencia de Gestión Humana.

8.6.5 Requisitos de los Profesores

a. Misión del Puesto

La misión del profesor será la de instruir a los alumnos al aprendizaje y práctica del idioma inglés siguiendo los lineamientos académicos establecidos por la institución en búsqueda del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje estipulados en el plan académico.

b. Desafíos

- Asegurar el cumplimiento de los lineamientos brindados por el área académica.
- Asegurar el cumplimiento de objetivos y metas establecidos por la coordinación del programa en el plan académico.
- Fomentar el logro del aprendizaje de idiomas y materias en el alumno.
- Asegurar la correcta y oportuna comunicación de los beneficios y servicios estudiantiles al alumno.
- Los profesores deberán recibir pautas de enseñanza por parte de la coordinación de programa niños, considerando criterios para captar la atención de los niños uso de herramientas lúdicas y audiovisuales.

c. Conocimientos

- Formación académica: Deseable Licenciado y/o Titulado. Certificaciones internacionales de suficiencia en el dominio del idioma: ECCE, ECPE. Capacitaciones en herramientas de enseñanza a niños.
- Manejo del idioma inglés: Avanzado.
- Nivel de Microsoft Office: Intermedio.

d. Experiencia

- Deseable experiencia como profesor de idiomas y materias en colegios bilingües.
- Deseable capacitado con los últimos enfoques pedagógicos.

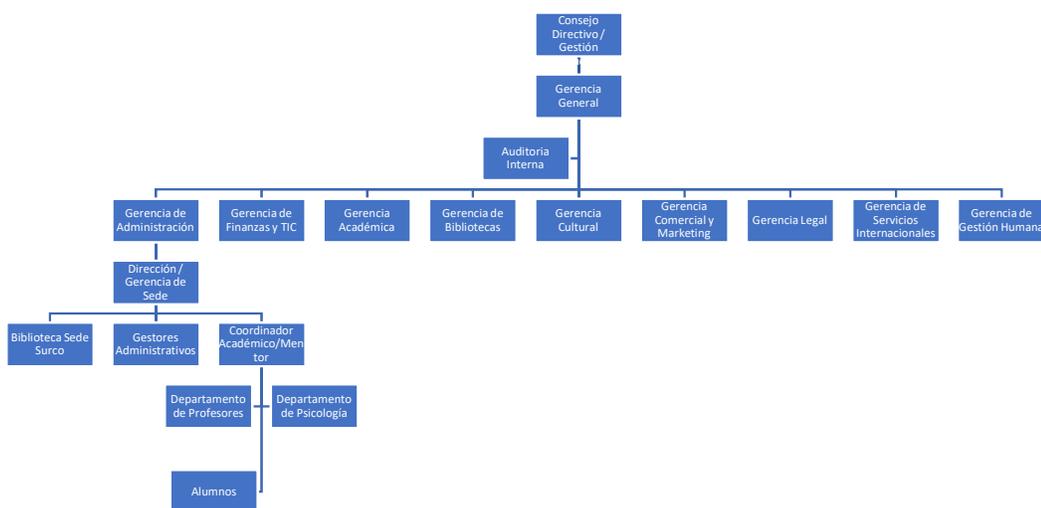
e. Costos

Los costos estarán determinados conforme a lo que se plantea en el anexo XII.

8.6.6 Organigrama

Conforme a la estructura que se maneja a nivel organizacional, se está incluyendo el plan de estructura del nivel escolar para el presente proyecto, el configurar una estructura funcional, centrando las decisiones en un lugar de la organización.

Figura 8.1: Organigrama



Elaboración Autores de la tesis

Según la estructura y conforme a las áreas curriculares de enseñanza y competencia, el número de personal que laborará a nivel de escuela es de 59 personas:

Tabla 8.2: Niveles de Enseñanza del Colegio Bilingüe ICPNA – Distribución de Personal

| Grado | Tutores | Asistentes | Música | Artes Plásticas | Ed. Física | Lengua y Literatura | Matemáticas | Historia y Geografía | Ciencia Tecnología y Ambiente | Física | Química | Biología |
|-----------------------|------------|------------|----------|-----------------|------------|---------------------|-------------|----------------------|-------------------------------|----------|----------|----------|
| Inicial 5 | 3 | 3 | | | | | | | | | | |
| Primer Grado | 0,5 | | | 1 | 1 | | 0,5 | | | | | |
| Segundo Grado | 0,5 | | | 1 | 1 | | 0,5 | | | | | |
| Tercer Grado | 0,5 | | | 1 | 1 | | 0,5 | | | | | |
| Cuarto Grado | 0,5 | | 1 | 1 | 1 | | 0,5 | | 1 | | | |
| Quinto Grado | 0,5 | | | 1 | 1 | 1 | 0,5 | | 1 | | | |
| Sexto Grado | 0,5 | | | 1 | 1 | 1 | 0,5 | | 1 | | | |
| Primero de Secundaria | 0,5 | | | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 1 | 1 | | | |
| Segundo de Secundaria | 0,5 | | | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 1 | 1 | | | |
| Tercer de Secundaria | 0,5 | | | | 1 | 1 | 0,5 | | | 1 | 1 | 1 |
| Cuarto de Secundaria | 0,5 | | | | 1 | 1 | 0,5 | | | 1 | 1 | |
| Quinto de Secundaria | 0,5 | | | | 1 | 1 | 0,5 | 1 | | 1 | 1 | |
| Total | 8,5 | 3 | 1 | 8 | 11 | 7 | 5,5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 1 |

Elaboración: Autores de la tesis

El personal estará conformado por profesores capacitados para poder cumplir tanto con los requisitos solicitados por el Ministerio de Educación como con la metodología de enseñanza del idioma inglés que maneja el ICPNA, superando de esa manera, lo que establece la estructura curricular del ministerio.

8.7 Conclusiones

- Se cuenta con un área acorde a las necesidades del servicio que se brindará, por tanto, el colegio bilingüe ICPNA, está listo para hacer uso de la capacidad instalada ociosa.
- Se cuenta con suficientes elementos tecnológicos para soportar y apoyar a los alumnos. Además de implementar, de manera adecuada, los laboratorios de ciencias para complementar la teoría y que el alumno sea capaz de interactuar con la práctica.

CAPITULO IX: EVALUACION ECONOMICA

El principal giro de negocio del ICPNA es el servicio de enseñanza de los idiomas inglés y español, por lo que ha obtenido ingresos por S/ 183 millones en el 2017, S/ 155 millones en el 2016, S/ 128 millones en el 2015 y S/ 112 millones en el 2014. Adicionalmente, obtiene ingresos de otros servicios como son: traducciones e interpretaciones de idiomas (inglés, francés, alemán, italiano y portugués) y de las entradas de las obras teatrales y otras expresiones artísticas (danzas, música, entre otros) que se dan durante el año, los cuales generan otros ingresos por S/ 1.6 millones en el 2017, S/ 1.0 millón en el 2016, S/ 2.2 millones en el 2015 y S/ 1.7 millones en el 2014. (ver anexo VII)

Los costos de ventas del ICPNA, lo conforman los textos de enseñanza que han sido adquiridos por los estudiantes al momento de matricularse. Según los estados de resultados, los costos de ventas conforman entre el 9% y 10% de los ingresos por las matrículas de los alumnos.

Los gastos que incurre el ICPNA como son la planilla de los docentes (aproximadamente 750 docentes), personal administrativos, obreros y staff (aproximadamente 700 trabajadores), tributación de impuestos (dados por los ingresos por los servicios de traducción e interpretación, venta de equipos obsoletos) y la desvalorización de textos de enseñanza (son los textos de enseñanza que ya no se encuentran disponibles por cambio de curricula, por lo que el ICPNA envía al gasto el monto asignado a estos textos de enseñanza) conforman entre el 85% al 88% de los ingresos obtenidos en el año por los servicios de enseñanza.

Como el ICPNA no paga impuestos a la renta por los ingresos obtenidos por los servicios de enseñanza de acuerdo a resolución de intendencia de la SUNAT N° 0210050002070 emitido el 19 de enero del 2015, en donde declara procedente la solicitud de actualización en el registro de entidades exoneradas de impuesto a la renta al ICPNA (ver anexo XI), se puede indicar que la utilidad antes de impuestos es la misma que la utilidad neta como se puede observar en los estados financieros que han sido revisados por la auditora externa DBO (Pazos, Lopez de Romaña, Rodriguez Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada) entre el 2014 y 2017 y cuyos dictámenes emitidos han sido limpios o sin salvedades como se puede ver en el anexo VI y VII. Adicionalmente, estamos aprovechando la resolución de la SUNAT de exoneración del pago de impuesto a la renta para poder crear esta nueva unidad estratégica de negocio

que es el Colegio Bilingüe ICPNA, con la finalidad de no pagar impuestos, según lo indicado en el artículo 3° del decreto legislativo 1120 (decreto legislativo que modifica el impuesto a la renta) publicado el 18 de julio del 2012, el cual expresa que las instituciones sin fines de lucro cuyo instrumento de constitución comprenda exclusivamente la educación, cultura, entre otros. Con el cual el Colegio Bilingüe ICPNA estaría cubierto con esta exoneración.

Por lo que el ICPNA obtiene una utilidad neta anual entre el 2% al 4% de los ingresos generados por los servicios de enseñanza de idiomas entre los periodos 2014 al 2017. La utilidad neta del periodo, no es repartido como dividendos, esto debido a que es una institución sin fines de lucro. Por lo que la utilidad neta es enviada a la cuenta de superávit acumulado o resultados acumulados del patrimonio del balance general, generando un $\Delta+$ del patrimonio, este superávit es consecuencia de un precio mayor al del punto de equilibrio acorde al sector. El ICPNA emplea dicho superávit para poder desarrollar la marca y los temas culturales, a través de creación de nuevas sedes en Lima y provincias, además de mejoras de infraestructura tecnológica. (Ver anexo IX)

Según los indicadores financieros de liquidez, gestión o eficiencia, endeudamiento o solvencia y rentabilidad analizados del ICPNA de los periodos 2014 al 2017 (Ver anexo VIII) podemos observar que estos han decrecido constantemente desde el 2014 hasta el 2017 debido a diferentes factores como: elevado stock de textos de enseñanza (no aplican el just in time), alto stock de textos de enseñanzas que pasan a ser obsoletos por cambio de curricula, poco control de los gastos en caja chica, exceso de personal administrativos, capacidad ociosa de las instalaciones entre los meses de marzo a diciembre, entre otros. Por lo que se consideró que una nueva línea de negocio podría cubrir la capacidad ociosa y a su vez ayudar a mejorar los índices debido al incremento de activo corriente (caja) y de las ventas. Generando una reducción de los pasivos corrientes y no corrientes que pueda contar el ICPNA.

Si bien se considera a la Embajada de Estados Unidos de Norteamérica como un socio estratégico, este no aporta económicamente a la institución como se puede observar en los estados financieros auditados por la firma BDO. La embajada solo financia becas para minorías como por ejemplo la beca Future Leaders para la sede Chíncha, donde se da enseñanza del idioma inglés a personas de bajos recurso y que principalmente sean afro peruanos. El ICPNA al final de cada periodo de estudio cobra por los servicios brindados a la embajada.

Para la evaluación económica del plan de negocio de la implementación de un colegio bilingüe de bajos costo en la sede Surco del ICPNA, se está considerando los activos, equipos, materiales y personal que requiere la sede Surco del ICPNA para que pueda funcionar correctamente como un colegio educativo. Para este proyecto ya se cuenta con la mayoría de la inversión realizada y que para la institución le significa un costo hundido, como es la infraestructura, el personal administrativo, el personal de limpieza y seguridad, el internet, los equipos de enseñanza (televisores, computadores, entre otros). Adicionalmente se debe considerar que el ICPNA es una institución sin fines de lucro con fines educacionales y artísticos estén destinadas sus rentas a fines específicos en el Perú y por lo cual está exenta del pago de impuestos e IGV, este beneficio fue otorgado a través de la resolución de intendencia N° 0210050002070 del 19 de enero del 2015 por la Superintendencia de Administración Tributaria - SUNAT de manera indefinida. Este trámite ya fue realizado la institución y la cual se emplearía para esta nueva línea de negocio del ICPNA.

9.1 Consideraciones para la Evaluación Económicas del Proyecto

Se establecerán las condiciones que se han considerado para la realización de la evaluación económica del proyecto como la proyección de alumnos potenciales, la proyección de matrícula de estudiantes, otros ingresos (venta de equipos obsoletos o totalmente depreciados), proyección de los gastos, proyección de la inversión y tipo de financiamiento del proyecto.

9.1.1 Consideraciones generales:

La evaluación económica del proyecto del colegio bilingüe en la sede Surco del ICPNA, se realizará en base a las siguientes consideraciones:

- Proyección de flujos se realizará a 10 años (del 2019 al 2028), 8 años va a demorar que el colegio cuente con alumnos desde inicial hasta 5to de secundaria.
- Como se está empezando con un colegio bilingüe low cost, se está empezando con los niveles: inicial (kínder) hasta 3er. grado de primaria.
- Cada nivel (grado y año) tendrá 3 secciones de 30 alumnos cada uno.
- Cada año se incrementará un nivel de estudio más hasta completar el 5to. de

Secundaria en el 9 año. Es imposible que se pueda empezar este colegio bilingüe con todos los niveles (inicial, primaria y secundaria), debido a que va a ser imposible que podamos matricular estudiantes con un nivel de inglés intermedio y avanzado para que puedan comprender y entender las clases y libros que tendrían que llevar a partir del 4to. grado de primaria en adelante.

- Se evaluará la capacidad del público objetivo en base a la tasa de crecimiento de la población y el público objetivo que se encontraba interesados y muy interesados en matricular a sus hijos en un colegio bilingüe en los distritos de Chorrillos, San Juan de Miraflores, Santiago de Surco y Villa María del Triunfo, cerca de la periferia de la sede Surco del ICPNA, en base a las encuestas realizadas.
- Las instalaciones son nuevas y modernas, terminada de construir en octubre del 2016.
- El ICPNA está exento por la SUNAT para el pago de impuestos e IGV.
- El proyecto será evaluado en soles peruanos.
- Se tomará las tasas máximas de depreciación que se encuentran indicados en el reglamento de la ley de impuesto a la renta para la depreciación de los activos que necesita este proyecto:
 - Depreciación de equipos de procesamiento de datos es de 25%.
 - Otros bienes del activo fijo (muebles y enseres) es de 10%.
- La inflación anual peruana tomada para la presente evaluación es de 3.22%, en base al promedio de la inflación desde el 2007 hasta el 2017.

Tabla 9.1: Inflación del Perú desde el 2007 hasta el 2017

| 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Promedio % |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------|
| 3.93% | 6.65% | 0.25% | 2.08% | 4.74% | 2.65% | 2.86% | 3.22% | 4.40% | 3.23% | 1.36% | 3.22% |

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú BCRP - Autores de esta tesis

9.1.2 Proyección de alumnos potenciales:

Para la proyección de alumnos se considerarán las siguientes variables:

- La población de estudiantes está en base a los distritos que conforman la periferia de la sede Surco del ICPNA, los cuales son: Chorrillos, Santiago de Surco, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo.

- La información de la población está en función a las personas en edad escolar (de 4 a 19 años de edad). Dicha información ha sido preparada por el INEI al 2015, por lo que se van a realizar proyecciones en base a la tendencia de crecimiento de la población hasta el año 2028. Ya que empezaría a funcionar el colegio bilingüe a partir del año 2019.
- El NSE de la población deben encontrarse dentro del “B” y “C”. El NSE de “B” y “C” de los distritos de Chorrillos, Santiago de Surco, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo es de 17.5% del total de población.

Tabla 9.2: Población con NSE “B” y “C” de los Distritos de la Periferia de la sede Surco del ICPNA

| Zona | Total Población | Nivel Socio Económico | | | | | | |
|--|-----------------|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | | NSE "A" | NSE "B" | NSE "B" | NSE "C" | NSE "C" | NSE "D" | NSE "E" |
| Zona 7 (Surco) | 344,242 | 58.2% | 15.7% | 54,046 | 2.7% | 9,295 | 2.4% | 1.8% |
| Zona 8 (Chorrillos y San Juan de Miraflores) | 729,548 | 4.5% | 9.8% | 71,496 | 7.5% | 54,716 | 6.6% | 5.5% |
| Zona 9 (Villa El Salvador) | 448,545 | 0.0% | 4.8% | 21,530 | 12.5% | 56,068 | 15.5% | 20.7% |
| Total | 1,522,335 | 62.7% | 30.3% | 147,072 | 22.7% | 120,079 | 24.5% | 28.0% |
| | | NSE "B" y "C" | | 267,151 | 17.5% | | | |

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado APEIM - Autores de esta tesis

- En base al grupo de padres de familias encuestados que se encuentran interesados y muy interesados conforman el 77% de la población encuestada.
- Se considera que el 43.1% de la población de padres de familia encuestadas pueden pagar una pensión y matrícula escolar de S/ 800 a más.
- También otro punto de consideración en base a la información obtenida en base a las encuestas realizadas a los padres de familia se considera que el 58.2% de los padres de familia pueden pagar la cuota de inscripción de S/1,000 a más.
- Se debe tener en cuenta el factor de ajuste de 95.1% por nivel de confianza que tiene las encuestas realizadas.
- En base a la información que se obtuvo del Ministerio de Educación a través de su página web Identicole, se pudo observar que los 15 colegios bilingües ubicados en los distritos de Santiago de Surco y Chorrillos, trabajan a 100% de su capacidad instalada, lo cual no cuenta con capacidad ociosa y en muchos de estos colegios tienen que inscribirse en la lista de espera para poder ser seleccionado para poder ser admitido en el colegio. En el primer año del colegio bilingüe solo contara con un total de 12 aulas (de inicial a 3er. grado de primaria) con un total de 360 estudiantes.

- El colegio bilingüe va a iniciar en el primer año con clases en los niveles de inicial hasta 3er. grado, en el siguiente año (2020) se implementará el 4to. grado de primaria y cada año se implementará un año escolar nuevo hasta llegar al noveno año donde el colegio bilingüe tendrá 3 salones por cada nivel desde inicial hasta 5to. de secundaria. Eso quiere decir que cada año el colegio va a incrementar en 90 el número de nuevos estudiantes, lo que equivale a 0.02% del mercado de estudiantes en edad escolar de los 4 distritos. Cuando el colegio bilingüe cuente con el total de estudiantes en todos sus niveles (capacidad máxima de 1,080 estudiantes), equivaldría a un 0.29% del mercado de estudiantes en edad escolar de los 4 distritos. Si solo consideramos los estudiantes con NSE “B” y “C” en el primer año vamos a ocupar el 8.7% del público objetivo y en el 10mo año ocuparemos solo el 7.3% del público objetivo.
- La capacidad de cada salón de clase es de 30 estudiantes.
- El horario de clases escolar estaría entre las 8:30 am hasta las 15:00 pm
- El periodo de enseñanza sería de 10 meses desde mediados de marzo hasta mediados de diciembre.
- Si bien las instalaciones fueron creadas para la enseñanza como instituto de idiomas, se cuenta con una infraestructura adecuada como son los salones de clases debidamente equipados con televisores, internet y computadora para emplear una metodología más moderna y eficiente, cuenta con 53 salones de clases que están distribuidos desde el 1er. piso hasta el 5to. Piso, tópico, servicios higiénicos en cada piso, sala de computo, sala de profesores, áreas administrativas, estacionamiento subterráneo, ascensores, videos de seguridad con audio en todas las instalaciones, entre otros.
- Adicionalmente, se espera que el nivel de crecimiento de la población se mantenga en los siguientes años, a diferencia de los colegios bilingües, los cuales no prolifera su crecimiento cada año.

Tabla 9.3: Proyección Alumnos Potenciales para el Colegio Bilingüe en la Sede Surco del ICPNA

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Población de los 4 distritos colindantes a la sede de Surco del ICPNA (Chorrillos - Santiago de Surco - San Juan de Miraflores - Villa María del Triunfo) | 1,624,045 | 1,650,517 | 1,677,420 | 1,704,762 | 1,732,550 | 1,760,791 | 1,789,492 | 1,818,661 | 1,848,305 | 1,878,432 |
| Población de Estudiantes en edad escolar en los 4 distritos colindantes a la sede de Surco del ICPNA del quinquenio de 4 a 9 años de edad | 128,746 | 130,845 | | | | | | | | |
| Población de Estudiantes en edad escolar en los 4 distritos colindantes a la sede de Surco del ICPNA del quinquenio de 4 a 14 años de edad | | | 265,110 | 269,431 | 273,823 | 278,286 | 282,822 | | | |
| Población de Estudiantes en edad escolar en los 4 distritos colindantes a la sede de Surco del ICPNA del quinquenio de 4 a 19 años de edad | | | | | | | | 445,646 | 452,910 | 460,292 |
| Nivel de enseñanza por año | De inicial a 3er. grado de primaria | De inicial a 4to. grado de primaria | De inicial a 5to. grado de primaria | De inicial a 6to. grado de primaria | De inicial a 1er. año de secundaria | De inicial a 2do. año de secundaria | De inicial a 3er. año de secundaria | De inicial a 4to. año de secundaria | De inicial a 5to. año de secundaria | De inicial a 5to. año de secundaria |
| NSE "B" y "C" de la población | 17.5% | 17.5% | 17.5% | 17.5% | 17.5% | 17.5% | 17.5% | 17.5% | 17.5% | 17.5% |
| Familias encuestados que se encuentran interesados y muy interesados | 77.0% | 77.0% | 77.0% | 77.0% | 77.0% | 77.0% | 77.0% | 77.0% | 77.0% | 77.0% |
| Población de padres de familia encuestadas pueden pagar una pensión y matrícula escolar de S/ 800 a más | 43.1% | 43.1% | 43.1% | 43.1% | 43.1% | 43.1% | 43.1% | 43.1% | 43.1% | 43.1% |
| Padres de familia pueden pagar la cuota de inscripción de S/1,000 a más | 58.2% | 58.2% | 58.2% | 58.2% | 58.2% | 58.2% | 58.2% | 58.2% | 58.2% | 58.2% |
| Factor de ajuste por nivel de confianza que tiene las encuestas realizadas | 95.1% | 95.1% | 95.1% | 95.1% | 95.1% | 95.1% | 95.1% | 95.1% | 95.1% | 95.1% |
| Público Objetivo del Mercado en los 4 distritos de la periferia de la sede Surco del ICPNA | 4,139 | 4,206 | 8,522 | 8,661 | 8,802 | 8,945 | 9,091 | 14,325 | 14,559 | 14,796 |

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|------|-------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| Cantidad total de estudiantes por año del colegio bilingüe | 360 | 450 | 540 | 630 | 720 | 810 | 900 | 990 | 1,080 | 1,080 |
| % del Público Objetivo del Mercado | 8.7% | 10.7% | 6.3% | 7.3% | 8.2% | 9.1% | 9.9% | 6.9% | 7.4% | 7.3% |
| N° de Aulas de Clases | 12 | 15 | 18 | 21 | 24 | 27 | 30 | 33 | 36 | 36 |

Fuente: Autores de esta tesis

Bajo este análisis podemos determinar que solo necesitamos del 8.7% del mercado objetivo para el primer año, es decir solo necesitamos de 360 estudiantes para que el colegio bilingüe opera a su 100% de capacidad. En el segundo año se va a captar el porcentaje más alto (10.7%) del público objetivo y el tercer año es el porcentaje más bajo (6.3%) del público objetivo.

9.1.3 Proyección de matrícula de estudiantes entre 2019 y 2028:

Es necesario determinar la proyección de las matrículas de los estudiantes entre el 2019 y 2028 (10 años).

9.1.3.1 Capacidad de las instalaciones

La capacidad de las instalaciones del edificio de la sede Surco del ICPNA es de 53 aulas con un aforo máximo de 30 estudiantes por aula. Como ya se ha descrito anteriormente, en el primer año se va a emplear un total de 12 aulas y cada año va a incrementar 3 aulas hasta llegar al total de 36 aulas en el 9 año, esto es porque hemos copado todos los niveles de enseñanza desde inicial hasta 5to. año de secundaria.

Tabla 9.4: Número de Aulas de Clases desde 2019 hasta 2028

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| N° de Aulas de Clases | 12 | 15 | 18 | 21 | 24 | 27 | 30 | 33 | 36 | 36 |

Fuente: Autores de esta tesis

9.1.3.2 Ingresos por matrícula, pensión y cuota de ingresos de los estudiantes

- Al inicio de las operaciones, el colegio bilingüe solo funcionará el nivel inicial y hasta 3er. Grado de primaria (otros grados superiores sería complicado la

introducción del idioma inglés de manera integral). Para cada grado se ha pensado contar con tres salones con capacidad de 30 alumnos, incluyendo inicial. Para el segundo año de operaciones del colegio bilingüe ICPNA se aperturaría el 4to. grado de primaria con 3 salones más y para el sub siguiente año se aperturaría 3 salones de 5to grado, así hasta terminar el 5to año de secundaria con un total de 36 salones de clases.

- La mensualidad será de S/. 800 soles de marzo a diciembre (10 cuotas) cada año escolar y adicionalmente se pagará la cuota de matrícula, la cual es el mismo valor de un mes de pensión y una cuota única de ingreso de S/. 1,000 soles. El precio se ajustará de acuerdo a la tasa inflacionaria.
- La inflación peruana tomada para la presente evaluación es de 3.22%, con el cual se ajustará anualmente el valor de la pensión escolar y la matrícula.

Tabla 9.5: Ingresos Anuales por Pensión, Matrícula y Cuota de Ingreso

| Ingresos | Año | Aulas | Nº de Alumnos | Nº Mensualidades | P/U S/. | Matricula S/. | Cuota de Ingreso S/. | Total S/. |
|----------------------------------|-----|-------|---------------|------------------|----------|---------------|----------------------|----------------------|
| Inicial hasta 3er grado Primaria | 1 | 12 | 30 | 10 | 800.00 | 800.00 | 1,000.00 | 3,528,000.00 |
| Inicial hasta 4to grado Primaria | 2 | 15 | 30 | 10 | 829.89 | 829.89 | 1,000.00 | 4,197,949.56 |
| Inicial hasta 5to grado Primaria | 3 | 18 | 30 | 10 | 860.89 | 860.89 | 1,100.00 | 5,212,712.00 |
| Inicial hasta 6to grado Primaria | 4 | 21 | 30 | 10 | 893.06 | 893.06 | 1,100.00 | 6,287,892.96 |
| Inicial hasta 1ero de Secundaria | 5 | 24 | 30 | 10 | 926.42 | 926.42 | 1,200.00 | 7,445,275.64 |
| Inicial hasta 2do de Secundaria | 6 | 27 | 30 | 10 | 961.04 | 961.04 | 1,200.00 | 8,670,829.04 |
| Inicial hasta 3ero de Secundaria | 7 | 30 | 30 | 10 | 996.94 | 996.94 | 1,300.00 | 9,986,716.56 |
| Inicial hasta 4to de Secundaria | 8 | 33 | 30 | 10 | 1,034.19 | 1,034.19 | 1,300.00 | 11,379,304.94 |
| Inicial hasta 5to. de Secundaria | 9 | 36 | 30 | 10 | 1,072.83 | 1,072.83 | 1,400.00 | 12,871,173.72 |
| Inicial hasta 5to. de Secundaria | 10 | 36 | 30 | 10 | 1,112.91 | 1,112.91 | 1,400.00 | 13,347,346.16 |
| Total Soles (S/.) | | | | | | | | 82,927,200.58 |

Fuente: Autores de esta tesis

- Se consideró un incremento anual de 0.5% al precio de la pensión escolar y matrícula por posibles futuras contingencias.
- Se ajustará cada 2 años la cuota de ingreso en S/100.
- En el primer año se obtendría un ingreso de S/ 3'528,000 y en el 10mo. Año llegaríamos obtener ingresos por S/13'927,200, este crecimiento está dado principalmente por el incremento de las aulas de clases que se tendrán año a año.

9.1.4 Proyección de los gastos que se van a incurrir entre el 2018 y el 2028

Se contemplarán todos los gastos directos e indirectos que el proyecto incurran durante el periodo de estructuración durante el 2018 (trámites para la obtención del permiso) hasta el fin del periodo de evaluación de 10 años en el 2028. (Ver Anexo XII)

9.1.4.1 Gastos directos y margen bruto

Los gastos directos son los relacionados con los pagos que se van a realizar a los profesores y a los asistentes del nivel inicial. Se consideró que el sueldo con el que recién empiezan a laborar los profesores en colegios escolares bilingües tipo el Hiram Bingham es de S/ 3,500. Tomando en cuenta que el ICPNA estaría empezando con un colegio escolar bilingüe, se ha considerado un sueldo básico de S/3,000 más beneficios laborales y en el caso de las asistentes cuya función principal es de apoyo al profesor del nivel inicial, el sueldo básico que se ha contemplado es de S/ 2,000 más beneficios laborales. Estos beneficios laborales dan un total de 17.26 sueldos al año y está comprendido de la siguiente manera:

- 12 sueldos mensuales.
- 1 sueldo por CTS.
- 1 sueldo adicional por vacaciones.
- 1.09 sueldo por gratificación de julio (1 sueldo de gratificación + 9% de bonificación).
- 1.09 sueldo por gratificación de diciembre (1 sueldo de gratificación + 9% de bonificación).
- 1.18 sueldo por el pago realizado por la empresa a ESSALUD (9% por 12 meses).

En el primer periodo no se considerará los primeros 2 meses (enero y febrero) como un costo debido a que en estos meses los profesores estarán preparando sus clases y reforzando la metodología de enseñanza, pasando por inducción y capacitación.

Adicionalmente, se está considerando un incremento de 6% en el sueldo básico de los profesores y asistentes.

Al final de los 10 periodos el colegio escolar bilingüe ICPNA va a contar con 56 profesores y 3 asistentes, lo que significara un desembolso total de S/ 27'866,625, lo que significa el costo empresa en los 10 años de funcionamiento del colegio.

El margen bruto obtenido por la diferencia entre el total de los ingresos y el total de los gastos directos en los 10 periodos es de S/55'060,575. Cada periodo el margen bruto se incrementa debido al aumento de los niveles y de nuevos estudiantes que ingresan en cada periodo hasta el periodo 9 que sería el nivel de estudiantes a mantener.

Tabla 9.6: Proyección del Margen Bruto de Colegio Escolar Bilingüe ICPNA entre el 2019 y el 2028

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | Total |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| Total Ingresos | 3,528,000 | 4,197,950 | 5,212,712 | 6,287,893 | 7,445,276 | 8,670,829 | 9,986,717 | 11,379,305 | 12,871,174 | 13,347,346 | 82,927,201 |
| Total de Gastos Directos | 690,400 | 1,097,736 | 1,512,680 | 1,850,124 | 2,353,358 | 2,771,733 | 3,525,644 | 4,204,331 | 4,786,708 | 5,073,911 | 27,866,625 |
| Margen Bruto | 2,837,600 | 3,100,214 | 3,700,032 | 4,437,769 | 5,091,918 | 5,899,096 | 6,461,072 | 7,174,974 | 8,084,465 | 8,273,435 | 55,060,575 |

Fuente: Autores de esta tesis

9.1.4.2 Gastos indirectos y utilidad neta (Estados de Resultados Projectados)

De la misma manera el colegio escolar bilingüe del ICPNA debe incurrir en gastos indirectos, los cuales se detallan a continuación:

- Gastos de marketing y publicidad.
- Gastos de mantenimiento de equipos de cómputo.
- Gastos para contratación de local para desarrollo de actividades físicas de los alumnos y reuniones para actividades escolares (actuación del día de la madre, día del padre, fiestas patrias, días del profesor, día del colegio, entre otros) en la YMCA de Surco, la cual está ubicada al costado de la sede Surco del ICPNA.
- Insumos para impresoras.
- Gastos de energía eléctrica y agua.
- Gastos de insumos para dictado de clases (plumones para pizarras y motas para pizarras)
- Gastos de otros insumos (insumos de baños, administrativos, entre otros).
- Gastos para la rendición de los exámenes internacionales con la finalidad de que

los estudiantes puedan contar con doble certificación (Michigan y Toefl) al finalizar el último año en el colegio bilingüe.

Los gastos indirectos se van a incrementar de acuerdo a que se comiencen a elevar el número de salones de clases cada año hasta llegar al 9no año en donde se va a llegar a completar todos los niveles de estudio del colegio bilingüe ICPNA. Adicionalmente, se está considerando un factor de ajuste el cual está dado por la inflación (estimada en 3.22% anual).

Los gastos que incurre el colegio bilingüe ICPNA en los 10 años del proyecto es de S/ 7'884,854, siendo el gasto más significativo el de marketing y publicidad el cual significa el 49.59% de todo el gasto. En el primer año los gastos son por S/644,430, siendo el gasto de marketing y publicidad el más representativo con S/ 420,000 (S/ 360,000 forman parte de la amortización de gastos pre operativos al tener que publicitar antes de empezar a funcionar el colegio bilingüe), es necesario tener un gasto de marketing alto debido a que es necesario impulsar esta nueva línea de negocio del ICPNA.

Tabla 9.7: Proyección de la Utilidad Neta entre el 2019 y el 2028

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | Total |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Margen Bruto | 2,837,600 | 3,100,214 | 3,700,032 | 4,437,769 | 5,091,918 | 5,899,096 | 6,461,072 | 7,174,974 | 8,084,465 | 8,273,435 | 55,060,575 |
| Gastos Indirectos | | | | | | | | | | | |
| Gastos de Publicidad y Marketing | 60,000.00 | 420,000.00 | 420,000.00 | 390,000.00 | 390,000.00 | 390,000.00 | 370,000.00 | 370,000.00 | 370,000.00 | 370,000.00 | 3,550,000 |
| Gastos de Local para Actuaciones y Deportes en YMCA | 40,000.00 | 50,000.00 | 60,000.00 | 70,000.00 | 80,000.00 | 90,000.00 | 100,000.00 | 110,000.00 | 120,000.00 | 120,000.00 | 840,000 |
| Gastos de Insumos para Dicitados de Clases | 1,340.00 | 1,728.94 | 2,141.53 | 2,578.90 | 3,042.22 | 3,532.70 | 4,051.61 | 4,600.28 | 5,180.09 | 5,180.09 | 33,376 |
| Gastos de Mantenimientos de Equipos de Computo | 0.00 | 6,400.00 | 6,400.00 | 13,438.36 | 7,038.36 | 22,036.22 | 14,997.86 | 22,987.49 | 7,989.64 | 25,014.54 | 126,302 |
| Gastos de Insumos Administrativos (Para Impresoras) | 3,840.00 | 3,963.65 | 8,182.55 | 8,446.03 | 13,076.99 | 13,498.07 | 13,932.71 | 14,381.34 | 14,844.42 | 15,322.41 | 109,488 |
| Gastos de Agua y Energía | 22,000.00 | 28,385.50 | 35,159.42 | 42,340.14 | 49,946.85 | 57,999.53 | 66,519.02 | 75,527.02 | 85,046.17 | 87,784.66 | 550,708 |
| Gastos de Otros Insumos | 9,800.00 | 12,644.45 | 15,661.92 | 18,860.61 | 22,249.05 | 25,836.15 | 29,631.20 | 33,643.86 | 37,884.20 | 39,104.08 | 245,316 |
| Gastos por Rendición de Exámenes Internacionales de Certificación (Michigan y Toefl) | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,507.64 | 1,556.18 | 3,064 |
| Amortizaciones de Gastos Pre Operativos | 331,040.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 331,040 |
| Depreciación | 135,450.00 | 136,378.98 | 175,828.91 | 176,519.45 | 224,045.50 | 225,100.04 | 239,594.90 | 240,718.45 | 252,013.39 | 252,013.39 | 2,057,663 |
| Gastos Totales Indirectos | 603,470 | 659,502 | 723,374 | 722,183 | 789,399 | 828,003 | 838,727 | 871,858 | 894,466 | 915,975 | 7,846,958 |
| Utilidad Operativa | 2,234,130 | 2,440,712 | 2,976,657 | 3,715,585 | 4,302,519 | 5,071,094 | 5,622,345 | 6,303,116 | 7,190,000 | 7,357,460 | 47,213,618 |
| Otros Ingresos | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 25,600.00 | 0.00 | 28,153.44 | 0.00 | 59,991.43 | 0.00 | 70,758.54 | 184,503 |
| Utilidad Antes de Impuestos | 2,234,130 | 2,440,712 | 2,976,657 | 3,741,185 | 4,302,519 | 5,099,247 | 5,622,345 | 6,363,107 | 7,190,000 | 7,428,219 | 47,398,121 |
| Impuesto a la Renta | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 7,552.00 | 0.00 | 8,446.03 | 0.00 | 17,697.47 | 0.00 | 20,873.77 | 54,569 |
| Utilidad Neta | 2,234,130 | 2,440,712 | 2,976,657 | 3,733,633 | 4,302,519 | 5,090,801 | 5,622,345 | 6,345,410 | 7,190,000 | 7,407,345 | 47,343,552 |

Fuente: Autores de esta tesis

Son pocas los gastos involucrados en este proyecto, esto debido a que los servicios de limpieza y seguridad, insumos de limpieza, personal administrativo, mantenimiento de instalaciones, fumigación de las instalaciones, entre otros son costos hundidos, debido a que la institución cuenta con contratos con las empresas de servicios y de limpieza (el cual abarca los insumos) de manera permanente y la cual no va a incrementarse o variar por la implementación del colegio bilingüe. De igual manera el personal administrativo y de mantenimiento, ya labora en la sede para los servicios de enseñanza de idioma inglés como instituto de idiomas, por esta razón los gastos relacionados con el colegio bilingüe son bajos.

También se debe considerar la amortización de gastos pre operativos generados por los trámites para la obtención del permiso para formalizar el colegio bilingüe ICPNA en la sede Surco, el cual va a ser realizado por un tercero por un precio de S/12,000 ante MINEDU, gastos de publicidad por S/ 360,000 y un mes de sueldo de profesores para que elaboren el plan y desarrollo de trabajo del año escolar.

Tabla 9.8: Amortización de Gastos Pre Operativos

| | Periodo "0" |
|---|------------------------|
| Publicidad y Marketing | 250,000 |
| Sueldo de Profesores | 69,040 |
| Tramite de Permiso para Colegio | 12000 |
| Amortización Gastos Pre Operativos S/. | 331,040 |

Fuente: Autores de esta tesis

Se puede determinar que después de los gastos directo e indirectos se obtiene una utilidad neta de S/47'343,552, siendo el primer año la utilidad neta más baja con S/2'234,130 debido a que solo está funcionando los salones de clases de inicial a 3er grado de primaria. En los siguientes años la utilidad neta se incrementa de manera proporcional a la apertura de nuevos niveles de clases. Al final del 10mo periodo la utilidad neta es de S/7,407,345, lo que equivale a 3.6 veces más la utilidad neta del 1er periodo.

Como es una institución que cuenta con beneficios tributarios, no paga impuesto a la renta, pero la venta de los muebles y equipos obsoletos si se encuentran afectos al impuesto a la renta de 29.5%, por lo que se paga un impuesto a la renta de S/ 54,569 al final del 10mo periodo.

9.1.5 Proyección la inversión entre el 2019 y el 2028

Para el proyecto de inversión requerida para la implementación del colegio bilingüe en la sede Surco del ICPNA, es necesario activos como computadoras o laptops, mobiliario, juegos de esparcimiento para niños, impresoras, adecuación de un salón de clases como salón de química (a partir del 7mo año), creación de un software para el sistema educativo escolar del ICPNA, entre otros. La inversión en el total de los 10 periodos es de S/ 2'350,58, para el primer año será necesario una inversión de S/1,162,500 (es el 49.45% de la inversión total de los 10 periodos), siendo la inversión más representativa la creación del software por un total de S/ 812,500, las inversiones en los otros periodos se dan principalmente por la renovación de los equipos de cómputo (impresora y laptops) y la adecuación de un salón de clases para que funcione como salón de química y el equipamiento para los cursos de química, biología y física.

9.1.5.1 Inversión en construcción del inmueble

Como hemos indicado anteriormente la sede Surco del ICPNA fue inaugurada en el 2016, cuenta con instalaciones modernas, 53 salones de clases, ascensores, estacionamiento subterráneo, comedor, servicios higiénicos en cada piso, entre otros. Lo que requiere la sede Surco del ICPNA es un ambiente para las clases de químicas y la cual se podrá emplear también para las clases de biología y como laboratorio de física, por lo que es necesario adecuar un ambiente. Esta adecuación se realizará recién en el periodo 7mo periodo (año 2025) con la finalidad de cumplir la curricula escolar. Esta inversión se estima que será de aproximadamente S/47,000 y esta es la única inversión en construcción que el ICPNA realizará en los 10 periodos.

Tabla 9.9: Inversión en Construcción del Inmueble

| Activos Necesarios Para la Inversión | Cantidad | P/U S/. | Total S/ | Año | Periodo Escolar |
|---------------------------------------|----------|---------|----------|-------|----------------------------------|
| Adecuación del Laboratorio de Química | 1 | 47,000 | 47,000 | 2,026 | Inicial al 3er Año de Secundaria |

Fuente: Autores de esta tesis

9.1.5.2 Inversión en muebles, equipos y software

Si bien el ICPNA cuenta con todas sus instalaciones nuevas y modernas, hace falta adquirir muebles como los gabinetes para que los profesores y estudiantes puedan guardar sus materiales, libros, tareas, exámenes, entre otros.

Tabla 9.10: Inversión en Muebles y Equipos para el Equipamiento del Colegio Bilingüe Sede Surco del ICPNA del 2019 hasta el 2028

| Activos Necesarios Para la Inversión | Cantidad | P/U \$/. | Total \$/. | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|----------|----------|------------------|------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------|
| Gabinets (Inicial hasta 3er grado Primaria) | 24 | 1,500 | 36,000 | 36,000 | | | | | | | | | | |
| Gabinets (4to grado Primaria) | 6 | 1,500 | 9,290 | | 9,290 | | | | | | | | | |
| Gabinets (5to grado Primaria) | 6 | 1,500 | 9,589 | | | 9,589 | | | | | | | | |
| Gabinets (6to grado Primaria) | 6 | 1,500 | 9,898 | | | | 9,898 | | | | | | | |
| Gabinets (1er Año Secundaria) | 6 | 1,500 | 10,216 | | | | | 10,216 | | | | | | |
| Gabinets (2do Año Secundaria) | 6 | 1,500 | 10,545 | | | | | | 10,545 | | | | | |
| Gabinets (3er Año Secundaria) | 6 | 1,500 | 10,885 | | | | | | | 10,885 | | | | |
| Gabinets (4to Año Secundaria) | 6 | 1,500 | 11,235 | | | | | | | | 11,235 | | | |
| Gabinets (5to Año Secundaria) | 6 | 1,500 | 11,597 | | | | | | | | | 11,597 | | |
| Muebles y Sillas para el Aula de Computo (Aula 1) | 30 | 1,000 | 30,000 | 30,000 | | | | | | | | | | |
| Muebles y Sillas para el Aula de Computo (Aula 2) | 30 | 1,000 | 32,992 | | | | 32,992 | | | | | | | |
| Muebles y Sillas para el Aula de Computo (Aula 3) | 30 | 1,000 | 35,151 | | | | | | 35,151 | | | | | |
| Laptops para el Aula de Computo (Aula 1) | 30 | 4,000 | 120,000 | 120,000 | | | | | | | | | | |
| Laptops para el Aula de Computo (Aula 2) | 30 | 4,000 | 131,969 | | | | 131,969 | | | | | | | |
| Laptops para el Aula de Computo (Aula 3) | 30 | 4,000 | 140,605 | | | | | | 140,605 | | | | | |
| Renovación de Laptops para el Aula de Computo (Aula 1) | 30 | 4,000 | 140,605 | | | | | | 140,605 | | | | | |
| Renovación de Laptops para el Aula de Computo (Aula 2) | 30 | 4,000 | 149,806 | | | | | | | | 149,806 | | | |
| Renovación Laptops para el Aula de Computo (Aula 3) | 30 | 4,000 | 159,608 | | | | | | | | | | 159,608 | |
| Renovación de Laptops para el Aula de Computo (Aula 1) | 30 | 4,000 | 159,608 | | | | | | | | | | 159,608 | |
| Impresoras Multifunciones para el Aula de Computo 1 | 2 | 4,000 | 8,000 | 8,000 | | | | | | | | | | |
| Impresoras Multifunciones para el Aula de Computo 2 | 2 | 4,000 | 8,798 | | | | 8,798 | | | | | | | |
| Impresoras Multifunciones para el Aula de Computo 3 | 2 | 4,000 | 9,374 | | | | | | 9,374 | | | | | |
| Renovación Impresoras para el Aula de Computo 1 | 2 | 4,000 | 9,374 | | | | | | 9,374 | | | | | |
| Renovación Impresoras para el Aula de Computo 2 | 2 | 4,000 | 9,987 | | | | | | | | 9,987 | | | |
| Renovación Impresoras para el Aula de Computo 3 | 2 | 4,000 | 10,641 | | | | | | | | | | 10,641 | |
| Renovación Impresoras para el Aula de Computo 1 | 2 | 4,000 | 10,641 | | | | | | | | | | 10,641 | |
| Muebles para las Aulas de Inicial hasta 3er Grado | 1 | 100,000 | 100,000 | 100,000 | | | | | | | | | | |
| Software para el Sistema Educativo del ICPNA US\$ 250,000 | 1 | 812,500 | 812,500 | 812,500 | | | | | | | | | | |
| Juegos Recreativos para Niños | 1 | 56,000 | 56,000 | 56,000 | | | | | | | | | | |
| Gabinets (Sala de Química) | 4 | 1,500 | 6,000 | | | | | | | | 6,000 | | | |
| Equipamiento de la Sala de Química | 1 | 32,000 | 32,000 | | | | | | | | 32,000 | | | |
| Equipos para Biología (Microscópio) | 10 | 1,000 | 10,000 | | | | | | | | 10,000 | | | |
| Kit de Equipos de Física | 10 | 1,500 | 15,000 | | | | | | | | 15,000 | | | |
| Total Soles (\$/.) | | | 2,317,914 | 1,162,500 | 9,290 | 9,589 | 183,657 | 10,216 | 345,654 | 10,885 | 234,028 | 11,597 | 340,498 | 0 |

Fuente: Autores de esta tesis

Como equipos se requiere computadoras e impresoras para que sean empleados por los profesores para la ejecución de las tareas, cargar las notas de los estudiantes, enviar mensajes, entre otros.

Como todo el sistema de matrícula y de notas del ICPNA esta sistematizado, de igual manera se debe de realizar un software para el colegio bilingüe donde ayude a los padres, profesores y personal administrativo. El valor de este software se estima en US\$ 250,000 a un tipo de cambio de S/ 3.25 da un total en soles de S/ 812,500.

Los equipos de cómputo y muebles que hayan cumplido su vida útil serán dados de baja y vendidos a un valor residual, por lo que se renovaran estos equipos y muebles periódicamente.

A partir del 7mo periodo (año 2025) se comprarán los equipos para el laboratorio de química, biología y física.

El total del financiamiento en los 10 periodos es de S/2'317,914, pero en el primer periodo se realiza el 50% de la inversión con la finalidad de que funcione óptimamente el colegio bilingüe ICPNA en la sede Surco.

9.1.6 Financiamiento del proyecto (del 2019 al 2028)

El 100% de la inversión inicial y de los siguientes periodos será realizado con financiamiento propio del ICPNA, no se requerirá préstamos bancarios para la financiación del proyecto. Siendo la inversión más fuerte la inversión inicial por S/ 1'741,620 y la inversión en los siguientes periodos es por S/ 1'193,124, por lo que la inversión total para los 10 periodos del colegio bilingüe ICPNA de la sede Surco es de S/ 2'355,625.

9.1.7 Proyección del capital de trabajo

El capital de trabajo requerido para poder iniciar las operaciones en el colegio bilingüe de la sede Surco del ICPNA, el monto requerido es de S/ 579,120 lo que comprende la amortización de los gastos preoperativos (trámites para el permiso, publicidad y marketing, y sueldo de un mes de los profesores incluyendo el costo empresa) y adicionalmente se requiere pagar los gastos de publicidad y marketing y el sueldo de los profesores de los meses previos (enero y febrero 2019) al pago de las matrículas, pensión y cuota de ingreso con el cual el colegio va a poder autofinanciar

los sueldos de los trabajadores y otros gastos.

Tabla 9.11: Capital de Trabajo (Antes del Inicio de las Operaciones)

| | Periodo "0" | 2019 Enero | 2019 Febrero | Total S/ |
|--|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| Publicidad y Marketing | 250,000 | 60,000 | 50,000 | 360,000 |
| Sueldo de Profesores | 69,040 | 69,040 | 69,040 | 207,120 |
| Tramite de Permiso para Colegio | 12000 | 0 | 0 | 12,000 |
| Total Capital de Trabajo S/ | 331,040 | 129,040 | 119,040 | 579,120 |
| Amortización Gastos Pre Operativos S/ | 331,040 | | | |

Fuente: Autores de esta tesis

9.2 Evaluación Económicas del Proyecto

En base a los datos antes obtenidos se realiza el cálculo del flujo de caja operativo de los 10 periodos del proyecto (desde el 2019 hasta el 2028). La información fue trabajada en base al estado de ganancias y pérdidas obtenido anteriormente, donde se debe agregar los importes de la depreciación y amortización de los gastos pre operáticos sobre la utilidad neta obtenida en los periodos que correspondan.

Tabla 9.12: Capital de Trabajo (Antes del Inicio de las Operaciones)

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Utilidad Neta | 2,234,130 | 2,440,712 | 2,976,657 | 3,733,633 | 4,302,519 | 5,090,801 | 5,622,345 | 6,345,410 | 7,190,000 | 7,407,345 |
| Depreciación | 135,450.00 | 136,378.98 | 175,828.91 | 176,519.45 | 224,045.50 | 225,100.04 | 239,594.90 | 240,718.45 | 252,013.39 | 252,013.39 |
| Amortizaciones de Gastos Pre Operativos | 331,040.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Flujo de Caja Operativo | 2,700,620 | 2,577,091 | 3,152,486 | 3,910,153 | 4,526,564 | 5,315,901 | 5,861,940 | 6,586,128 | 7,442,013 | 7,659,358 |
| Capital de Trabajo | -579,120.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Inversión | -1,162,500.00 | 0.00 | -9,588.93 | -183,657.23 | -10,216.40 | -345,653.76 | -10,884.93 | -281,028.13 | -11,597.21 | -340,498.07 |
| Valor de Salvamento | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 18,048.00 | 0.00 | 19,848.18 | 0.00 | 42,293.96 | 0.00 | 49,884.77 |
| Recuperación de Capital de Trabajo | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 579,120.00 |
| Flujo de Caja de Inversión | 0 | -9,589 | -183,657 | 7,832 | -345,654 | 8,963 | -281,028 | 30,697 | -340,498 | 629,005 |
| Flujo Económico | -1,741,620 | 2,700,620 | 2,567,502 | 2,968,829 | 3,917,984 | 4,180,910 | 5,324,864 | 5,580,912 | 6,616,825 | 7,101,515 |
| Perpetuida Año 2028 (Periodo 10) | | | | | | | | | | 55,255,760 |
| Flujo Económico + Perpetuidad | -1,741,620 | 2,700,620 | 2,567,502 | 2,968,829 | 3,917,984 | 4,180,910 | 5,324,864 | 5,580,912 | 6,616,825 | 7,101,515 |

Fuente: Autores de esta tesis

9.2.1 Determinación del factor de descuento

Se explicará y determinará el costo de oportunidad del inversionista (K_o) y el cálculo del modelo de valoración de activos o Capital Asset Price Model (CAPM) del plan de negocio del colegio bilingüe ICPNA en la sede Surco.

9.2.1.1 Costo de oportunidad del inversionista (K_o)

Para el costo de oportunidad del inversionista (K_o) se ha considerado una tasa de 15%, esto debido a que el ICPNA es una institución sin fines de lucro no precisa un retorno en sus inversiones realizadas. Pero para poder darle un margen futuro para que los accionistas y el directorio de la institución puedan ejecutar otras inversiones, como podría ser el caso de la creación del segundo colegio bilingüe en la sede Lima Norte o La Molina, en donde existe una elevada cantidad de población que está en edad escolar y la cual podría contar con una alta cantidad de público objetivo, pero se debe de realizar un estudio de mercado para cada sede con la finalidad de conocer las preferencias de las familias encuestadas.

9.2.1.2 Cálculo del modelo de valoración de activos o Capital Asset Price Model (CAPM)

Se determina el cálculo del modelo de valoración de activos o capital asset price model (CAPM) con un fin comparativo entre el costo de oportunidad (K_o) y el costo del capital (K_e), el cual determinemos en el cálculo por lo que emplearemos indicadores de una industria específica (educación).

Se tiene que tener en consideración que el ICPNA y otras instituciones similares como el Británico, Euroidiomas, Idiomas Católica, entre otras, son empresas sin fines de lucro y no cotizan en la bolsa de valores, por lo que la información trabajada es en base al indicador de la industria de educación de la información extraída de Damodaran.

Para la obtención del K_e se debe de realizar el siguiente cálculo:

$$K_e = K_{lr} + \theta + \beta * (K_m - K_{lr})$$

Donde:

K_e : Costo del capital del modelo de valoración de activos o capital asset price model (CAPM).

K_{lr} : Es el promedio aritmético de la tasa de libre riesgo (retorno anual en inversiones a 10 años de los bonos del departamento del tesoro de EEUU o T-Bond) desde el periodo de 1968 al 2017. Según datos de damodaran a enero 2018.

θ : Riesgo país – Considerada libre de riesgo de la deuda peruana sobre la deuda de Estados Unidos (Elaborado por JP Morgan a julio 2018).

β : Es la información de la beta desapalancado del sector educación de EEUU, considerando que el ICPNA no cuenta con deuda financiera para este nuevo plan de negocio. Según datos de damodaran a enero 2018.

$(K_m - K_{lr})$: Es el promedio aritmético de la prima de riesgo de los bonos del Departamento del tesoro de EEUU o T-Bond desde el periodo de 1968 al 2017. Según datos de damodaran a enero 2018.

Tabla 9.13: Cálculo del Modelo de Valoración o Capital Asset Model (CAPM)

| Ke | Klr | Prima de Riesgo | Km-Klr | Beta Desapalancado |
|---------------|--------------|------------------------|---------------|---------------------------|
| 14.69% | 7.17% | 1.21% | 6.58% | 0.96 |

Fuente: Autores de esta tesis

Al obtener el K_e en base a los cálculos realizados, nos ayudará a poder observar los resultados que se obtendrán al emplear el K_e y K_{oa} , en el cálculo del VAN, TIR y tiempo de recuperación de la evaluación económica del proyecto.

Tabla 9.14: Comparación de Ke y Koa en el VAN, TIR y Tiempo de Recuperación

| | | | |
|------------|---------------|---|----------------------|
| Koa | 15.00% | VAN del Proyecto S/. | 19,449,630.07 |
| | | TIR del Proyecto | 159.65% |
| | | Periodo de Recuperación en Años | 0.64 |
| | | VAN del Proyecto + Perpetuidad S/. | 33,108,008.80 |
| | | TIR del Proyecto + Perpetuidad | 159.99% |
| | | Periodo de Recuperación | 0.64 |
| Ke | 14.69% | VAN del Proyecto S/. | 19,769,526.14 |
| | | TIR del Proyecto | 159.65% |
| | | Periodo de Recuperación en Años | 0.64 |
| | | VAN del Proyecto + Perpetuidad S/. | 33,806,456.48 |
| | | TIR del Proyecto + Perpetuidad | 159.99% |
| | | Periodo de Recuperación | 0.64 |

Fuente: Autores de esta tesis

Se puede observar que si bien se hemos asumido el costo de oportunidad del inversionista (Koa) que le asignamos es de 15%, según los cálculos realizados el costo del capital (Ke) fue de 14.69%, por lo que solo existe una diferencia de S/ 319,896 en el VAN y de S/ 696,448 en el VAN a perpetuidad.

9.2.2 Determinación el valor de perpetuidad

Para poder obtener el valor del flujo de caja económico a perpetuidad del año 2028 (periodo 10), se ha considerado que la tasa de crecimiento del colegio bilingüe de la sede Surco del ICPNA no va a tener crecimiento, esto debido a que en el periodo 9 se ha completado todos los niveles de enseñanza de inicial, primaria y secundaria, por lo que después del periodo 9 no va a ver un crecimiento de alumnos. De considerar el implementar un aula más para considerar un crecimiento en el futuro, se tendría que establecer una nueva inversión en equipos, muebles, entre otros.

Para la obtención de la perpetuidad del flujo de caja económico se debe de realizar

el siguiente cálculo:

$$FCE \text{ Perpetuidad} = [FCE \text{ periodo } 10 \text{ o } 2028 * (1+g)] / (Koa - g)$$

Donde:

FCE periodo 10 o 2028: Es el flujo de caja económico del periodo 10 o del 2028.

g: Tasa de crecimiento a largo plazo.

Koa: Costo de oportunidad (factor de descuento)

Tabla 9.15: Determinar el Flujo de Caja Económico a Perpetuidad

| Perpetuidad S/ | Flujo de Caja del 10mo Periodo S/ | g Tasa de Crecimiento | Koa |
|----------------|-----------------------------------|-----------------------|--------|
| 55,255,759.73 | 8,288,362.96 | 0.00% | 15.00% |

Fuente: Autores de esta tesis

Tabla 9.16: Flujo de Caja Económico a Perpetuidad

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | |
|----------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Flujo Económico | -1,741,620 | 2,700,620 | 2,567,502 | 2,968,829 | 3,917,984 | 4,180,910 | 5,324,864 | 5,580,912 | 6,616,825 | 7,101,515 | 8,288,363 |
| Perpetuida Año 2028 (Periodo 10) | | | | | | | | | | | 55,255,760 |
| Flujo Económico + Perpetuidad | -1,741,620 | 2,700,620 | 2,567,502 | 2,968,829 | 3,917,984 | 4,180,910 | 5,324,864 | 5,580,912 | 6,616,825 | 7,101,515 | 63,544,123 |

Fuente: Autores de esta tesis

9.2.3 Determinación el VAN y TIR

Para la determinación del VAN y TIR del flujo de caja económico del plan de negocio se va aplicar una tasa de descuento (Koa) de 15%. Obteniendo un VAN de S/19'449,630 y un TIR de 159.65%, por lo que podemos indicar que existe una viabilidad positiva para la implementación del colegio bilingüe en la sede Surco del ICPNA.

Tabla 9.17: VAN y TIR

| | |
|-----------------------------|----------------------|
| VAN del Proyecto S/. | 19,449,630.07 |
| TIR del Proyecto | 159.65% |

Fuente: Autores de esta tesis

9.2.4 Periodo de recuperación de la inversión

Se puede determinar que el periodo de recuperación de la inversión realizada es de menos de un año (0.64 de año). Este dato nos indica que la inversión inicial que comprende la inversión de equipos, muebles y software, la amortización de los gastos pre operáticos, el capital de trabajo por S/ 1'741,620, será recuperado dentro del primer periodo de funcionamiento del colegio bilingüe ICPNA - Sede Surco.

Tabla 9.18: Periodos de Recuperación en Años

| | |
|--------------------------------|-------------|
| Periodo de Recuperación | 0.64 |
|--------------------------------|-------------|

Fuente: Autores de esta tesis

9.2.5 Sensibilidad unidimensional

Se realiza el análisis de sensibilidad unidimensional para visualizar los distintos niveles de variación de las variables más volátiles que afectarían significativamente sobre el VAN. Las variables que se han considerado son los precios de las pensiones y matriculas, el nivel de ingreso de estudiantes y los salarios de los docentes y asistentes. En base a las variaciones se construyó el siguiente cuadro resumen:

Tabla 9.19: Sensibilidad Unidimensional

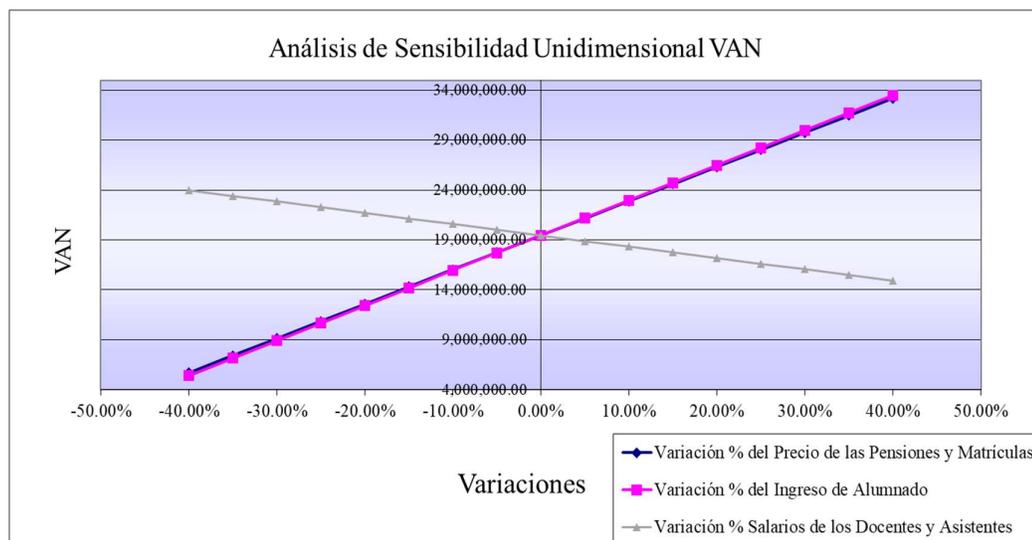
| VAN | | | |
|---------------|--|--|---|
| Variación (%) | Variación % del Precio de las Pensiones y Matrículas | Variación % del Ingreso de Estudiantes | Variación % Salarios de los Docentes y Asistentes |
| -40.00% | 5,691,682.53 | 5,390,732.51 | 23,978,339.11 |
| -35.00% | 7,411,425.97 | 7,148,094.71 | 23,412,250.48 |
| -30.00% | 9,131,169.41 | 8,905,456.90 | 22,846,161.85 |
| -25.00% | 10,850,912.86 | 10,662,819.10 | 22,280,073.22 |
| -20.00% | 12,570,656.30 | 12,420,181.29 | 21,713,984.59 |
| -15.00% | 14,290,399.74 | 14,177,543.49 | 21,147,895.96 |
| -10.00% | 16,010,143.18 | 15,934,905.68 | 20,581,807.33 |
| -5.00% | 17,729,886.63 | 17,692,267.87 | 20,015,718.70 |
| 0.00% | 19,449,630.07 | 19,449,630.07 | 19,449,630.07 |
| 5.00% | 21,169,373.51 | 21,206,992.26 | 18,883,541.44 |
| 10.00% | 22,889,116.95 | 22,964,354.46 | 18,317,452.81 |
| 15.00% | 24,608,860.40 | 24,721,716.65 | 17,751,364.18 |
| 20.00% | 26,328,603.84 | 26,479,078.85 | 17,185,275.55 |
| 25.00% | 28,048,347.28 | 28,236,441.04 | 16,619,186.92 |
| 30.00% | 29,768,090.73 | 29,993,803.24 | 16,053,098.29 |
| 35.00% | 31,487,834.17 | 31,751,165.43 | 15,487,009.66 |
| 40.00% | 33,207,577.61 | 33,508,527.62 | 14,920,921.03 |

Fuente: Autores de esta tesis

En la tabla N°9.19 podemos observar que en ninguna de las 3 variables analizadas se cuenta con un VAN negativo y se ha considerado situaciones desfavorables hasta en 40%, eso quiere decir:

- A pesar de bajar el precio de las pensiones y matriculas de S/800 a S/480 (-40%) se ha obtenido un VAN de S/ 5'961,682.
- A pesar de bajar la cantidad de estudiantes de 30 a 18 (-40%) se ha obtenido un VAN de S/ 5'390,733.
- A pesar de subir el salario básico de los profesores y asistentes en 40%, de S/3,000 y S/2,000 a S/4,200 y S/2,800 respectivamente, se ha obtenido un VAN de S/ 14'920,921.

Figura 9.1: Sensibilidad Unidimensional



Fuente: Autores de esta tesis

9.2.6 Sensibilidad bidimensional

Para el análisis de sensibilidad bidimensional del plan de negocios en base a las variables más sensibles y que puedan generar una volatilidad en el VAN del proyecto. Al analizar de manera bidimensional podemos observar cómo se comportaría el VAN ante la fluctuación de 2 variables al mismo tiempo, esto ayuda a determinar aproximadamente en que rangos puede contraerse tu proyecto hasta llegar al punto de equilibrio o te ayude a determinar estrategias que te sirvan en mantener o crecer tu proyecto reduciendo el margen de ganancias del proyecto. Las variables que se van a

analizar son las siguientes:

- 1er análisis de sensibilidad bidimensional: Variación % del precio de las pensiones y matrículas vs la variación % del ingreso de estudiantes.
- 2do análisis de sensibilidad bidimensional: Variación % del precio de las pensiones y matrículas vs la variación % del salario de los profesores y asistentes.
- 3er análisis de sensibilidad bidimensional: Variación % del ingreso de estudiantes y matrículas vs la variación % del salario de los profesores y asistentes.

En base a estos tres análisis de sensibilidad bidimensional se completó las siguientes tablas:

Tabla 9.20: Sensibilidad Bidimensional – Precio de las Pensiones y Matrículas vs Ingresos de Estudiantes

| VAN | Variación % del Precio de las Pensiones y Matrículas | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--------------------|--------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | % | -40% | -35% | -30% | -25% | -20% | -15% | -10% | -5% | 0% | 5% | 10% | 15% | 20% | 25% | 30% | 35% | 40% |
| Variación % del Ingreso de Estudiantes | -40% | (2,864,036) | (1,832,190) | (800,344) | 231,502 | 1,263,348 | 2,295,194 | 3,327,040 | 4,358,886 | 5,390,733 | 6,422,579 | 7,454,425 | 8,486,271 | 9,518,117 | 10,549,963 | 11,581,809 | 12,613,655 | 13,645,501 |
| | -35% | (1,794,571) | (676,738) | 441,095 | 1,558,929 | 2,676,762 | 3,794,595 | 4,912,428 | 6,030,261 | 7,148,095 | 8,265,928 | 9,383,761 | 10,501,594 | 11,619,428 | 12,737,261 | 13,855,094 | 14,972,927 | 16,090,761 |
| | -30% | (725,106) | 478,714 | 1,682,534 | 2,886,355 | 4,090,175 | 5,293,996 | 6,497,816 | 7,701,636 | 8,905,457 | 10,109,277 | 11,313,098 | 12,516,918 | 13,720,739 | 14,924,559 | 16,128,379 | 17,332,200 | 18,536,020 |
| | -25% | 344,358 | 1,634,166 | 2,923,974 | 4,213,781 | 5,503,589 | 6,793,396 | 8,083,204 | 9,373,012 | 10,662,819 | 11,952,627 | 13,242,434 | 14,532,242 | 15,822,049 | 17,111,857 | 18,401,665 | 19,691,472 | 20,981,280 |
| | -20% | 1,413,823 | 2,789,618 | 4,165,413 | 5,541,208 | 6,917,002 | 8,292,797 | 9,668,592 | 11,044,387 | 12,420,181 | 13,795,976 | 15,171,771 | 16,547,566 | 17,923,360 | 19,299,155 | 20,674,950 | 22,050,745 | 23,426,539 |
| | -15% | 2,483,288 | 3,945,070 | 5,406,852 | 6,868,634 | 8,330,416 | 9,792,198 | 11,253,980 | 12,715,762 | 14,177,543 | 15,639,325 | 17,101,107 | 18,562,889 | 20,024,671 | 21,486,453 | 22,948,235 | 24,410,017 | 25,871,799 |
| | -10% | 3,552,753 | 5,100,522 | 6,648,291 | 8,196,060 | 9,743,829 | 11,291,598 | 12,839,367 | 14,387,137 | 15,934,906 | 17,482,675 | 19,030,444 | 20,578,213 | 22,125,982 | 23,673,751 | 25,221,520 | 26,769,289 | 28,317,058 |
| | -5% | 4,622,218 | 6,255,974 | 7,889,730 | 9,523,487 | 11,157,243 | 12,790,999 | 14,424,755 | 16,058,512 | 17,692,268 | 19,326,024 | 20,959,780 | 22,593,537 | 24,227,293 | 25,861,049 | 27,494,805 | 29,128,562 | 30,762,318 |
| | 0% | 5,691,683 | 7,411,426 | 9,131,169 | 10,850,913 | 12,570,656 | 14,290,400 | 16,010,143 | 17,729,887 | 19,449,630 | 21,169,374 | 22,889,117 | 24,608,860 | 26,328,604 | 28,048,347 | 29,768,091 | 31,487,834 | 33,207,578 |
| | 5% | 6,761,147 | 8,566,878 | 10,372,609 | 12,178,339 | 13,984,070 | 15,789,800 | 17,595,531 | 19,401,262 | 21,206,992 | 23,012,723 | 24,818,453 | 26,624,184 | 28,429,915 | 30,235,645 | 32,041,376 | 33,847,107 | 35,652,837 |
| | 10% | 7,830,612 | 9,722,330 | 11,614,048 | 13,505,766 | 15,397,483 | 17,289,201 | 19,180,919 | 21,072,637 | 22,964,354 | 24,856,072 | 26,747,790 | 28,639,508 | 30,531,226 | 32,422,943 | 34,314,661 | 36,206,379 | 38,098,097 |
| | 15% | 22,744,012 | 22,744,012 | 22,744,012 | 22,744,012 | 22,744,012 | 22,744,012 | 22,744,012 | 22,744,012 | 24,721,717 | 26,699,422 | 28,677,127 | 30,654,832 | 32,632,536 | 34,610,241 | 36,587,946 | 38,565,651 | 40,543,356 |
| | 20% | 24,415,387 | 24,415,387 | 24,415,387 | 24,415,387 | 24,415,387 | 24,415,387 | 24,415,387 | 24,415,387 | 26,479,079 | 28,542,771 | 30,606,463 | 32,670,155 | 34,733,847 | 36,797,540 | 38,861,232 | 40,924,924 | 42,988,616 |
| | 25% | 11,039,007 | 13,188,686 | 15,338,365 | 17,488,045 | 19,637,724 | 21,787,403 | 23,937,082 | 26,086,762 | 28,236,441 | 30,386,120 | 32,535,800 | 34,685,479 | 36,835,158 | 38,984,838 | 41,134,517 | 43,284,196 | 45,433,875 |
| | 30% | 12,108,471 | 14,344,138 | 16,579,804 | 18,815,471 | 21,051,137 | 23,286,804 | 25,522,470 | 27,758,137 | 29,993,803 | 32,229,470 | 34,465,136 | 36,700,803 | 38,936,469 | 41,172,136 | 43,407,802 | 45,643,469 | 47,879,135 |
| | 35% | 13,177,936 | 15,499,590 | 17,821,244 | 20,142,897 | 22,464,551 | 24,786,204 | 27,107,858 | 29,429,512 | 31,751,165 | 34,072,819 | 36,394,473 | 38,716,126 | 41,037,780 | 43,359,434 | 45,681,087 | 48,002,741 | 50,324,395 |
| 40% | 14,247,401 | 16,655,042 | 19,062,683 | 21,470,324 | 23,877,964 | 26,285,605 | 28,693,246 | 31,100,887 | 33,508,528 | 35,916,168 | 38,323,809 | 40,731,450 | 43,139,091 | 45,546,732 | 47,954,373 | 50,362,013 | 52,769,654 | |

Fuente: Autores de esta tesis

En la tabla N°9.20 se observa que el proyecto llega a un punto crítico, a partir de los siguientes casos:

- El precio de las pensiones y matrículas bajen más del 25% (precio de pensión y matrícula sea menor a S/600) y que también bajen la cantidad de estudiantes a menos de 40% (menos de 18 estudiantes por salón de clases en todos los niveles de enseñanza).
- El precio de las pensiones y matrículas bajen más del 30% (precio de pensión y matrícula sea menor a S/560) y que también bajen la cantidad de estudiantes a menos de 35% (menos de 19 estudiantes por salón de clases en todos los niveles de enseñanza).
- El precio de las pensiones y matrículas bajen más del 35% (precio de pensión y matrícula sea menor a S/520) y que también bajen la cantidad de estudiantes a menos de 30% (menos de 21 estudiantes por salón de clases en todos los niveles de enseñanza).

Tabla 9.21: Sensibilidad Bidimensional – Precio de las Pensiones y Matriculas vs Salarios de los Profesores y Asistentes

| VAN | Variación % del Precio de las Pensiones y Matriculas | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | % | -40% | -35% | -30% | -25% | -20% | -15% | -10% | -5% | 0% | 5% | 10% | 15% | 20% | 25% | 30% | 35% | 40% |
| Variación % del Salario de los Profesores y Asistentes | -40% | 10,220,392 | 11,940,135 | 13,659,878 | 15,379,622 | 17,099,365 | 18,819,109 | 20,538,852 | 22,258,596 | 23,978,339 | 25,698,083 | 27,417,826 | 29,137,569 | 30,857,313 | 32,577,056 | 34,296,800 | 36,016,543 | 37,736,287 |
| | -35% | 9,654,303 | 11,374,046 | 13,093,790 | 14,813,533 | 16,533,277 | 18,253,020 | 19,972,764 | 21,692,507 | 23,412,250 | 25,131,994 | 26,851,737 | 28,571,481 | 30,291,224 | 32,010,968 | 33,730,711 | 35,450,455 | 37,170,198 |
| | -30% | 9,088,214 | 10,807,958 | 12,527,701 | 14,247,445 | 15,967,188 | 17,686,932 | 19,406,675 | 21,126,418 | 22,846,162 | 24,565,905 | 26,285,649 | 28,005,392 | 29,725,136 | 31,444,879 | 33,164,623 | 34,884,366 | 36,604,109 |
| | -25% | 8,522,126 | 10,241,869 | 11,961,613 | 13,681,356 | 15,401,099 | 17,120,843 | 18,840,586 | 20,560,330 | 22,280,073 | 23,999,817 | 25,719,560 | 27,439,304 | 29,159,047 | 30,878,790 | 32,598,534 | 34,318,277 | 36,038,021 |
| | -20% | 7,956,037 | 9,675,780 | 11,395,524 | 13,115,267 | 14,835,011 | 16,554,754 | 18,274,498 | 19,994,241 | 21,713,985 | 23,433,728 | 25,153,471 | 26,873,215 | 28,592,958 | 30,312,702 | 32,032,445 | 33,752,189 | 35,471,932 |
| | -15% | 7,389,948 | 9,109,692 | 10,829,435 | 12,549,179 | 14,268,922 | 15,988,666 | 17,708,409 | 19,428,153 | 21,147,896 | 22,867,639 | 24,587,383 | 26,307,126 | 28,026,870 | 29,746,613 | 31,466,357 | 33,186,100 | 34,905,844 |
| | -10% | 6,823,860 | 8,543,603 | 10,263,347 | 11,983,090 | 13,702,834 | 15,422,577 | 17,142,320 | 18,862,064 | 20,581,807 | 22,301,551 | 24,021,294 | 25,741,038 | 27,460,781 | 29,180,525 | 30,900,268 | 32,620,011 | 34,339,755 |
| | -5% | 6,257,771 | 7,977,515 | 9,697,258 | 11,417,001 | 13,136,745 | 14,856,488 | 16,576,232 | 18,295,975 | 20,015,719 | 21,735,462 | 23,455,206 | 25,174,949 | 26,894,692 | 28,614,436 | 30,334,179 | 32,053,923 | 33,773,666 |
| | 0% | 5,691,683 | 7,411,426 | 9,131,169 | 10,850,913 | 12,570,656 | 14,290,400 | 16,010,143 | 17,729,887 | 19,449,630 | 21,169,374 | 22,889,117 | 24,608,860 | 26,328,604 | 28,048,347 | 29,768,091 | 31,487,834 | 33,207,578 |
| | 5% | 5,125,594 | 6,845,337 | 8,565,081 | 10,284,824 | 12,004,568 | 13,724,311 | 15,444,055 | 17,163,798 | 18,883,541 | 20,603,285 | 22,323,028 | 24,042,772 | 25,762,515 | 27,482,259 | 29,202,002 | 30,921,746 | 32,641,489 |
| | 10% | 4,559,505 | 6,279,249 | 7,998,992 | 9,718,736 | 11,438,479 | 13,158,222 | 14,877,966 | 16,597,709 | 18,317,453 | 20,037,196 | 21,756,940 | 23,476,683 | 25,196,427 | 26,916,170 | 28,635,913 | 30,355,657 | 32,075,400 |
| | 15% | 3,993,417 | 5,713,160 | 7,432,904 | 9,152,647 | 10,872,390 | 12,592,134 | 14,311,877 | 16,031,621 | 17,751,364 | 19,471,108 | 21,190,851 | 22,910,595 | 24,630,338 | 26,350,081 | 28,069,825 | 29,789,568 | 31,509,312 |
| | 20% | 3,427,328 | 5,147,071 | 6,866,815 | 8,586,558 | 10,306,302 | 12,026,045 | 13,745,789 | 15,465,532 | 17,185,276 | 18,905,019 | 20,624,762 | 22,344,506 | 24,064,249 | 25,783,993 | 27,503,736 | 29,223,480 | 30,943,223 |
| | 25% | 2,861,239 | 4,580,983 | 6,300,726 | 8,020,470 | 9,740,213 | 11,459,957 | 13,179,700 | 14,899,443 | 16,619,187 | 18,338,930 | 20,058,674 | 21,778,417 | 23,498,161 | 25,217,904 | 26,937,648 | 28,657,391 | 30,377,134 |
| | 30% | 2,295,151 | 4,014,894 | 5,734,638 | 7,454,381 | 9,174,125 | 10,893,868 | 12,613,611 | 14,333,355 | 16,053,098 | 17,772,842 | 19,492,585 | 21,212,329 | 22,932,072 | 24,651,816 | 26,371,559 | 28,091,302 | 29,811,046 |
| | 35% | 1,729,062 | 3,448,806 | 5,168,549 | 6,888,292 | 8,608,036 | 10,327,779 | 12,047,523 | 13,767,266 | 15,487,010 | 17,206,753 | 18,926,497 | 20,646,240 | 22,365,983 | 24,085,727 | 25,805,470 | 27,525,214 | 29,244,957 |
| | 40% | 1,162,973 | 2,882,717 | 4,602,460 | 6,322,204 | 8,041,947 | 9,761,691 | 11,481,434 | 13,201,178 | 14,920,921 | 16,640,664 | 18,360,408 | 20,080,151 | 21,799,895 | 23,519,638 | 25,239,382 | 26,959,125 | 28,678,869 |

Fuente: Autores de esta tesis

En la tabla N°9.21 se observa que el proyecto no llega a un punto crítico, pero como se está analizando el salario de los profesores y asistentes, se puede decir que si se mantiene la tendencia de incrementar el sueldo de los profesores y asistentes hasta el 47% (profesores S/4,410 y asistentes S/ 2,940) y precio de la pensión y matriculas cae hasta 41% (S/ 472) se tendría un VAN positivo de S/ 26,501. Si cae más los valores el VAN se tornará negativo siendo inviable el proyecto. Por lo que el ICPNA podría bajar sus pensiones y matriculas hasta los S/ 480, y los profesores y los asistentes se les puede aumentar el sueldo hasta S/4,410 y S/ 2,940 respectivamente para mantener la viabilidad del proyecto, más bajo a estos valores entraríamos a un punto crítico.

Tabla 9.22: Sensibilidad Bidimensional – Salarios de los Profesores y Asistentes vs Ingresos de los Estudiantes

| VAN | Variación % Salarios de los Docentes y Asistentes | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | % | -40% | -35% | -30% | -25% | -20% | -15% | -10% | -5% | 0% | 5% | 10% | 15% | 20% | 25% | 30% | 35% | 40% |
| Variación % del Ingreso de Estudiantes | -40% | 9,919,442 | 9,353,353 | 8,787,264 | 8,221,176 | 7,655,087 | 7,088,998 | 6,522,910 | 5,956,821 | 5,390,733 | 4,824,644 | 4,258,555 | 3,692,467 | 3,126,378 | 2,560,289 | 1,994,201 | 1,428,112 | 862,023 |
| | -35% | 11,676,804 | 11,110,715 | 10,544,626 | 9,978,538 | 9,412,449 | 8,846,361 | 8,280,272 | 7,714,183 | 7,148,095 | 6,582,006 | 6,015,917 | 5,449,829 | 4,883,740 | 4,317,652 | 3,751,563 | 3,185,474 | 2,619,386 |
| | -30% | 13,434,166 | 12,868,077 | 12,301,989 | 11,735,900 | 11,169,811 | 10,603,723 | 10,037,634 | 9,471,546 | 8,905,457 | 8,339,368 | 7,773,280 | 7,207,191 | 6,641,102 | 6,075,014 | 5,508,925 | 4,942,836 | 4,376,748 |
| | -25% | 15,191,528 | 14,625,440 | 14,059,351 | 13,493,262 | 12,927,174 | 12,361,085 | 11,794,996 | 11,228,908 | 10,662,819 | 10,096,730 | 9,530,642 | 8,964,553 | 8,398,465 | 7,832,376 | 7,266,287 | 6,700,199 | 6,134,110 |
| | -20% | 16,948,890 | 16,382,802 | 15,816,713 | 15,250,624 | 14,684,536 | 14,118,447 | 13,552,359 | 12,986,270 | 12,420,181 | 11,854,093 | 11,288,004 | 10,721,915 | 10,155,827 | 9,589,738 | 9,023,650 | 8,457,561 | 7,891,472 |
| | -15% | 18,706,253 | 18,140,164 | 17,574,075 | 17,007,987 | 16,441,898 | 15,875,809 | 15,309,721 | 14,743,632 | 14,177,543 | 13,611,455 | 13,045,366 | 12,479,278 | 11,913,189 | 11,347,100 | 10,781,012 | 10,214,923 | 9,648,834 |
| | -10% | 20,463,615 | 19,897,526 | 19,331,437 | 18,765,349 | 18,199,260 | 17,633,172 | 17,067,083 | 16,500,994 | 15,934,906 | 15,368,817 | 14,802,728 | 14,236,640 | 13,670,551 | 13,104,463 | 12,538,374 | 11,972,285 | 11,406,197 |
| | -5% | 22,220,977 | 21,654,888 | 21,088,800 | 20,522,711 | 19,956,622 | 19,390,534 | 18,824,445 | 18,258,357 | 17,692,268 | 17,126,179 | 16,560,091 | 15,994,002 | 15,427,913 | 14,861,825 | 14,295,736 | 13,729,647 | 13,163,559 |
| | 0% | 23,978,339 | 23,412,250 | 22,846,162 | 22,280,073 | 21,713,985 | 21,147,896 | 20,581,807 | 20,015,719 | 19,449,630 | 18,883,541 | 18,317,453 | 17,751,364 | 17,185,276 | 16,619,187 | 16,053,098 | 15,487,010 | 14,920,921 |
| | 5% | 25,735,701 | 25,169,613 | 24,603,524 | 24,037,435 | 23,471,347 | 22,905,258 | 22,339,170 | 21,773,081 | 21,206,992 | 20,640,904 | 20,074,815 | 19,508,726 | 18,942,638 | 18,376,549 | 17,810,460 | 17,244,372 | 16,678,283 |
| | 10% | 27,493,064 | 26,926,975 | 26,360,886 | 25,794,798 | 25,228,709 | 24,662,620 | 24,096,532 | 23,530,443 | 22,964,354 | 22,398,266 | 21,832,177 | 21,266,089 | 20,700,000 | 20,133,911 | 19,567,823 | 19,001,734 | 18,435,645 |
| | 15% | 29,250,426 | 28,684,337 | 28,118,248 | 27,552,160 | 26,986,071 | 26,419,983 | 25,853,894 | 25,287,805 | 24,721,717 | 24,155,628 | 23,589,539 | 23,023,451 | 22,457,362 | 21,891,274 | 21,325,185 | 20,759,096 | 20,193,008 |
| | 20% | 31,007,788 | 30,441,699 | 29,875,611 | 29,309,522 | 28,743,433 | 28,177,345 | 27,611,256 | 27,045,167 | 26,479,079 | 25,912,990 | 25,346,902 | 24,780,813 | 24,214,724 | 23,648,636 | 23,082,547 | 22,516,458 | 21,950,370 |
| | 25% | 32,765,150 | 32,199,061 | 31,632,973 | 31,066,884 | 30,500,796 | 29,934,707 | 29,368,618 | 28,802,530 | 28,236,441 | 27,670,352 | 27,104,264 | 26,538,175 | 25,972,087 | 25,405,998 | 24,839,909 | 24,273,821 | 23,707,732 |
| | 30% | 34,522,512 | 33,956,424 | 33,390,335 | 32,824,246 | 32,258,158 | 31,692,069 | 31,125,980 | 30,559,892 | 29,993,803 | 29,427,715 | 28,861,626 | 28,295,537 | 27,729,449 | 27,163,360 | 26,597,271 | 26,031,183 | 25,465,094 |
| | 35% | 36,279,874 | 35,713,786 | 35,147,697 | 34,581,609 | 34,015,520 | 33,449,431 | 32,883,343 | 32,317,254 | 31,751,165 | 31,185,077 | 30,618,988 | 30,052,900 | 29,486,811 | 28,920,722 | 28,354,634 | 27,788,545 | 27,222,456 |
| 40% | 38,037,237 | 37,471,148 | 36,905,059 | 36,338,971 | 35,772,882 | 35,206,794 | 34,640,705 | 34,074,616 | 33,508,528 | 32,942,439 | 32,376,350 | 31,810,262 | 31,244,173 | 30,678,084 | 30,111,996 | 29,545,907 | 28,979,819 | |

Fuente: Autores de esta tesis

En la tabla N°9.22 se observa que el proyecto no llega a un punto crítico, pero como se está analizando el salario de los profesores y asistentes, se puede decir que si se mantiene la tendencia de incrementar el sueldo de los profesores y asistentes hasta el 47% (profesores S/4,410 y asistentes S/ 2,940) y cae el número de estudiantes hasta 40% (18 estudiantes) se tendría un VAN positivo de S/ 69,499. Si cae más los valores el VAN se tornará negativo siendo inviable el proyecto. Por lo que el ICPNA podría contar con 18 estudiantes en todos los salones y niveles de enseñanza, y los profesores y los asistentes se les puede aumentar el sueldo hasta S/4,410 y S/ 2,940 respectivamente para mantener la viabilidad del proyecto, más bajo a estos valores entraríamos a un punto crítico.

9.2.7 Punto de equilibrio o punto muerto

Si bien se han realizado los análisis de sensibilidad bidimensional del plan de negocios para determinar hasta qué punto es viable el proyecto. Al determinar el punto de equilibrio o punto muerto obtendrás un VAN nulo en cero, por eso es necesario conocer la variación máxima de las variables hasta el punto de obtener un VAN en cero “0”. Para llegar al punto de equilibrio o muerto en las variables revisadas de manera unidimensional, se debe de cumplir lo siguiente:

- El precio de la pensión y matrícula cae en 43.41% es decir a S/ 347.62 en el primer año y en los siguientes años debe ser ajustados a la tasa de inflación de 3.22% más una tasa para contingencias de 0.5%.
- El número de estudiantes debe ser de 13.4 estudiantes en todos los salones de clases y en todos los niveles de enseñanza en los 10 periodos.
- El sueldo de los profesores y asistentes debe de ser S/ 8,153.69 y S/ 5,435.79 en el primer año y en los siguientes años debe ser ajustados a la tasa de 6.00% por aumento salarial.

Tabla 9.23: Análisis de Punto de Equilibrio o Muerto

| Variable | Base | Punto de Equilibrio o Muerto | VAN | Observación |
|---|--|--|-----|---|
| Precio de la pensión y matrículas (S/) | 800.00 | 347.62 | 0 | Debe bajar los precios en 43.41% |
| Nº Estudiantes Matriculados | 30 | 13.4 | 0 | Debe bajar el número de estudiantes en 44.66% |
| Salario de Profesores y Asistentes (S/) | 3,000.00 - Profesores 2,000.00 - Asistentes | 8,153.69 - Profesores 5,435.79 - Asistentes | 0 | Debe subir los salarios en 171.79% |

Fuente: Autores de esta tesis

9.2.8 Administración de Escenarios

Se ha realizado el análisis de escenarios a las tres principales variables, los cuales son fundamentales para determinar la viabilidad del proyecto. Los cuales son: precio de la pensión y matrículas, número de estudiantes matriculados y salarios de los profesores y asistentes. Estas variables mostraron volatilidad al momento de establecer la inversión. Por este motivo se debe de analizar las tres variables en base a los escenarios optimistas, esperado y pesimistas, para proyectar las posibles condiciones que podría ubicarse el plan de negocios.

9.2.8.1 Escenario Optimista

Se detalla a continuación el escenario optimista de las tres variables:

- **Precio de la pensión y matriculas:** El escenario optimista que se está considerando para el precio de la pensión y matriculas es mayor en 10%, es decir de S/800 se estaría subiendo la pensión y matrícula en S/880.
- **Número de estudiantes matriculados:** El escenario optimista que se está considerando para el número de estudiantes es que aumente en 10%, es decir de 30 estudiantes por salón se estaría subiendo a 33 estudiantes por salón de clases y nivel de enseñanza.
- **Salarios de los profesores y asistentes:** El escenario optimista que se está considerando para el salario de los profesores y asistentes sea menor en 5%, es decir que el salario de los profesores es de S/ 2,850 y los asistentes es de S/1,900.

9.2.8.2 Escenario Esperado

Se detalla a continuación el escenario esperado de las tres variables:

- **Precio de la pensión y matriculas:** El escenario esperado que se está considerando para el precio de la pensión y matriculas sea de S/800.
- **Número de estudiantes matriculados:** El escenario esperado que se está considerando para el número de estudiantes es de 30 estudiantes por salón de clases (100% de la capacidad instaladas).
- **Salarios de los profesores y asistentes:** El escenario esperado que se está considerando para el salario de los profesores y asistentes sea de S/ 3,000 y los asistentes es de S/2,000.

9.2.8.3 Escenario Pesimista

Se detalla a continuación el escenario pesimista de las tres variables:

- **Precio de la pensión y matriculas:** El escenario pesimista que se está considerando para el precio de la pensión y matriculas es mayor en 12.5%, es decir de S/800 se

estaría subiendo la pensión y matrícula en S/700.

- **Número de estudiantes matriculados:** El escenario pesimista que se está considerando para el número de estudiantes es que disminuya en 16.67%, es decir de 30 estudiantes por salón se estaría bajando a 25 estudiantes por salón de clases y nivel de enseñanza.
- **Salarios de los profesores y asistentes:** El escenario pesimista que se está considerando para el salario de los profesores y asistentes sea mayor en 20.0%, es decir que el salario de los profesores es de S/ 3,600 y los asistentes es de S/2.400.

9.2.8.4 Resumen de escenarios

En base a los tres escenarios que hemos analizado (pesimista, esperado y optimista), se ha obtenidos los siguientes resultados:

- En el escenario pesimista el VAN sería de S/8'070,312, tendría un TIR de 88.44% y el tiempo de recuperación sería de 1.06 años.
- En el escenario esperado el VAN sería de S/19'449,630, tendría un TIR de 159.65% y el tiempo de recuperación sería de 0.64 año.
- En el escenario optimista el VAN sería de S/26'969,929, tendría un TIR de 204.61% y el tiempo de recuperación sería de 0.51 años.

Tabla 9.24: Resumen de Escenarios (Pesimista – Esperado – Optimista)

| | Valores Actuales | Pesimista | Esperado | Optimista |
|--|------------------|--------------|---------------|---------------|
| Precio de la pensión y matriculas | 100.00% | 87.50% | 100.00% | 110% |
| Número de estudiantes matriculados | 30 | 25 | 30 | 33 |
| Salarios de los profesores y asistentes | 100.00% | 120.00% | 100.00% | 95% |
| VAN | 19,449,630.07 | 8,070,311.71 | 19,449,630.07 | 27,313,878.66 |
| TIR | 159.65% | 88.44% | 159.65% | 206.58% |
| Periodo de Recuperación en Años | 0.64 | 1.06 | 0.64 | 0.50 |

Fuente: Autores de esta tesis

9.3 Análisis de riesgo

Se detallará los escenarios o situaciones en donde le podría ir mal al proyecto de

implementación del Colegio Bilingüe ICPNA de la Sede Surco, los cuales se detallan a continuación:

- La Asociación Cultural Peruano Británico (Centro de idiomas El Británico) ubicada en el distrito de Santiago de Surco (Av. Caminos del Inca 3581 esquina con la Av. Tomas Marsano – Surco) implemente un colegio bilingüe low cost, esto afectaría directamente la probabilidad de que nuevos estudiantes se matriculen en el colegio bilingüe ICPNA, por la cercanía que existe en estas dos sedes. Este es el principal motivo porque la sede Surco del ICPNA no cuente con muchos estudiantes matriculados y cuente con una alta capacidad ociosa en sus instalaciones.
- Una débil campaña de publicidad y marketing, se empiece tarde la campaña de publicidad y marketing o que la publicidad no esté debidamente enfocada al público objetivo que requiere el colegio bilingüe ICPNA.
- Los colegios no bilingües que se encuentren en los distritos de la periferia del colegio bilingüe ICPNA cambien su currícula educativa e implementen una nueva currícula educativa bilingüe, por lo que se incrementaría la oferta de colegios, pero la demanda se mantendría.
- Al ICPNA no le otorguen el permiso para ser colegio educativo.
- Cambio regulatorio y normativo a nivel de educación que podría afectar rentabilidad y continuidad del negocio (p.e. pago de impuestos).

9.4 Conclusiones

- Del público objetivo que son los estudiantes con NSE “B” y “C” vamos a ocupar en el primer año el 8.7% del público objetivo (360 estudiantes de una demanda potencial de 4,139 personas en edad escolar – según el estudio de mercado realizado y la tasa de crecimiento de la población) y en el 10mo año ocuparemos solo el 7.3% del público objetivo (1,080 estudiantes de una demanda potencial de 14,796 personas en edad escolar – según el estudio de mercado realizado y la tasa de crecimiento de la población).
- El 99.82% de los ingresos del colegio bilingüe ICPNA de la sede Surco provienen de la matrícula, pensión escolar y la cuota de ingreso de los estudiantes. El 0.18% de los otros ingresos está conformado por la venta de los equipos de cómputo que se

vendieron por haber sido renovados.

- El implementar el colegio bilingüe ICPNA en la sede Surco requerirá una inversión inicial de S/ 1'741,620, el cual está conformado por el capital de trabajo por S/ 579,120 y la inversión en equipos, muebles, amortización y software por S/ 1'162,500.
- Con el CAPM se calculó la tasa de descuento de 14,69%, con el cual se obtuvo un VAN de S/ 19'769,526 (VAN a perpetuidad S/33'806,457) y un TIR de 159.65% (TIR a perpetuidad 159.99%). El VAN a perpetuidad no es tan elevado porque la tasa de crecimiento es "0", ya que el colegio llega a su capacidad máxima en el periodo 9 (año 2027), por lo que en los siguientes periodos no se ha considerado implementar más salones por cada año.
- Con el costo de oportunidad del inversionista (Koa) considerada para los socios y directores del ICPNA fue una tasa de 15%, con el cual se obtuvo un VAN de S/ 19'449,630 (VAN a perpetuidad S/33'108,009) y un TIR de 159.65% (TIR a perpetuidad 159.99%).
- Los valores son muy parecidos entre el Koa (15%) y Ke (14.69%) la diferencia es de tan solo 0.31%, por lo que la diferencia entre el VAN con perpetuidad es de S/ 698,448 y el VAN sin perpetuidad es de S/ 319,896.
- El periodo de recuperación de la inversión inicial es de 0.64 año (menos de 1 año).
- Del cálculo del punto de equilibrio o muerto del proyecto en base a las variables más volátiles se puede concluir que para mantener un VAN positivo es necesario que el precio de la pensión y matrícula no sea menos al 43.41% (mayor a S/ 347.62), el número de estudiantes debe ser de mayor al 44.67% del número de estudiantes esperados (lo que equivale a 13.4 estudiantes en todos los salones de clases y en todos los niveles de enseñanza en los 10 periodos) o el sueldo de los profesores y asistentes debe de ser menor a S/ 8,153.69 y S/ 5,435.79 en el primer año y en los siguientes años debe ser ajustados a la tasa de 6.00% por aumento salarial.
- Se pudo observar en el tres análisis de sensibilidad bidimensional (Nº1: precio de las pensiones y matrículas vs ingreso de estudiantes de las variables – Nº2: precio de las pensiones y matrículas vs salario de los profesores y asistentes – Nº3: ingreso de estudiantes y matrículas vs salario de los profesores y asistentes) solo en el análisis bidimensional de precio de las pensiones y matrículas vs ingreso de estudiantes de las variables se observó un punto de quiebre cuando:

- El precio de las pensiones y matrículas bajen más del 25% (precio de pensión y matrícula sea menor a S/600) y que también bajen la cantidad de estudiantes a menos de 40% (menos de 18 estudiantes por salón de clases en todos los niveles de enseñanza).
- El precio de las pensiones y matrículas bajen más del 30% (precio de pensión y matrícula sea menor a S/560) y que también bajen la cantidad de estudiantes a menos de 35% (menos de 19 estudiantes por salón de clases en todos los niveles de enseñanza).
- El precio de las pensiones y matrículas bajen más del 35% (precio de pensión y matrícula sea menor a S/520) y que también bajen la cantidad de estudiantes a menos de 30% (menos de 21 estudiantes por salón de clases en todos los niveles de enseñanza).
- En base a los cálculos realizados en base a la información obtenida, a los escenarios analizados, a los análisis de unidimensionales, a los análisis bidimensionales, entre otros, se puede inferir que si es viable del plan de negocio de la implementación del colegio bilingüe ICPNA en la sede Surco.

CAPITULO X: CONCLUSIONES

10.1 Objetivo Especifico N°1: Examinar el mercado de colegios bilingües y no bilingües ubicados cerca de la sede ICPNA de Surco.

- La población en edad escolar es de 373,034 habitantes en los Santiago de Surco, Villa María del Triunfo, Chorrillos y San Juan de Miraflores.
- La población de los cuatro distritos que conforman la periferia de la sede Surco del ICPNA equivale al 17.12% del total de la población de Lima Metropolitana.
- En los distritos de Santiago de Surco, Chorrillos, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores, solo cuentan con 15 colegios bilingües y estos están ubicados en los distritos de Santiago de Surco y Chorrillos.
- Los 15 colegios bilingües tienen una capacidad anual para 11,420 estudiantes, es decir solo puede atender al 3.06% del mercado ubicado en los distritos de Santiago de Surco, Chorrillos, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores.
- Los 15 colegios bilingües su público objetivo está dirigido al NSE “A”. Debido a sus altas cuotas de inscripción que se encuentran entre los S/ 8,000 y los S/ 56,875 y el alto valor de sus pensiones escolares que se encuentran entre los S/ 1,200 y los S/ 4,258.
- De los 15 colegios bilingües, 8 de ellos se enseña un solo idioma extranjero (solo inglés) y en los otros 7 colegios se enseña 2 idiomas extranjeros (inglés con francés o alemán).

10.2 Objetivo Especifico N°2: Analizar la situación financiera de la institución.

- Los estados financieros se encuentran auditados por una firma reconocida como es BDO, éstos certifican la razonabilidad de los EEEF que emite el ICPNA.
- Es una compañía que mantiene una estricta y eficiente política de generación de equivalente de efectivo, se puede observar que cuentan con un incremento de un

periodo anual a otro de 30%, cercano a los 20 millones de soles. Dicho monto permite cubrir las necesidades de working capital e inversión pertinente.

- El impacto o riesgo cambiario no es relevante debido a que cuenta con ingresos operativos principalmente en soles
- Las ventas siguen una tendencia positiva de crecimiento, FYT2017-2016 muestran un incremento del 18% en las ventas, ello incluso con la disminución del ingreso por servicios que le presta el ICPNA al PRONABEC (disminución del 40% respecto del año anterior)
- El resultado neto fue de 6.6 millones de soles lo que representa un 24% de incremento respecto del año anterior. Una cifra importante que permite cumplir las proyecciones de crecimiento y desarrollo del instituto.
- El principal proveedor resulta ser el BBVA puesto que con esta entidad es que se financió la obra del ICPNA Surco, valorizada sobre los 33 millones de soles.
- Cuenta con un ratio de cobro sobre los 15 días principalmente por que los cobros por los servicios pagados por el PRONABEC tienen un plazo mayor a la media.
- Cuenta con activos fijos por 180 millones de soles, lo componen las sedes que tiene en lima y a nivel nacional.

10.3 Objetivo Especifico N°3: Desarrollar el análisis estratégico, el plan operativo, logístico y de recursos humanos.

- En los distritos de San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo existe un mercado en donde no existen colegios bilingües.
- La estrategia de posicionamiento se establece en los padres de familia con hijos en edad escolar de los distritos de Santiago de Surco, Chorrillos, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo, por lo cual se empleará la imagen del colegio bilingüe ICPNA de la sede Surco, tomando como respaldo el prestigio que cuenta la marca ICPNA a través de estos 80 años en Perú.

- El colegio bilingüe ICPNA de la sede Surco contará con profesores titulados de universidades, que cuenten con experiencia en instituciones escolares privadas y que hayan participado o participen en el programa de capacitación continua Teaching English to Kids impartido en el instituto de idiomas ICPNA, el cual buscara enseñar técnicas y estrategias pedagógicas a los profesores, para poder desarrollar criterios y contar con herramientas que le permitirán preparar y adaptar materiales educativos.
- Se efectuará publicidad en los medios de comunicación tales como televisión, radio, prensa escrita. Así como, en las redes sociales a través del community manager del ICPNA.
- Se cuenta con un área acorde a las necesidades del servicio que se brindará, por tanto, el colegio bilingüe ICPNA de la sede Surco, se encuentra listo para hacer uso de la capacidad instalada.
- La sede Surco del ICPNA cuenta con suficientes elementos tecnológicos para soportar y apoyar a los estudiantes. Además de implementar, de manera adecuada, los laboratorios de ciencias (química, biología y física) para que los estudiantes puedan complementar la teoría con la práctica.
- Del público objetivo que son los estudiantes con NSE “B” y “C” vamos a ocupar en el primer año el 8.7% del público objetivo (360 estudiantes de una demanda potencial de 4,139 personas en edad escolar – según el estudio de mercado realizado y la tasa de crecimiento de la población) y en el 10mo año ocuparemos solo el 7.3% del público objetivo (1,080 estudiantes de una demanda potencial de 14,796 personas en edad escolar – según el estudio de mercado realizado y la tasa de crecimiento de la población).

10.4 Objetivo Especifico N°4: Evaluar la viabilidad económica de la propuesta.

- El implementar el colegio bilingüe ICPNA en la sede Surco requerirá una inversión inicial de S/ 1'741,620, el cual está conformado por el capital de trabajo por S/ 579,120 y la inversión en equipos, muebles, amortización y software por S/ 1'162,500. 7

- Con el CAPM se calculó la tasa de descuento de 14,69%, con el cual se obtuvo un VAN de S/ 19'769,526 (VAN a perpetuidad S/33'806,457) y un TIR de 159.65% (TIR a perpetuidad 159.99%). El VAN a perpetuidad no es tan elevado porque la tasa de crecimiento es "0", ya que el colegio llega a su capacidad máxima en el periodo 9 (año 2027), por lo que en los siguientes periodos no se ha considerado implementar más salones por cada año.
- Con el costo de oportunidad del inversionista (Koa) considerada para los socios y directores del ICPNA fue una tasa de 15%, con el cual se obtuvo un VAN de S/ 19'449,630 (VAN a perpetuidad S/33'108,009) y un TIR de 159.65% (TIR a perpetuidad 159.99%).
- Los valores son muy parecidos entre el Koa (15%) y Ke (14.69%) la diferencia es de tan solo 0.31%, por lo que la diferencia entre el VAN con perpetuidad es de S/ 698,448 y el VAN sin perpetuidad es de S/ 319,896.
- El periodo de recuperación de la inversión inicial es de 0.64 año (menos de 1 año).
- Del cálculo del punto de equilibrio o muerto del proyecto en base a las variables más volátiles se puede concluir que para mantener un VAN positivo es necesario que el precio de la pensión y matrícula no sea menos al 43.41% (mayor a S/ 347.62), el número de estudiantes debe ser de mayor al 44.67% del número de estudiantes esperados (lo que equivale a 13.4 estudiantes en todos los salones de clases y en todos los niveles de enseñanza en los 10 periodos) o el sueldo de los profesores y asistentes debe de ser menor a S/ 8,153.69 y S/ 5,435.79 en el primer año y en los siguientes años debe ser ajustados a la tasa de 6.00% por aumento salarial.
- Se pudo observar en el tres análisis de sensibilidad bidimensional (N°1: precio de las pensiones y matrículas vs ingreso de estudiantes de las variables – N°2: precio de las pensiones y matrículas vs salario de los profesores y asistentes – N°3: ingreso de estudiantes y matrículas vs salario de los profesores y asistentes) solo en el análisis bidimensional de precio de las pensiones y matrículas vs ingreso de estudiantes de las variables se observó un punto de quiebre cuando:
 - El precio de las pensiones y matrículas bajen más del 25% (precio de pensión y matrícula sea menor a S/600) y que también bajen la cantidad de estudiantes a menos

de 40% (menos de 18 estudiantes por salón de clases en todos los niveles de enseñanza).

- El precio de las pensiones y matrículas bajen más del 30% (precio de pensión y matrícula sea menor a S/560) y que también bajen la cantidad de estudiantes a menos de 35% (menos de 19 estudiantes por salón de clases en todos los niveles de enseñanza).
- El precio de las pensiones y matrículas bajen más del 35% (precio de pensión y matrícula sea menor a S/520) y que también bajen la cantidad de estudiantes a menos de 30% (menos de 21 estudiantes por salón de clases en todos los niveles de enseñanza).
- En base a los cálculos realizados en base a la información obtenida, a los escenarios analizados, a los análisis de unidimensionales, a los análisis bidimensionales, entre otros, se puede inferir que si es viable del plan de negocio de la implementación del colegio bilingüe ICPNA en la sede Surco.
- El 99.82% de los ingresos del colegio bilingüe ICPNA de la sede Surco provienen de la matrícula, pensión escolar y la cuota de ingreso de los estudiantes. El 0.18% de los otros ingresos está conformado por la venta de los equipos de cómputo que se vendieron por haber sido renovados.

10.5 Otras Conclusiones Relevantes:

- Los participantes del focus group reconocen el prestigio y calidad de la enseñanza del Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA), porque en algunos casos sus hijos adolescentes están estudiando en este centro de estudios y en otros casos, los mismos participantes han estudiado allí.
- En el focus group se evidenció que todos participantes están interesados en inscribir a sus hijos en este nuevo Colegio Bilingüe ICPNA, principalmente porque el dominio de otro idioma les facilitará que estudien o trabajen en el extranjero; además, de su desarrollo en el ámbito profesional con más facilidad. Destacando, que el respaldo de la marca ICPNA es un factor clave para que tenga éxito en su implementación, por el posicionamiento de su marca en el país.

- Según el estudio de mercado el 71.3% de los padres de familia con hijos en edad escolar encuestados se encuentran indiferentes e insatisfechos con el nivel de la enseñanza del idioma inglés
- Según el estudio de mercado la opinión que tienen los padres de familia sobre el ICPNA: la mayoría (90.6%) lo califica su nivel de enseñanza bueno y muy bueno. Además, el 88.0% piensa que el respaldo de la marca ICPNA es importante para que tenga éxito la implementación de este nuevo colegio bilingüe.
- Del total de padres de familia con hijos en edad escolar encuestados el 82.8% está de acuerdo con la ubicación del colegio bilingüe ICPNA con sede en Santiago de Surco.
- Se evidencia que el 77% (muy interesado e interesado) de los padres familia encuestadas están interesados en matricular a sus hijos en este colegio ICPNA, lo que significa que, de cada 100 familias entrevistadas, 77 están interesados. Además, el 33.9% puede pagar una pensión mensual mayor a S/ 800.

CAPITULO XI: RECOMENDACIONES

- En base a los datos recopilados en esta tesis, podemos recomendar la implementación del proyecto colegio bilingüe ICPNA de la sede Surco, el cual sería una nueva unidad estrategia de negocios del ICPNA.
- Debido al poco tiempo que queda para el 2018, el proyecto del colegio bilingüe ICPNA en la sede Surco debe ser implementado en el 2020. Por varios factores, los cuales detallamos a continuación:
 - Se necesita contar con un director con trayectoria y experiencia en el rubro de colegios bilingües.
 - Para la primera etapa se requiere el reclutamiento de 14 profesores y 3 asistentes para los niveles de enseñanza de inicial o kínder hasta 3er grado de primaria. Por lo que es necesario realizar un proceso de selección y reclutamiento en base a un determinado perfil de puestos y estos temas van a tomar tiempo en implementarlos.
 - Al ser mediados de agosto del 2018 y no contar con un plan de marketing estructurado y presupuesto aprobado para promover el colegio bilingüe ICPNA, va a tomar un determinado tiempo tramitar ante el directorio del ICPNA una partida presupuestaria para la implementación de este proyecto, el cual puede tomar 1 a 2 meses.
 - Se debe realizar los trámites para la obtención del permiso colegio escolar. Estos trámites son realizados ante las entidades públicas (MINEDU y UGEL) por lo que podría tomar un determinado tiempo su otorgamiento.
 - Si bien el colegio no venderá el uniforme escolar, es necesario primero escoger el modelo y color del uniforme escolar para los estudiantes y segundo coordinar con proveedores que confeccionen y vendan los uniformes a los padres de familia.
 - Se debe preparar el plan anual y la curricula escolar, pero este paso es elaborado en forma conjunta por los profesores y el director del colegio.
- En base a los resultados económicos obtenidos con el VAN y el TIR positivos en la evaluación económica de la implementación de colegio bilingüe ICPNA de la sede Surco a 10 años (del 2019 hasta el 2028), se podría financiar la implementación del

segundo colegio bilingüe, teniendo en consideración las sedes de Lima Norte o La Molina, porque cuentan con una elevada cantidad de población que está en edad escolar y fueron las siguientes mejores opciones al momento de evaluarlos en la tesis, pero se debe de realizar un estudio de mercado para cada sede con la finalidad de conocer las preferencias de las familias encuestadas y poder determinar cuál de las sedes es viable la inversión.

- A medida que el colegio llegue a cubrir todos los niveles de enseñanza se debería contar con una franja horaria exclusiva (de lunes a viernes de 8:30 am hasta 15:00 pm) para el colegio bilingüe ICPNA, por lo que la enseñanza del idioma inglés para el público en general sería fuera de este horario, con la finalidad de asegurar la integridad de los estudiantes (medida de seguridad).
- De implementar la franja horaria exclusiva para el colegio bilingüe ICPNA, evaluar la implementación de un salón de clase adicional para cada nivel de enseñanza, pero manteniendo el criterio de que el primer año debe empezar de inicial hasta 3er grado de primaria. Con esto el ICPNA obtendría un crecimiento de estudiantes y económico, por lo que eliminaríamos la capacidad ociosa que tendría el ICPNA al otorgarnos la franja horaria exclusiva, de 37 salones de clases pasaríamos a 49 salones de clases de un total de 53 salones de clase que cuenta la sede Surco del ICPNA.

BIBLIOGRAFIA

1. Banco Central de Reserva, www.bcrp.gob.pe (2018), Reporte e Inflación, Reporte actual y proyecciones macroeconómicas Marzo 2018.
2. Banco Central de Reserva, www.bcrp.gob.pe(2018), Reporte de Inflación, Junio 2018.
3. Banco Central de Reserva, www.bcrp.gob.pe(2018), Nota Informativa 2018-05-24-1.
4. Grupo Educación al Futuro, <https://educacionalfuturo.com> (2018), Costos y Segmentación de la Educación Privada.
5. Reporte e Inflación, Reporte actual y proyecciones macroeconómicas marzo 2018
6. Resolución de Secretaría General N°360-2017-MINEDU (2017)
1. Ruiger Dornbusch/Stanley Fischer/Richard Startz- 2015. Libro macroeconomía
2. British Council (2015) *Education Intelligence*
https://www.britishcouncil.pe/sites/default/files/english_in_peru_may_2015.pdf
3. Ruiger dornbusch/Stanley Fischer/Richard Startz (2015), *Macroeconomía*.
4. Hacia una Educación Intercultural Bilingüe de Calidad. (2013). 1st ed. Lima: MINEDU, p.152. Disponible en:
http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/01-general/2-propuesta_pedagogica_eib_2013.pdf
5. Weerawardena, J., McDonald, R. E., & Mort, G. S. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business*, 45(4), 346-356.
6. Weinberger Villarán Karen – 2009. Plan de negocios: *Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*, pp 33.
7. Banco Central de Reserva, www.bcrp.gob.pe (2007), *¿Cuán Importante es una baja inflación para el crecimiento económico?*
8. Douglas, Jamer. (1987). *Political theories of nonprofit organization*. En Walter W. Powell (ed.), *The nonprofit sector. Research handbook*, Universidad de Yale, Estados Unidos, 1987, pp.43-54.
9. Página Web del Instituto del ICPNA, <http://www.icpna.edu.pe>.
10. Página Web Británico, <https://www.britanico.edu.pe>.

11. Página Web Idiomas Católica, <http://idiomas.pucp.edu.pe>.
12. Normas Legales El Peruano, *Decreto Supremo N° 007-2016-MINEDU*
13. Página Web Identicole de MINEDU, <https://identicole.minedu.gob.pe>.
14. Página Web de INEI, [https:// www.inei.gob.pe](https://www.inei.gob.pe).
15. Página Web de APEIM, <http://apeim.com.pe>
16. Nota informativa 2018-05-24-1/ BCRP