



Plan de negocios para la implementación de una institución de educación técnica en Lima Metropolitana

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Administración por:

Liseth Coronel Gayoso _____

Lizet Oscanoa Ramos _____

Patricia Raza Ramos _____

Leonardo Toro Galeano _____

Programa Maestría en Administración a Tiempo Completo 54

Lima, 07 de setiembre de 2018

Esta tesis

**Plan de negocios para la implementación de una institución de
educación técnica en Lima Metropolitana**

ha sido aprobada.

.....
Luis Piazzon Gallo (Jurado)

.....
Luis Imaña Ramírez - Alzamora (Jurado)

.....
Otto Regalado Pezúa (Asesor)

Universidad ESAN

2018

Ante todo, agradezco a Dios por darme la fortaleza de seguir adelante, a mis padres y hermanas por su apoyo incondicional durante toda esta etapa de estudios y por la comprensión de mis amistades más cercanas que estuvieron a mi lado en todo momento. Ellos son los que hicieron posible lograr satisfactoriamente esta meta.

Liseth del Milagro Coronel Gayoso

A Dios, por haberme guiado en toda esta etapa de mi formación. A mis padres, Josefina y Luis, por su apoyo constante en todo mi desarrollo profesional. A mis hermanas, por la guía y sacrificio y a mi hermano por su fuerza y motivación.

Lizet Oscanoa Ramos

Este proyecto va encaminado a conseguir una mejor sociedad mediante el fortalecimiento de la educación, logrando el desarrollo del país. Agradezco el apoyo brindado por mis padres, hermanos y a quien me invitó a participar en este proyecto.

Patricia del Rosario Raza Ramos

Agradezco a cada una de las personas que creyeron y contribuyeron a realizar este proyecto de desarrollo para Perú, en especial al equipo de trabajo del presente plan. "Una educación diferente y pensada en las necesidades reales es lo que lleva a conseguir las metas soñadas como sociedad"

Manuel Leonardo Toro Galeano

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1. Antecedentes..... | 1 |
| 1.2. Objetivos..... | 2 |
| 1.2.1. Objetivo general..... | 2 |
| 1.2.2. Objetivos específicos..... | 2 |
| 1.3. Justificación..... | 2 |
| 1.4. Contribución..... | 4 |
| 1.5. Delimitación de la tesis..... | 5 |
| 1.5.1. Alcance..... | 5 |
| 1.5.2. Limitaciones y restricciones..... | 5 |
| CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL..... | 6 |
| 2.1. Educación superior..... | 6 |
| 2.2. Educación técnica..... | 7 |
| 2.3. Educación técnico productiva..... | 8 |
| 2.4. Alianza estratégica..... | 8 |
| CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL..... | 10 |
| CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 14 |
| 4.1. Tipo de investigación..... | 14 |
| 4.2. Fuentes de información..... | 14 |
| 4.2.1. Fuentes secundarias..... | 14 |
| 4.2.2. Fuentes primarias (cualitativo y cuantitativo)..... | 17 |
| CAPÍTULO V: ANÁLISIS ESTRATÉGICO..... | 26 |
| 5.1. Análisis del macroentorno..... | 26 |
| 5.2. Análisis SEPTEG..... | 26 |
| 5.2.1. Factores socioculturales..... | 26 |
| 5.2.2. Factores económicos..... | 28 |
| 5.2.3. Factores políticos - legales..... | 29 |
| 5.2.4. Factores tecnológicos..... | 32 |
| 5.2.5. Factores ecológicos..... | 33 |
| 5.2.6. Factores geográficos..... | 34 |
| 5.3. Análisis del microentorno..... | 35 |
| 5.3.1. Análisis de la competencia..... | 35 |

| | | |
|--|---|----|
| 5.3.2. | Análisis de las 5 fuerzas de Porter | 37 |
| 5.4. | Entorno interno..... | 39 |
| 5.4.1. | Cadena de valor..... | 39 |
| 5.5. | Matriz EFE | 41 |
| 5.6. | Matriz EFI | 42 |
| 5.7. | Matriz FODA..... | 43 |
| 5.8. | Balanced scorecard..... | 44 |
| 5.8.1. | Mapa estratégico | 44 |
| 5.8.2. | Cuadro de mando Integral..... | 46 |
| CAPÍTULO VI: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA | | 47 |
| 6.1. | Resultado de la investigación cuantitativa..... | 47 |
| 6.2. | Estimación de la demanda..... | 59 |
| CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING | | 61 |
| 7.1. | Objetivo principal..... | 61 |
| 7.2. | Estrategia de marketing | 61 |
| 7.2.1. | Segmentación | 61 |
| 7.2.2. | Posicionamiento..... | 62 |
| 7.3. | Estrategia de servicios | 62 |
| 7.3.1. | Marca | 68 |
| 7.3.2. | Logo | 68 |
| 7.4. | Estrategia de precio | 69 |
| 7.5. | Estrategia de distribución..... | 70 |
| 7.6. | Estrategia de comunicación de marketing..... | 74 |
| 7.7. | Programas de acción | 76 |
| 7.8. | Presupuesto del plan de marketing | 78 |
| 7.9. | Indicadores de control..... | 79 |
| CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES | | 80 |
| 8.1. | Obtención de licencia de operaciones..... | 80 |
| 8.2. | Objetivo de operaciones | 82 |
| 8.3. | Política de operaciones..... | 82 |
| 8.4. | Mapa de procesos..... | 83 |
| 8.5. | Orden Management Cycle (OMC) | 83 |
| 8.5.1. | Planificación del pedido | 84 |

| | | |
|---|--|-----|
| 8.5.2. | Generación de pedido..... | 87 |
| 8.5.3. | Estimación de costo y determinación del precio..... | 87 |
| 8.5.4. | Recepción de registro del pedido..... | 88 |
| 8.5.5. | Selección del pedido y establecimiento de prioridades..... | 90 |
| 8.5.6. | Programación..... | 90 |
| 8.5.7. | Cumplimiento..... | 90 |
| 8.5.8. | Facturación..... | 91 |
| 8.5.9. | Devoluciones y reclamaciones..... | 91 |
| 8.6. | Alianza estratégica..... | 91 |
| 8.6.1 | . La empresa..... | 91 |
| 8.6.2. | Determinación de Convenio..... | 92 |
| CAPÍTULO IX: PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS..... | | 94 |
| 9.1. | La empresa..... | 94 |
| 9.2. | Visión, misión y valores..... | 94 |
| 9.3. | Estructura de la organización..... | 95 |
| 9.3.1. | Organigrama..... | 95 |
| 9.4. | Descripción de puestos y funciones..... | 98 |
| 9.5. | Reclutamiento y selección..... | 103 |
| 9.6. | Evaluación de desempeño..... | 105 |
| 9.7. | Políticas de remuneraciones y compensaciones..... | 107 |
| CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO..... | | 109 |
| 10.1. | Supuestos de evaluación..... | 109 |
| 10.2. | Inversión..... | 110 |
| 10.3. | Capital de trabajo..... | 110 |
| 10.4. | Ingresos..... | 110 |
| 10.5. | Costos y gastos..... | 111 |
| 10.6. | Impuesto a la renta..... | 111 |
| 10.7. | Flujo de Caja..... | 111 |
| 10.8. | Punto Muerto..... | 113 |
| 10.9. | Análisis de escenarios..... | 113 |
| 10.6. | Análisis de Sensibilidad..... | 114 |
| CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | | 115 |
| 11.1. | Conclusiones..... | 115 |
| 11.2. | Recomendaciones..... | 116 |

| | |
|--|--------------------------------------|
| BIBLIOGRAFÍA | 118 |
| ANEXOS | ¡Error! Marcador no definido. |
| Anexo 4.1. Entrevistas a expertos | ¡Error! Marcador no definido. |
| Anexo 4.2. Resultado focus group..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Anexo 4.3. Cuestionario..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Anexo 4.4. Total trabajadores empresas industriales distrito de Ate..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Anexo 5.1. Clasificación de estilos de vida | ¡Error! Marcador no definido. |
| Anexo 7.1. Base de datos de institutos públicos y privados con sede en el distrito de Ate Vitarte..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Anexo 6.1. Estimación de la demanda | ¡Error! Marcador no definido. |
| Anexo 8.1. Requisitos para el licenciamiento de un instituto | ¡Error! Marcador no definido. |
| Anexo 9.1. Evaluación de desempeño personal administrativo y directivo | ¡Error! Marcador no definido. |
| Anexo 9.2. Evaluación de desempeño cuerpo docente | ¡Error! Marcador no definido. |
| Anexo 10.1. Inversiones..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Anexo 10.2. Depreciación de activos fijos | ¡Error! Marcador no definido. |
| Anexo 10.3. Reposición de activos..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Anexo 10.4. Cálculo del capital de trabajo | ¡Error! Marcador no definido. |
| Anexo 10.5. Ingresos | ¡Error! Marcador no definido. |
| Anexo 10.7. Cálculo y pago de impuesto a la renta . | ¡Error! Marcador no definido. |
| Anexo 10.8. Analisis de sensibilidad unidimensional - VAN | ¡Error! Marcador no definido. |
| Anexo 10.9. Analisis de sensibilidad bidimensional - VAN | ¡Error! Marcador no definido. |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 4.1 Relación de entrevistas a expertos | 18 |
| Tabla 4.2. Grupos de focus group | 21 |
| Tabla 4.3. Determinación de la muestra..... | 24 |
| Tabla 5.1. Análisis de pro proveedores | 38 |
| Tabla 5.2. Puntuación de los factores matriz EFE..... | 42 |
| Tabla 5.3. Puntuación de factores matriz EFE | 42 |
| Tabla 5.4. Matriz FODA | 43 |
| Tabla 5.5. Matriz FODA cruzado..... | 44 |
| Tabla 5.4. Cuadro Integral..... | 46 |
| Tabla 6.9. Respuesta de pregunta N°7 – Tipo evaluación de atributo | 59 |
| Tabla 7.1. Segmentación | 61 |
| Tabla 7.2. Mensualidad promedio en modalidad presencial - Ate | 69 |
| Tabla 7.3. Mensualidad promedio en modalidad semipresencial – Lima | 69 |
| Tabla 7.5. Competidores directos en Ate Vitarte | 73 |
| Tabla 7.6. POP y POD | 75 |
| Tabla 7.7. Características de la pauta en marketing digital | 77 |
| Tabla 7.8. Presupuesto de marketing | 79 |
| Tabla 9.1. Previsión de recursos humanos | 97 |
| Tabla 9.2. Escala gráfica de calificación de la evaluación de desempeño para personal administrativo y directivo..... | 106 |
| Tabla 9.3. Escala gráfica de calificación de la evaluación de desempeño para docentes | 106 |
| Tabla 10.1. Flujo de caja económico | 112 |
| Tabla 10.2. Análisis de punto muerto | 113 |
| Tabla 10.3. Análisis de escenarios..... | 113 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1.1. Número de instituciones universitarias y no universitarias | 3 |
| Figura 5.1. Análisis de competidores..... | 36 |
| Figura 5.2. Cadena de valor | 40 |
| Figura 6.3. Mapa estratégico..... | 45 |
| Figura 6.1. Respuesta de Pregunta N°5 del cuestionario | 47 |
| Figura 6.2. Respuesta de pregunta N°6 del cuestionario | 48 |
| Figura 6.3. Respuesta de pregunta N°1 – Tipo conocimiento y hábitos de institutos . | 48 |
| Figura 6.4. Respuesta de pregunta N°1 – tipo conocimiento y hábitos de institutos... | 49 |
| Figura 6.5. Respuesta de pregunta N°2 – Tipo conocimiento y hábitos de institutos . | 49 |
| Figura 6.6. Respuesta de pregunta N°3 – Tipo conocimiento y hábitos de institutos . | 50 |
| Figura 6.7. Respuesta de pregunta N°4 – Tipo conocimiento y hábitos de institutos . | 50 |
| Figura 6.8. Respuesta de pregunta N°5 – Tipo conocimiento y hábitos de institutos . | 51 |
| Figura 6.9. Respuesta de pregunta N°1 – Tipo evaluación de concepto..... | 52 |
| Figura 6.10. Respuesta de pregunta N°2 – Tipo evaluación de concepto..... | 52 |
| Figura 6.11. Respuesta de pregunta N°3 – Tipo evaluación de concepto..... | 53 |
| Figura 6.12. Respuesta de pregunta N°4 – Tipo evaluación de concepto..... | 53 |
| Figura 6.13. Respuesta de pregunta N°6 – Tipo evaluación de concepto..... | 54 |
| Figura 6.14. Respuesta de pregunta N°6 – Tipo evaluación de concepto..... | 54 |
| Figura 6.15. Respuesta de pregunta N°6 – Tipo evaluación de atributo..... | 55 |
| Figura 6.16. Respuesta de pregunta N°6 – Tipo evaluación de atributo..... | 56 |
| Figura 6.17. Respuesta de Pregunta N°6 – Tipo Evaluación de Atributo..... | 56 |
| Figura 6.18. Respuesta de pregunta N°6 – Tipo evaluación de atributo..... | 57 |
| Figura 6.19. Respuesta de pregunta N°6 – Tipo evaluación de atributo..... | 58 |
| Figura 6.20. Respuesta de pregunta N°6 – Tipo evaluación de atributo..... | 58 |
| Figura 7.1. Modelo de posicionamiento del Instituto IESI | 62 |
| Figura 7.2. Horarios de clases por modalidad..... | 64 |
| Figura 7.3. Logotipo de la compañía | 69 |
| Figura 7.4. Cuatro características de los servicios | 63 |
| Figura 7.7. Estrategia de comunicación de marketing | 75 |
| Figura 7.8. Estrategia de comunicación de marketing | 76 |
| Figura 7.10. Registro de datos tablero de gestión marketing..... | 80 |

LISTA DE ABREVIATURAS

- BID: División de Educación del Banco Interamericano de Desarrollo.
- CAF: Banco de Desarrollo de América Latina.
- CAPM: Modelo de Valoración de Activos Financieros.
- CBC: condiciones básicas de calidad.
- Cetpro: Centros de educación técnico productiva.
- CINE: Clasificación Internacional Normalizada de la Educación.
- EFTP: La educación y formación técnica y profesional.
- ETP: Educación Técnico Productiva.
- HSEQ: Salud: Seguridad: Medio Ambiente y Calidad.
- IESI: Instituto de Educación Superior Internacional.
- IEST: Institutos de Educación Superior Tecnológico.
- NSE: Nivel socioeconómico.
- OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- OMC: ciclo de seguimiento del pedido.
- PAT: Plan anual de trabajo.
- Publicidad ATL: Publicidad bajo la línea (below the line).
- Publicidad BTL: Publicidad sobre la línea (above the line).
- SEPTeg: Análisis Social, Económico, Político, Tecnológico, Ecológico y Geográfico.
- Sineace: Sistema Nacional de Evaluación: Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.
- TIC: Tecnología de información y comunicaciones.
- TIR: Tasa Interna de Retorno.
- VAN: Valor Actual Neto.
- WACC: Coste promedio ponderado del capital.

Liseth del Milagro Coronel Gayoso

Ingeniera de Sistemas de profesión, con más de 5 años de experiencia en áreas de Sistemas de Información y Gerencia de Proyectos, orientada a trabajo por objetivos y generando valor en la estrategia del negocio.

Espíritu innovador y experimentador con capacidad de análisis y solución de problemas, liderazgo en equipos multidisciplinares a través de buenas prácticas, metodologías, indicadores de bienestar organizacional a nivel interno y externo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Compañía Oesía Perú S.A.C

Consultora, enfocada en tecnologías de la información y proyectos, con presencial a nivel global.

Presta servicios a sus principales clientes como son la empresa Telefónica del Perú y Mi Banco.

Consultor PMO

Enero - Abril 2017

Liderar un equipo en la dirección de proyectos con grandes cambios de transformación desde el core del sistema hasta el seguimiento de gestión de proyectos de cada colaborador en la Dirección del Sistemas para la empresa cliente Telefónica del Perú.

- Auditoría de proyectos y evaluación de mejoras continua.
- Capacitación a las áreas de la Dirección de Sistemas respecto a la gestión de los proyectos internos.
- Reestructuración del nuevo sistema de portafolio de proyectos.
- Análisis de riesgos y contingencia en la nueva implementación.
- Elaboración del requerimiento funcional para el nuevo sistema (Project Online).

Compañía Tsoft Perú S.A.C

Consultora, enfocada en el uso eficiente de tecnologías de la información y brinda soluciones en gestión de proyectos, con presencial a nivel global (Argentina, Chile, México y Perú). Sus principales clientes son la empresa Telefónica del Perú, Banco Central del Perú y Sunat.

Consultor PMO

Agosto - Diciembre 2016

Dirección de orientación y educación a la Dirección de Sistemas de la empresa cliente Telefónica del Perú, para una mayor administración y control de los portafolios de proyectos internos.

- Implantación del nuevo modelo de gestión de proyectos y optimización en la herramienta de Portafolio PPM (Portfolio Project Management HP).
- Análisis y seguimiento de control de portafolios de proyectos de la Dirección de Sistemas.
- Elaboración del cuadro de mando de proyectos del negocio, regulares, TI, infraestructura e internos.
- Elaboración de procedimientos internos de gestión, control y mejora de procesos. Coordinación con las áreas involucradas para el correcto flujo de información.
- Responsable de la integración entre la estrategia de negocio y los diferentes proyectos en la empresa.
- Auditoría de proyectos y evaluación de mejoras continuas.
- Capacitación a las áreas de la Dirección de Sistemas para el buen uso de la herramienta PPM y mejorar la trazabilidad de gestión de los proyectos.

Compañía Indra Perú S.A

Consultora con presencia a nivel global (Europa, América y Asia).

Brinda soluciones de tecnologías de información, defensa y seguridad, transporte, energía entre otros.

Sus principales clientes son la empresa Telefónica del Perú, SAP y Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Gestor de Proyectos

Diciembre 2015 - Julio 2016

Liderar proyectos de diferentes envergaduras entre comercial (fija y móvil) y regulatorios, desde el levantamiento de información con cada usuario clave hasta la implementación y postproducción de cada proyecto desarrollado mediante la metodología Scrum (compuesta por sprints) y PMI en conjunto a las buenas prácticas del PMBOK, para la empresa cliente Telefónica del Perú.

- Gestión de proyectos comerciales (móvil y fijo) y regulatorios en las plataformas Atis, Gestel, CMS, CATV HFC y otros, mediante metodología SCRUM (sprints) y PMI.
- Monitoreo de definición de requerimientos del cliente.
- Planificación de reuniones con los interesados y usuarios de impacto.
- Análisis e identificación de riesgos.
- Análisis de gestión de cambios.
- Seguimiento en control presupuestal y estimación de alto nivel del proyecto.
- Seguimiento de propuesta de solución con los proveedores.
- Control del cronograma de trabajo y certificación del proyecto.
- Aplicación de buenas prácticas a través de la metodología PMI.

Compañía Retail Custom Solutions S.A.C

Consultores programación y venta de software, con presencia a nivel global (Estados Unidos, Chile y Perú).

Brinda soluciones informáticas acordes de la demanda empresarial actual, realiza implementación de punto de venta, desarrollo de ecommerce para retail y soporte de sistemas. Sus principales clientes son la empresa Belcorp, Calimod, Celima y Tambo.

Project Manager

Enero - Noviembre 2016

Liderar proyectos de desarrollo de ecommerce para diferentes retail y de software de punto de venta para las empresa Celima, Triathlon, Calimod, Motion, entre otras. Encargada de dichos proyectos desde el levantamiento de información con cada usuario clave hasta la implementación y postproducción de cada proyecto.

- Entrevistas para relevamiento de información con sponsors y/o usuarios finales.
- Administración de desarrollo de los proyectos web y plataformas integrales.
- Verificación y seguimiento de los avances según cronograma de proyectos.
- Verificación de seguridad de conexión e interfaces y testing del desarrollo.
- Reconocimiento de los riesgos que afectan directamente las probabilidades de éxito del proyecto.
- Resolución de conflictos.
- Uso de políticas de comunicación abierta.
- Desarrollo de documentación e informes de entrega del proyecto.
- Atención de solicitudes de gestión de cambios.

Compañía Colegio San Agustín - Chiclayo

Sector educación, colegio católico perteneciente a la Orden de Agustinos de nivel global.

Encargada del Área de Sistemas

Abril 2012 - Diciembre 2014

Administrar y controlar los requerimientos internos del área, estudio de las necesidades urgentes del área (compras, ejecución del proyecto de cableado de red), implementar políticas y normativas de seguridad y desarrollar sistema de movilidad para los escolares.

- Gestión de inventario de activos (equipos informáticos).
- Control de estado de los equipos informáticos en oficinas, laboratorios y aulas.
- Administración de servidores.
- Administración de Sistema Académico.
- Instalación y configuración de equipos informáticos.
- Control y administración de la red.
- Capacitación de personal.
- Análisis y generación de políticas, instructivos y procedimientos de seguridad para el uso y cuidado de los equipos informáticos e internet.
- Instalación de servidores y equipos en Windows (XP, 7, 8).
- Administración de servidor Forefront TMG y DHCP.
- Desarrollo de sistemas web internos (PHP y MySQL).

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2017 - actualidad
Master Business Administration – Mención en Dirección de Proyectos

UNIVERSIDAD PEKING – CHINA 2018
Master Business Administration

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2015
Diplomado Gestión de Proyectos

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS (PRIMER LUGAR) 2014
Diplomado Gerencia de Marketing

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO – CHICLAYO 2011
Diplomado Desarrollo de Aplicaciones Móviles WAP - PHP

UNIVERSIDAD PARTICULAR SEÑOR DE SIPÁN – CHICLAYO 2007 - 2011
Licenciada en Ingeniería de Sistemas

OTROS ESTUDIOS

CISCO: *CCNA Routing and Switching* 2014
ALIANZA FRANCESA: FRANCÉS BÁSICO 2009 - 2010
USMP: INGLÉS AVANZADO 2007 – 2009

Experiencia de Voluntariado y/o Skills

- Enseñanza gratuita de Marinera, Hospital de Iquitos – Apoyo 2017
- Campaña Navideña, Juan Pablo II – Organizador 2015

Lizet Melina Oscanoa Ramos

Profesional con experiencia en áreas de Servicio al Cliente, Comercial y Compras, generando valor en incremento de ventas, crecimiento de cartera de clientes, retención de clientes y optimización de procesos orientados a la visión estratégica del negocio.

Experiencia en gestión de campañas de venta, elaboración de propuestas comerciales, negociaciones, desarrollo de estrategias de fidelización de clientes y generación de ahorro. Orientado al logro, mejora continua e identificación de oportunidades, poseo habilidades de innovación frente a desafíos que emprendo, trabajo en equipo y liderazgo de equipos, que me permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Nivel intermedio de inglés, conocimientos en SAP.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

e-Business Interchange Zone

Empresa que ofrece soluciones e-business enfocadas en el control eficaz de ahorro de tiempo, mano de obra, costes en las actividades de compra y optimización de procesos de la cadena de suministro. E-business tiene las empresas más grandes del al sector privado y público.

ey Account Executive

Marzo 2016 – Abril 2017

Imagen de ventas de la empresa y manejo de la cartera de clientes del sector privado. A cargo de la elaboración de informes gerenciales para evaluación de las mejoras en los procesos y desarrollo de reuniones periódicas con los directores y gerentes de los clientes para venta de productos. Gestión de campañas de venta de la cartera de servicios para nuevos clientes, evaluación y desarrollo de propuestas comerciales y gestión el cierre de la venta.

- Logré fidelizar el 80% de los clientes de la cartera e incrementar el nivel de satisfacción del servicio en un 70%.
- Renové contratos de servicios de todos los clientes de la cartera.
- Logré incrementar la cartera de clientes en un 15%.
- Reduje en un 30% la cartera de clientes morosos.
- Desarrollé iniciativas comerciales para la mejora de las ventas y fidelización de clientes.

Consultor de Negocios

Febrero 2015 – Febrero 2016

A cargo de asegurar la satisfacción de la cartera de clientes del sector financiero e industrial. A atención de incidencias y requerimientos de los clientes. Coordinación y la elaboración de planes de trabajo del área comercial y servicio al cliente. Elaboración de procedimientos internos de gestión, control y operatividad de la empresa y clientes.

- Logré incrementar el nivel de satisfacción de clientes en un 50%.
- Diseñé y estructuré planes de trabajo comerciales.
- Atención y solución al 90% de incidencias y requerimientos de clientes.
- Mejora en el proceso de flujo de información y atención a los clientes.

Consultor de Negocios Junior**Enero 2014 – Enero 2015**

A cargo de dar soporte en solución de incidencias de la plataforma de servicio de cada empresa cliente. Validación del correcto flujo de información de cada empresa cliente en los sistemas SAP y ORACLE. Promover el despliegue de integración e-business a proveedores de los clientes.

- Atención y solución de incidencias de la plataforma en un 50%.
- Brindé capacitaciones en lima y provincias a clientes y sus proveedores sobre los servicios.
- Elaboré manuales para proveedores de las empresas clientes, como herramienta de consulta de las funcionalidades de la plataforma de servicio.
- Mejoré los KPI's de servicio al cliente y flujo de información en un 40%.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2018
Maestría en Administración de Negocios – Mención en Dirección de Proyectos

UNIVERSIDAD DE PEKING – CHINA 2018
Maestría en Administración de Negocios - Comercio Internacional

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016
Diplomado Internacional en Gestión Comercial

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2009-2014
Ingeniero Industrial y Comercial (10mo superior)

OTROS ESTUDIOS

ICPNA: INGLES INTERMEDIO 2016

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2014
Herramientas integradas para la gestión empresarial – Microsoft office Avanzado

Patricia del Rosario Raza Ramos

Profesional con experiencia en presupuestos y planeamiento financiero en el sector bancario y construcción realizando proyecciones financieras para controlar las inversiones y gastos de la organización. Así mismo, sustentar las variaciones del real vs el presupuesto brindando alertas a los usuarios internos a fin de identificar oportunidades de mejoras para el logro de la eficiencia.

Experiencia en implementación y capacitación a usuarios en el uso de ERP en el frente financiero.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Odebrecht Perú Ingeniería y Construcción S.A.C

Empresa de servicios de ingeniería y construcción de megaproyectos para el sector público y privado, entre ellos proyectos de carreteras, hidroeléctricas e irrigación.

Responsable de Servicios Financieros

septiembre 2014 - abril 2017

Encargada de consolidar la información financiera de cada uno de los proyectos para la casa matriz Brasil así como el análisis de los flujos y determinación de la necesidad del capital de trabajo.

- Elaboración y análisis de reportes financieros consolidado para la casa matriz.
- Consolidación y control del Presupuesto de inversiones y gasto hasta el final de cada uno de los proyectos.
- Análisis de indicadores de gestión y financieros identificando oportunidades de mejora en coordinación con los responsables de los proyectos.
- Proyección de flujos de cajas trimestrales y anuales.

Analista de información

abril 2013 – agosto 2014

Diseño funcional, planificación y capacitación para la implementación de ERP Oracle.

- Key user en la Implementación de ERP- Oracle EBS.
- Diseño funcional e implementación del módulo General Ledger y Fixed Assets de Oracle EBS.
- Ejecutar pruebas funcionales de los procesos financieros entre los módulos operativos AP, AR, AF y GL en ambiente QA.
- Capacitación a usuarios internos en el uso del ERP por medio de guías de usuario y manuales a fin de reducir las incidencias de error de usuario.
- Soporte a usuarios durante la migración e implementación de ERP.
- Coordinar con el área de TI para el levantamiento de las solicitudes de servicio por errores presentados en la interfaz.
- Proponer mejoras para la generación de reportes financieros, indicadores y reportes gerenciales.

Banco Internacional del Perú – Interbank

Empresa del sector bancario. Primer puesto en el ranking Great Place To Work año 2016. Por su estructura e ingresos es el tercer banco más grande de Perú.

Analista de Control de Gestión

febrero 2011 - abril 2013

- Supervisión de la elaboración del presupuesto anual de inversiones y consolidación del presupuesto anual de Gastos Operativos del Banco.
- Asegurar la correcta asignación de gastos por centro de costos a las unidades de negocio.
- Análisis de información financiera real vs lo presupuestado de las inversiones y gastos, sustentando las principales desviaciones para los comités de Gerencia y dando alertas a los responsables de rubros para la optimización de costos y proponer iniciativas de mejoras.
- Elaboración y análisis de indicadores de Gestión de los procesos a cargo de la Gerencia e identificar oportunidades de mejora.
- Implementación de OBIEE (Oracle Business Intelligence), automatización de reportes gerenciales e indicadores de gestión.
- Implementación del Balance ScoreCard de la Gerencia de Administración alineado a la estrategia del banco.

Asistente de Presupuestos

enero 2009 - enero 2011

- Elaboración y control del presupuesto anual de gastos operativos a cargo de la subgerencia sustentando los principales incrementos en las cuentas.
- Elaboración del sustento de variaciones de la información financiera real vs la presupuestada dando alertas a los responsables de cuentas para la optimización de costos y mejoras en los procesos dentro de la Subgerencia de Servicios.
- Registro de facturas de los servicios a cargo dando la conformidad de los servicios brindados.

Practicante de control de gestión y proyectos

marzo 2008 – diciembre 2008

- Registro y contabilización de facturas por adquisiciones destinados a proyectos de infraestructura y tecnología del banco.
- Control Presupuestal de Proyectos del banco (Infraestructura y Tecnología)
- Control de Gastos Operativos.

Electrónica Industrial y Servicios ELICE SAC

Empresa encargada de proveer energía eléctrica de calidad y un entorno de trabajo adecuado, a todo tipo de Activo Tecnológico a nivel nacional. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector.

Asistente de contabilidad

octubre 2006 – agosto 2007

- Registro y contabilización de los principales registros Contables.
- Elaboración y análisis de Estados Financieros, mediante ratios financieros.
- Análisis de cuentas mensuales.
- Control y contabilización de Planilla de pagos

Banco Falabella

Empresa del sector bancario, perteneciente al grupo multinacional Falabella. Cuanta con presencia en más de 3 países de Latinoamérica, y es una de las empresas con mejor satisfacción al cliente de acuerdo con ProCalidad.

Practicante Control de Operaciones

marzo 2005 a diciembre 2005

- Registro y contabilización de operaciones de Tesorería.
- Liquidación de pagos con las empresas en convenio y empresas del grupo.
- Apoyo en la validación de cuadros operativo contable de los diferentes productos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2017 - 2018
Maestría en Administración – Mención en Finanzas

EMLYON BUSINESS SCHOOL
Programa de intercambio – Global Entrepreneurship 2018

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2012 - 2013
Programa de Educación Ejecutiva - Finanzas

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS 2001 - 2005
Licenciada en Ciencias de La Comunicación

OTROS ESTUDIOS

Británico: Inglés intermedio

Cibertec: Excel intermedio

Manuel Leonardo Toro Galeano

Profesional con amplia experiencia directiva en el campo de la educación superior en modalidades presencial y virtual, innovación y marketing. Generando valor en el fortalecimiento del área estratégica de la organización mediante la implementación de proyectos que cumplen los objetivos institucionales del negocio.

Experiencia en la búsqueda de alianzas estratégicas, realización y control de campañas de marketing y gestión de la Innovación como proceso fundamental en el desarrollo estratégico de la organización.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS – Lima Perú

Escuela de negocios, primer lugar en el Ranking Great Place to Work de las escuelas de negocios en Lima Perú, con acreditación internacional AACSB y AMBA.

Coordinación y organización evento semana internacional

junio 2017 - Actualidad

- Coordinación de la campaña realizada para el evento “semana internacional” de julio 2017 y enero de 2018 apoyado por el área de marketing y la coordinadora de asuntos internacionales del MBA, obteniendo un indicador de 98% conformidad entre los asistentes.
- Supervisión y manejo del proceso de inscripción, aprobación de piezas, slogan y coordinación de actividades de recordación de marca realizadas durante el evento.

FUNDACIÓN ENI

Empresa líder en el sector de la educación superior del occidente del departamento de Cundinamarca Colombia, Con certificación de calidad bajo las normas ISO 9001 y NTC 5555.

Director de operaciones virtuales y Docente - Funza Colombia

febrero 2014 - abril 2017

- Dirección y Control de la educación virtual, liderando un equipo de trabajo a cargo de los procesos relacionados a esta modalidad.
- Desarrollo y gestión de la innovación de la institución, mediante la creación de procedimientos y estrategias encaminadas a la realización de spin off como herramienta estratégica de crecimiento organizacional, logrando crear el primer proyecto de este tipo para la institución.
- Implementación de tecnología en el proceso académico, garantizando el desarrollo y cumplimiento de los programas virtuales bajo los estándares de calidad ISO 9001 y NTC 5555.
- Supervisión y aprobación de las campañas de marketing en temporada de matrículas, logrando alcanzar el 100% de las metas institucionales en las campañas de 2015 al 2017.
- Realización de la programación académica, estructuración de cronograma del aula virtual y coordinación para la realización de material de apoyo que complementa el entorno virtual de aprendizaje (EVA).
- Generación de convenios empresariales y académicos estratégicos (alianzas estratégicas) para la expansión y reconocimiento de marca de la institución, logrando firmar de 3 convenios con importantes entidades colombianas en el año 2016.
- Docente tiempo parcial de las carreras de logística y producción, comercio exterior, marketing y HSEQ.

SUMINISTROS ALIMENTICIOS DE COLOMBIA SUMIALCO S.A.S.

Empresa de suministro, producción y comercialización de alimentos en diferentes casinos en la ciudad de Bogotá.

Consultor del área organizacional – Bogotá Colombia

junio 2014 - diciembre 2015

- Consultor del área administrativa y organizacional, específicamente en la reestructuración de los pilares organizacionales como punto de partida para la proyección y crecimiento empresarial de la organización.
- Creación de procedimientos y manuales de cargo mejorando el área talento humano, junto con capacitación al personal en áreas comerciales y de servicio al cliente.

PUFFER COLOMBIA

Empresa multinacional líder en el suministro de productos y servicios para control de procesos en diferentes industrias.

Gestor de Compras y Transporte Nacional e Internacional – Bogotá Colombia

octubre 2012 - enero 2014

- Manejo y control del personal a cargo del almacén, inventario y mercancía en stock,
- Manejo de ISO e indicadores de gestión para mejoramiento continuo.
- Selección de proveedores de transporte y Aduana, logrando una disminución de 20% en los costos operativos del área de logística.
- Consolidar y realizar el transporte internacional de mercancía para el sector petrolero desde Estados Unidos hacia Colombia vía aérea y marítima.
- Seguimiento y coordinación de la operación aduanera (Nacionalización).
- Manejo del transporte nacional desde Bogotá a los diferentes campos petroleros del país, teniendo en cuenta las fechas de entrega pactadas con el cliente final, logrando obtener un indicador de cumplimiento superior al 90%.
- Liquidación de importaciones una vez finaliza el proceso de Importación.

METROKIA

Grupo empresarial colombiano, compuesto por 5 empresas del sector automotriz, licores y cerámica.

Asistente de Importaciones – Bogotá Colombia

febrero 2012 - octubre 2012

- Supervisión y control de las operaciones de comercio internacional, y régimen cambiario de las compañías pertenecientes al grupo.
- Manejo de acuerdos comerciales, cartas de crédito, giros directos y cuentas de compensación.
- Manejo de proveedores internacionales y nacionales.
- Desarrollo de proyectos inherentes al área con el fin de optimizar los procesos y cumplir con los requisitos exigidos por las autoridades competentes.
- Manejo de Software Socase (liquidación de importaciones e inventarios), VUCE, Infoconsumo y Legiscomex.

AGENCIA DE ADUANA TECHCOMEX LTDA Nivel

Empresa de agenciamiento aduanero, con más de 25 años de experiencia en el sector de servicios de comercio exterior.

Analista de Importaciones – Bogotá Colombia

enero 2011 - diciembre 2012

- Control de personal operativo del aeropuerto encargado de realizar las inspecciones de la mercancía.
- Realizar las importaciones que llegan a Bogotá por el aeropuerto el dorado, siguiendo el proceso de nacionalización, hasta la entrega de la mercancía en el lugar acordado por el cliente,

- Seguimiento y control de la facturación de los procesos.
- Manejo de software especializados en comercio exterior como SYGA (DIAN), VUVE (Ventanilla Única de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo), Webcomex, OpenComex, International Business (manejo de cada proceso de importación y exportación) y ALAS (Clasificación arancelaria) y normatividad aduanera.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2017 - 2018
 Master in Business Administration MBA especializado en marketing.
 UNIVERSIDAD DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ UNIEMPRESARIAL
 Profesional en Finanzas y Comercio Exterior – Bogotá Colombia. 2007 - 2010

OTROS ESTUDIOS

SISTEMA NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA:
Certificación Orientador de formación a distancia. 2017
 SISTEMA NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA:
Certificación Orientador de formación presencial. 2016
 TOTAL POTENTIALS:
Seminario en liderazgo y finanzas personales. 2015
 CANADIAN COLLEGE: **Francés intermedio.** 2014 - 2015
 THE LINCOLN ENGLISH CENTER: **Inglés avanzado** 2011 - 2012

Experiencia de Voluntariado y/o Skills

- Fundación Un Techo – **Voluntario** 2015 - 2016
- Fundación Flor Morena - **Voluntario** 2014 - 2016
- Tour & Life **proyecto de emprendimiento** 2013
- Golden Hinde International **proyecto de emprendimiento** 2015

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio toma en consideración los cambios en del sector educativo e identifica una oportunidad de implementar una institución técnica en la ciudad de Lima Metropolitana. Para tal efecto se definen los siguientes objetivos:

- Evaluar la viabilidad económica del proyecto para determinar la implementación del instituto.
- Establecer una alianza estratégica con otra institución superior técnica extranjera para obtener mayor solidez académica y operativa.
- Investigar el mercado para determinar la demanda existente por parte del público objetivo.
- Conocer las preferencias del potencial consumidor de educación técnica.
- Definir la propuesta de valor que debe tener el instituto en el mercado peruano.
- Analizar la oferta existente de institutos técnicos para identificar oportunidades en el mercado.

Con la finalidad de evaluar la factibilidad se realizó un estudio de mercado, mediante una investigación cualitativa y cuantitativa, en fuentes secundarias y primarias. Para ello se recopiló información de informes y artículos que hacían referencia a los cambios en el entorno para dicho sector; así mismo se aplicó entrevistas a expertos que forman parte y tiene gran experiencia en educación técnica. Otra herramienta de investigación que se utilizó fue el focus group para identificar la percepción del público objetivo respecto a la formación técnica.

Como parte del análisis cuantitativo se aplicaron encuestas a un total de 261 personas del distrito de Ate que trabajan en cargos operativos y horarios rotativos, dichas encuestas se llevaron a cabo con base a las jornadas laborales que tienen las empresas. Producto del análisis se logró identificar que hay una aceptación de aproximadamente del 56.8% por la idea de negocio y que la propuesta diferencial del servicio tuvo una valoración aproximadamente del 60%.

Dicha propuesta está conformada por la aceptación de tres atributos por parte de los clientes; tales como, clases con horarios flexibles, alianza con institución extranjera e intercambio internacional.

Finalmente luego de los análisis realizados y la información recopilada, se puede concluir que el plan de negocio para la implantación de una institución técnica en la ciudad de lima metropolitana es factible, sustentado y dando respuesta a los objetivos:

- Resultado financiero, VAN de S/. 2'428,065 y una TIR de 46.24%. obteniendo flujos positivos a partir del segundo año y recupero de la inversión en el año cuarto.
- Formación de alianza estratégica permite alcanzar solidez y respaldo académico para la creación del Instituto de Educación Superior Internacional (IESI) localizado en el distrito de Ate Vitarte - Lima. De esta manera, se refuerza los lineamientos bajo la misma estrategia empresarial entre los institutos ENI y IESI.
- El estudio de mercado muestra un escenario alentador, donde la mayor oferta de educación técnica de las carreras en Administración y Negocios (14.1%), Logística (13.6%) y Sistemas (12.9%) mediante horarios flexibles y con mayor preferencia en turno nocturno, en la evaluación de concepto se obtuvo que la idea de negocio es atractiva en un 56.8%.
- Estudiante hoy en día tiene mayores opciones de elegir donde quiere estudiar ya sea en universidad o en un instituto, pero cada vez hay un crecimiento positivo por la demanda de institutos, aumentando en 19% de preferencia a nivel de Lima.
- La propuesta de valor por parte de IESI, respecto al factor internacional permite un mayor desarrollo por parte de la comunidad estudiantil al tener un mayor contacto global con el programa International Weekend e intercambio internacional.
- En el distrito de Ate Vitarte existe la presencia solo de tres instituciones técnicas que son competencia directa, lo cual representa una gran oportunidad para IESI, debido al volumen potencial del mercado existente, dado que se encuentra representado por 8,824 operarios.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

La educación superior en América Latina es uno de los pilares más importantes para que las naciones en vía de desarrollo puedan lograr un crecimiento sostenible en diferentes sectores económicos; sin embargo, esta no es de calidad ni se encuentra enfocada en atender las necesidades de las empresas.

Es importante tener en cuenta, que los gobiernos deben fomentar oportunidades para fortalecer y garantizar un crecimiento económico, social y cultural del país. Perú requiere instituciones que brinden una educación técnica de calidad y permitan a las personas de bajos ingresos mejorar su calidad de vida.

Según la Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (Disel, 2017), la última encuesta de demanda ocupacional a empresas de 20 y más trabajadores, se puede apreciar que el personal técnico y de educación básica son los que más buscan emplear las diferentes organizaciones con un 14,3% y un 65,3% respectivamente, mientras que el profesional universitario representa un 8.3% y profesional técnico un 12.1% durante el año 2017.

Es por ello que el fin principal de la institución es capacitar y otorgar las herramientas necesarias a las personas para un buen desarrollo y crecimiento en el trabajo en diferentes áreas administrativas y operativas.

La institución se caracteriza por minimizar las barreras a la educación mediante la flexibilidad horaria, uso de tecnología en sus instalaciones, procesos académicos y diferentes modalidades de estudio (presencial y semipresencial) permitiendo a los estudiantes seleccionar la opción más adecuada, eliminando las barreras de tiempo y costos que son las principales razones del ausentismo y no continuidad académica.

La implementación de una institución de educación técnica es una oportunidad de negocio ya que el mercado peruano ha tenido un crecimiento sostenido, existe una deficiencia en la educación y la informalidad en la mano de obra son unos de los principales problemas.

1.2. Objetivos

En el presente acápite se desarrollan el objetivo general y los objetivos específicos.

1.2.1. *Objetivo general*

Evaluar la factibilidad de negocio para implementar una institución técnica en la ciudad de Lima Metropolitana.

1.2.2. *Objetivos específicos*

- Evaluar la viabilidad económica del proyecto para determinar la implementación del instituto.
- Establecer una alianza estratégica con otra institución superior técnica extranjera para obtener mayor solidez académica y operativa.
- Investigar el mercado para determinar la demanda existente por parte del público objetivo.
- Conocer las preferencias del potencial consumidor de educación técnica.
- Definir la propuesta de valor que debe tener el instituto en el mercado peruano.
- Analizar la oferta existente de institutos técnicos para identificar oportunidades en el mercado.

1.3. Justificación

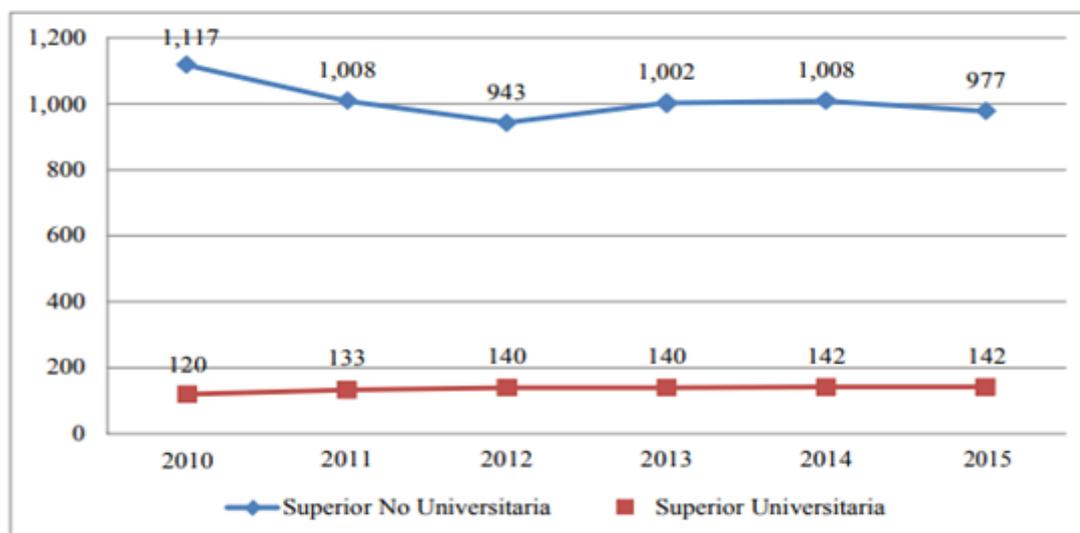
En los últimos años, la situación económica de Perú se ha mantenido estable, bajo un crecimiento favorable; sin embargo, los profesionales egresados de los centros de educación superior universitaria han experimentado cada vez mayores dificultades para poder desempeñarse en ocupaciones laborales acorde a su formación superior.

Esto se ve reflejado en la tasa de subempleo profesional, donde cuatro de cada diez profesionales se encuentran sobre educados, ocupando plazas no profesionales y sub remuneradas. (Yamada., Lavado y Martínez, 2014)

Por otro lado, el sector de la educación superior en Perú ha crecido significativamente en términos de instituciones educativas y programas de formación Ver Figura 1.1. Sin embargo, los cuestionamientos sobre la validez y calidad de los mismos han sido determinantes en los últimos años, son múltiples los casos de instituciones que han presentado problemas de acreditación, denuncias por estafa y vinculaciones negativas por sus propietarios o directores. Si bien existen instituciones

de prestigio se estima que estas son escasas y de difícil acceso por horarios, ubicación y costos.

Figura 1.1. Número de instituciones universitarias y no universitarias



Fuente: Sunedu y Minedu (2010-2015)

Las denuncias de la mala calidad de las instituciones educativas superiores, se refleja en el Informe sobre educación superior universitaria en Perú (Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad de Lima y Pontificia Universidad Católica del Perú, 2009), adicionalmente a esto, se dice que esta situación tiene sus inicios en el Decreto Legislativo 882, donde se promulga la Ley de Promoción de Inversión en la Educación, a partir de ello se comienza una etapa de creación de instituciones educativas privadas, siendo una posible causa que llevó a la minoración en la calidad de la educación superior.

Como resultado de esto, se aumentó en la última década (entre el 2004 y el 2014), el número de ingresantes a las universidades, la cual se duplicó, al pasar de 130 mil a casi 270 mil. Este aumento fue posible por la mayor absorción de los postulantes por parte de las universidades privadas nuevas y de precios menores al promedio.

Por otro lado, la educación técnica superior espera su propia reforma, en Perú la demanda de profesionales técnicos es de 300 mil al año, pero solo egresan la tercera parte de las instituciones de educación técnica (Diario Gestión, 2016). AFEP (2016) afirma que. “El mercado laboral se ha vuelto cambiante con el pasar de los años, el crecimiento económico y desarrollo industrial exige un nuevo tipo de profesionales

que vayan acorde con la demanda del mercado”. De esta manera, el conjunto de estas condiciones demuestra una alta demanda de técnicos especializados en las organizaciones. Así mismo, en el mercado peruano existe una oferta insuficiente de programas técnicos en los institutos.

A partir de estas oportunidades se pretende implementar una institución técnica en Lima. Con el presente plan de negocio se puede contribuir a mejorar y poner un estándar más alto en la calidad educativa técnica, adicionalmente se busca contribuir a minimizar las barreras de la educación que existe en Lima mediante flexibilidad horaria, intercambio estudiantil y con docentes nacionales y extranjeros. Con lo anterior, permite que las personas que no pueden estudiar por horarios o razones económicas tengan la oportunidad de acceder a una educación de calidad y competitiva para lograr una mejora en su crecimiento profesional o buscar una re-inserción laboral.

1.4. Contribución

El aporte de la investigación al campo intelectual académico puede verse y medirse desde distintos ángulos, los cuales podrán ser de interés a ciertos grupos de profesionales interesados en el uso práctico de los mismos. El presente estudio propone un nuevo modelo de negocio educativo a nivel superior técnico en Perú, específicamente en la ciudad de Lima.

El mercado educativo peruano en la actualidad viene atravesando una transformación importante con un nuevo marco legal y la obligatoriedad de cumplir con estándares mínimos que garantice la calidad en el servicio educativo. (Diario La República, 2017) Es por ello que lo hecho hasta el momento y redactado en estudios académicos previos se vuelven en parte obsoletos y requieren de una revisión urgente ante este nuevo escenario. Es ahí, donde la presente tesis pretende ser una referencia de estudio de mercado y de negocios que pueda brindar una nueva perspectiva a la educación de hoy.

Así mismo se contribuye con una visión social, fomentando mayores oportunidades de estudio a un grupo de personas trabajadoras que tienen deseos de superación profesional con restricciones económicas y de tiempo, este nuevo modelo

de servicio educativo técnico se basa en mejorar las competencias que exige un mercado global.

1.5. Delimitación de la tesis

1.5.1. Alcance

Este estudio se centra en la generación de un modelo de negocio formativo en el mercado peruano. Se pretende implementar un servicio educativo de calidad a través de las buenas prácticas teniendo como principal objetivo incentivar y promover la educación técnica superior con el uso de las TIC's, permitiendo a sus egresados obtener un mejor desempeño laboral y profesional en actividades administrativas y operativas.

Se evaluó el atractivo de incursionar en la educación técnica superior peruana a través de nuevos conceptos y procesos que generen mayor participación, confianza, motivación e interés de los diferentes actores del mercado actual que conlleven a desarrollar un modelo de negocio innovador y que se alinee al marco legal peruano, respetando los ejes curriculares vigentes para este tipo de instituciones.

Finalmente, el presente plan de negocio, busca determinar la viabilidad de implementar una institución de educación técnica con procesos y metodología académica necesaria al entorno del país. Este estudio se centra en el análisis netamente de negocio y no pedagógico, ni metodológico de la educación técnica. La ejecución de este plan de negocios está fuera del alcance de la investigación. Así mismo, los resultados de esta tesis no pueden ser utilizados para investigaciones ni planes de negocio enfocados en educación de nivel primaria y secundaria.

1.5.2. Limitaciones y restricciones

Existen limitaciones en la presente tesis como:

- Difícil acceso a la información respecto al sector educativo, principalmente en el nivel técnico; sin embargo, la investigación realizada con fuentes primarias ayuda a otorgar un resultado confiable.
- Rigidez legal en el sector educativo.
- Existencia de cultura burocrática en los órganos reguladores.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se analizarán las variables involucradas en el plan de negocio.

2.1.Educación superior

Según Díaz (2006), la educación superior hace referencia a la necesidad de aquellas personas que desean complementar su nivel educativo secundario con un nivel profesional mayor, siendo de libre opción y no obligatoria en Perú. Este tipo de educación está compuesta por instituciones privadas y públicas, dichas entidades desarrollan un conjunto de capacitaciones y administración de recursos calificados con el objetivo de brindar una educación de calidad a los estudiantes haciendo uso de laboratorios y ambientes de investigaciones.

Según Moreno (2010) “las últimas dos décadas el número de instituciones privadas que compiten en algunos campos con las públicas ha crecido significativamente, es muy sorprendente que dos tercios de la educación superior estén también a cargo de instituciones públicas en los países desarrollados”.

Cabe señalar que la educación superior se subdivide en universitaria y no universitaria. La educación superior no universitaria “está constituida por los Institutos de Educación Superior y Escuelas Superiores, que se dividen en: Institutos Superiores Tecnológicos, Institutos Superiores Pedagógicos y Escuelas Superiores de Formación Artística”. (Oregon, 2013)

La educación superior no universitaria también la ofrecen distintos institutos según sea la industria, como el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (Senati), el Centro de Información en Turismo (Cenfotur), Centro de Formación Técnica Minera (Cetemin), el Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción (Sencico) y el Instituto Nacional de la Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones (Inictel). (Banco de Desarrollo de América Latina, 2015)

Según el Catálogo Nacional de la Oferta Formativa preparado por Minedu, indica que existen 4 niveles formativos para la Educación Superior Técnico Productiva y Educación Superior Tecnológica, entre ellos se encuentran el nivel de auxiliar técnico, técnico, profesional técnico y profesional. Así mismo, menciona que para alcanzar el

nivel técnico el estudiante debe alcanzar los 80 créditos y el profesional técnico 120 créditos. (Minedu, 2015)

Según Moreno (2010), la demanda que existe por la educación terciaria ha ido incrementando y está enfocada en actividades y programas de servicio, industria y comercio, siendo las más representativas enfermería técnica, mecánica automotriz, administración de negocios y computación e informática.

2.2. Educación técnica

Recibe el nombre Educación Técnico Profesional en América Latina. Según Messina y Winberg (1996), lo considera como grado especializado de la educación media. Así mismo, se sostiene que este tipo de educación facilita a las personas el ingreso al mercado laboral de nivel técnico en diferentes sectores como el comercial, agropecuario, minero e industrial. Este tipo de educación no es de carácter obligatorio y tiene un tiempo de duración entre tres a cuatro años.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 1996), indica que “los estudiantes que reciben este tipo de educación proceden en la mayoría de los países de los sectores populares o de los estratos de menores ingresos de las clases medias”.

Según la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE), la educación técnica de Perú a nivel internacional es equivalente a los programas clasificados en el nivel CINE 5 - Educación Terciaria de Ciclo Corto, la cual están destinados a brindar al estudiante conocimientos, habilidades y competencias profesionales enfocándose principalmente en lo práctico y orientado a ocupaciones específicas. El CINE 5 tiene una duración mayor a dos años pero menor de tres años. (Instituto de Estadística de la Unesco, 2013)

La educación técnica impacta en la productividad de los países, debido a que tiene como fin desarrollar y fortalecer habilidades y competencias específicas en la fuerza laboral, teniendo una relación con la necesidad de las empresas de los diferentes sectores productivos. Así mismo, los programas de educación técnica se enfocan en la promoción de fuerza laboral capacitada, contribuyen en el crecimiento de los países en vías de desarrollo y ayudan a mejorar la calidad de vida de las personas. (CAF, 2015)

Finalmente, el Ministerio de Educación del Perú (2013), indica que la educación técnico profesional cubre especializaciones de formación de perfiles operativos e instrumental con una perspectiva directa en el ámbito de aplicación.

2.3. Educación técnico productiva

Según Minedu, indica que la Educación Técnico Productiva (ETP) es “una forma de educación orientada a la adquisición y desarrollo de competencias laborales y empresariales”, con la finalidad de ofrecer las herramientas necesarias para la inclusión, recolocación laboral y autoempleo, con una orientación socio-cultural, productivo y afectivo mediante valores y actitudes que permitan a las personas ser competitivas en el mercado.

Así mismo, la ETP está organizada por dos ciclos (básico y medio) los cuales son independientes (no secuenciales), es decir que el egresado no está obligado a culminar el ciclo básico para poder iniciar el ciclo medio. El ciclo básico, brinda “competencias laborales y capacidades necesarias para ejecutar trabajos de menor complejidad”, no se necesita requerimientos escolares para el ingreso y está conformado por módulos ocupacionales, se puede desarrollar trabajos de confección de prendas de vestir, carpintería, gasfitería, cosmetología, etc., mientras que el ciclo medio provee “competencias laborales necesarias para el ejercicio de una actividad ocupacional especializada”, se requiere que el estudiante tenga culminado el nivel primario o al ciclo intermedio de la educación básica alternativa y está compuesta por módulos convergentes relacionados a un perfil técnico especializado para desempeñar labores de construcciones metálicas, cocina, servicio de restaurant y bar, etc. (Minedu, 2004)

2.4. Alianza estratégica

Existen varias definiciones para poder comprender la dimensión y significado de una alianza estratégica, puede ser entendida de acuerdo a lo señalado por Hernández (2005) “las alianzas conducen los recursos de dos o más firmas a un compromiso específico, mientras las firmas mantienen la independencia de su propiedad”. Así mismo, según Gulati y Singh (1998), indica que "una alianza se define comúnmente como cualquier acuerdo de cooperación iniciado voluntariamente entre firmas que supone intercambiar, compartir o co-desarrollar algo y puede incluir contribuciones de las partes en capital, tecnología o activos específicas de las firmas".

Basado en lo anterior, se puede inferir que las alianzas hacen parte del direccionamiento estratégico de una organización. Es un sentido de colaboración entre empresas que buscan cumplir objetivos financieros, expansión a nuevos mercados o un fortalecimiento empresarial a través de conocimiento y reestructuración o gestión de procesos. (Hernández, 2010)

Dentro de los inconvenientes más representativos que se puede evidenciar en una alianza, es la flexibilidad en la realización o firma de los contratos entre las organizaciones que intervienen, esto ocasiona que los derechos de propiedad y los ingresos que se genera con la operación no queden definidos y cree una problemática de gestión o dirección en las organizaciones involucradas.

Una de las principales ventajas que se tienen en un proceso estratégico organizacional encaminado hacia la creación de una alianza, es el enfoque de compartir y adquirir conocimiento entre las empresas, el aprendizaje adquirido por ambas compañías ayuda al crecimiento y éxito organizacional. Se define el aprendizaje organizacional como “un proceso por el cual una firma adquiere información, conocimiento, entendimiento, know-how, técnicas y prácticas que conducen a cambios en sus rutinas.

Estos cambios pueden mejorar el desempeño de las tareas de la organización o pueden simplemente cambiar la forma en que estas tareas son ejecutadas”. (Hernández, 2000) De igual modo, cabe señalar que el conocimiento adquirido también crea una desventaja al interior de las organizaciones, es decir que si hereda información o procesos existentes que no genera valor entre ellas, se incrementa la ineficiencia operativa al interior de las empresas aliadas.

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), reconoce que la educación es esencial para disminuir la pobreza, el crecimiento económico y el desarrollo sostenible, siendo uno de los objetivos claves dentro de la agenda 2030 “asegurar el acceso igualitario a la formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria”.

En América Latina y el Caribe se proyecta un mayor empuje al realce de la educación, formación técnica y profesional (EFTP), pero a su vez se detectan diversos inconvenientes, las principales barreras son la carencia de orden y coherencia política, el exceso de confianza respecto a los modelos implementados según la necesidad actual y la baja destreza de prevención y evaluación, considerando también la poca equidad de oportunidades para acceder a una educación de calidad que permita al profesional desarrollarse en el mercado laboral. Es por ello, que la Unesco fomenta y promueve un nuevo estudio para la EFTP, con la finalidad de formar alianzas y grupos igualitarios que sean sostenibles a largo tiempo.

A nivel de Latinoamérica, se ha dejado de lado a la educación técnica dando mayor empuje al desarrollo de las universidades, hasta ahora solo Chile ha invertido en mejorar la calidad de educación a través de los institutos a pesar de ser pocas instituciones. Así mismo, se evidencia una alta desvalorización en este tipo de enseñanza, por ejemplo, en México se tiene la percepción que, para ser un buen profesional se debe optar por la universidad y obtener una licenciatura.

En Perú, se ha realizado un análisis de impacto en el mercado, dando como resultado que, los técnicos tienen mayor rentabilidad salarial y ventaja laboral a comparación de los profesionales universitarios, “hoy la educación técnica es el fin de un ciclo para muchas personas y no debería ser así. Creemos en el Banco Interamericano de Desarrollo que si se mejora en su calidad y se liga con el sector privado puede ser exitoso como ya lo es en Alemania, Suiza o Corea”. (Diario El Comercio, 2016)

En la última década, Perú ha sido uno de los países con mayor crecimiento en América Latina registrando una variación de 5.1% entre los años 2000-2015. En este periodo hubo un aumento significativo de empleos y de ingresos, logrando reducir los niveles de pobreza y generando un incremento en la educación. Sin embargo, la falta

de calidad en la enseñanza generó una disminución en el potencial de crecimiento del país.

Según el Diario Gestión (2018), en Lima la demanda por institutos ha crecido de un 21% a 40%, así mismo la preferencia por universidades ha disminuido 79% a 60%. Perú tiene una serie de desafíos para continuar avanzando con el desarrollo inclusivo y sostenible, ya que aún existen altos niveles de desigualdad y pobreza que reduce la posibilidad de las personas de contar con un nivel educativo superior.

Según estudios Ipsos Apoyo (2013), de los estudiantes egresados de secundaria el 70% opta por seguir una carrera universitaria, debido a que las consideran completas y de mejor calidad teniendo mayores oportunidades de cubrir puestos altos o directivos. Mientras que, el 30% opta por estudiar en un instituto debido a que el periodo de duración y costo es menor, pero sigue con la intención de llevar a cabo estudios universitarios con el objetivo de mejorar sus ingresos. Es por ello que ante el crecimiento del país la cantidad demandada de personal técnico es insuficiente.

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción Social (2013), los principales problemas que enfrenta el país con respecto a la educación superior se dan porque no existen escuelas de formación técnica en la educación secundaria, los institutos superiores presentan una currícula deficiente y carecen de programas que incentiven una oferta de trabajadores calificados; siendo uno de los motivos por lo que las personas no consideran a la educación técnica como una opción de desarrollo profesional.

De acuerdo con la información presentada por el INEI 2015, en Perú existen 774 institutos de educación superior tecnológica, de los cuales el 97.3% del total se encuentran ubicados en diferentes zonas urbanas, mientras que tan solo el 2.7% están ubicados en zonas rurales. Adicionalmente, el 56.1% del total son privados mientras que el 43.9% son públicos; por otro lado, existen 1,827 institutos de educación técnico productivo. De esta gran cantidad de instituciones no universitarias, son pocas las que se encuentran acreditadas por Sineace (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa) debido a que la mayoría presenta deficiencias en la calidad de la enseñanza, infraestructura inadecuada, falta de experiencia y preparación del cuerpo docente.

Según el Observatorio de Educación y Empleo denominado Ponteencarrera.pe provee información relacionada a la demanda actual del país, nos indica que del grupo de edades de 18 a 29 años considerado jóvenes el 79% se encuentra laborando, de ese grupo el 46% estudiaron una carrera universitaria y el 54% estudiaron una carrera técnica.

Así mismo, se demuestra que el ingreso promedio mensual de jóvenes profesionales (de 18 a 29 años de edad) técnicos va incrementando entre un rango salarial de S/. 1,572.00 a S/. 2,098.00 comprendido entre los años 2011 y 2015. De acuerdo con información presentada por el BID revela los que los 7 empleos más requeridos en los próximos años en América Latina y Caribe son los siguientes: Asistente de Salud, Especialista en Seguridad Cibernética, Programador de Software, Científico de Alimentos, Ingeniero Civil, Ingeniero Biomédico y Analista Estadístico.

Según Justo Zaragoza (director de Expouniversidad 2017), manifiesta que existe una alta demanda de técnicos en el mercado laboral peruano “requiere anualmente de 300,000 técnicos; sin embargo, sólo egresan alrededor de 100,000 de los institutos de educación superior. Este déficit de 200,000 técnicos hace que estos profesionales sean bien pagados”.

De igual modo, indica que el crecimiento de deserción universitaria en nuestro país es del 30%, esto es debido a la carencia de orientación vocacional, al rendimiento académico del estudiante, a la baja capacidad económica para los pagos antes y durante la carrera y también es presentado por peculiaridades de las mismas instituciones educativas.

Como apoyo a la orientación vocacional se crean expoferias de universidades e institutos en conjunto para brindar información y generar mayor interés a los alumnos a través de charlas informativas, talleres vivenciales, asistencia mediante personal profesional capacitado, entre otros. De la misma manera, existen sitios web donde el estudiante podrá acceder a test virtuales o ingresar a la página web Ponteencarrera.pe, donde puede informarse sobre las carreras más demandadas, las principales instituciones de estudio (universitario y no universitario) y que oportunidades de empleo cuenta actualmente. (Diario Andina, 2017)

Dentro de la educación superior para los institutos el Ministerio de la Educación ha implementado lineamientos académicos generales, que se basan en el

aseguramiento del desempeño educativo y fortalecimiento de la calidad de enseñanza integral en las instituciones, estos deben tener un enfoque científico y tecnológico, pero sobre todo deben aportar de manera social y sostenible a medida o a la necesidad del mercado laboral del país.

Según Arellano, en la investigación realizada sobre el tema "Dónde quiero estudiar", que fue implementada en jóvenes (hombres y mujeres) que se encuentran finalizando secundaria y a personas que han culminado los estudios, de niveles socioeconómicos A, B, C y D en la ciudad de Lima y la vez cuentan con el deseo de superación y de obtener un título profesional. Se revela que las principales carreras que requieren estudiar en un instituto son Administración 16%, Computación e Informática 15%, Diseño Gráfico 14% y Contabilidad 8%. Así mismo, afirma que "a pesar de que la universidad sigue siendo la institución preferida para estudiar, se aprecia que hay más personas dispuestas a ir a institutos en comparación con el 2016" y que las preferencias de carreras profesionales de años anteriores son muy diferentes a las actuales.

Por ejemplo, en el año 1997 las carreras favoritas de los estudiantes eran Derecho, Medicina y Ciencias de la Comunicación, pero ahora los jóvenes tienen otras necesidades, características y percepciones que son determinantes al elegir a qué institución ingresar a estudiar y buscan que estas apuesten e incentiven al emprendimiento para lograr ser sus propios jefes o que faciliten al acceso o reinserción laboral. (Diario El Comercio, 2018)

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente tesis se considera la metodología de investigación cualitativa y cuantitativa descriptiva, ya que permite contar con datos históricos, recolectados y proyectados para el análisis del plan de negocio.

4.1. Tipo de investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) menciona que el análisis descriptivo, “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” Lo cual permite recolectar la información necesaria del público de interés, buscando interpretar e identificar las necesidades y oportunidades que ayudan a soportar la viabilidad del presente plan de negocio.

4.2. Fuentes de información

Las fuentes de información que se usaron en el presente plan de negocio son fuentes secundarias y primarias.

4.2.1. Fuentes secundarias

Las fuentes de información secundaria se recolectaron de informes, artículos de entidades representativas a nivel nacional e internacional, artículos de investigación, entre otras que han sido pertinentes, relevantes y vigentes para el análisis de viabilidad del presente plan de negocio.

Como parte de dicha recolección, el reporte de diagnóstico de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) se evidenció que existen más de 700 Institutos de Educación Superior Tecnológico (IEST), donde año tras año el interés de adquirir los servicios de dichas instituciones ha incrementado en Perú. Así mismo para el año 2016 “el 70% de los estudiantes IEST están matriculados en instituciones privadas, el 30% restante se encuentra en instituciones públicas” lo que permite evidenciar un crecimiento y acceso a programas educativos para la sociedad peruana a través de IEST. (OCDE, 2016)

Cabe resaltar que la OCDE ha hecho un llamado a la estructura de aprendizaje que ofrece actualmente los IEST, donde resalta que se necesitan institutos con metodología de aprendizaje basado en el trabajo y que este sea sostenible, con el fin de lograr una mejora en la calidad de la educación técnica beneficiando a los empleadores, reduciendo la curva de aprendizaje y a los trabajadores mejorando su salario mensual. (OCDE, 2016)

Según un informe del Minedu (2015) los Institutos de Educación Superior Tecnológico ofrecen a la sociedad peruana carreras relacionadas con actividades de servicio, las cuales son relacionadas a continuación, junto con su cantidad ofertada: “Administración y Comercio (100,925), Salud (76,721), Computación e Informática (47,751), Contabilidad (44,882) e Industria y Producción (38,863).” Así mismo las regiones que tienen el mayor número concentrado de IEST son Lima, Junín, Ancash, Lambayeque, Piura, Arequipa y La Libertad.

Minedu ha identificado que las IEST desde su origen han presentado “rigidez y poca capacidad para ofertar una formación que responda de manera adecuada a las innovaciones tecnológicas y los nuevos requerimientos de las empresas lo que trae como consecuencia dificultades de adaptación a las demandas cambiantes de los sectores productivos” (Minedu, 2015) de esta manera se identificó que la variedad de programas que puede ofrecer los IEST necesitan un nuevo enfoque sostenible y que vaya de la mano con los cambios de cada sector económico.

Por lo anterior, se estableció un Catálogo Nacional de la Oferta Formativa de la Educación Técnico Productiva y Superior Tecnológica, el cual es un instrumento que ordena y organiza las carreras profesionales técnico productiva y superiores tecnológicos. Esta herramienta tiene como fin estandarizar las carreras profesionales en el ámbito nacional, a fin de asegurar una educación de calidad para los estudiantes.

El catálogo está conformado por 17 sectores, 34 familias productivas y sus correspondientes actividades económicas seguidas del nivel de formación y finalmente la carrera profesional.

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), afirma que el crecimiento en cantidad de los IEST no va de la mano con la educación de calidad que se viene ofreciendo, afectando directamente la mano de obra peruana, “la cantidad de mandos medios y técnicos, y de personal calificado es insuficiente para las necesidades del

país, más aún cuando los jóvenes que pueden lograr estudios post secundarios se preparan más para ocupar cargos altos o directivos y seguir profesiones tradicionales que para seguir estudios técnicos aplicados”. (BCRP, 2015)

El BCRP indica que los programas que ofrecen los IEST necesitan ser regulados frente a dos variables, la innovación y calidad, debido a que estos deben ir de la mano con los requerimientos de cada sector económico y cumplir con estándares de calidad que acredite que la mano de obra calificada sea dinámica e innovadora. Así mismo dichos programas deben estar interrelacionados con ejecución práctica (BCRP, 2015).

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), menciona que la Educación Técnico Profesional (ETP) nace por el requerimiento de personal técnico calificado por parte de las empresas y que esta contribuye con el desarrollo económico.

Así mismo propone establecer políticas que aporten a la enseñanza técnica como “disponer de un plan de estudios de vaya de la mano la educación con el mundo del trabajo” así como contar con asistencia técnica internacional. Por otro lado, sostiene que la ETP debería tener como objetivos: “Reconocer la experiencia laboral como parte del aprendizaje, desarrollar la capacidad para la toma de decisiones, ser accesibles a las personas discapacitadas, permitir el acceso a las mujeres y adaptarse a los rápidos adelantos de la tecnología de información y comunicación”. (Unesco, 2005)

El Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), menciona que “diferentes estudios señalan la estrecha relación entre la inversión del capital humano y su impacto positivo en el crecimiento económico, la innovación, el emprendimiento y la atracción de mayor inversión extranjera directa”. (CAF, 2015)

Uno de los principales problemas que se afronta en América Latina es que, si bien hay algunas escuelas de Educación Técnico Profesional, estas presentan deficiencias en su malla curricular y la infraestructura; por ello aducen, que uno de los grandes retos es cerrar la brecha que existe entre la oferta y demanda de la educación técnica, ya que, según estudios realizados, el 35% de las empresas a nivel global tienen dificultades para cubrir vacantes de personal técnico competitivo.

Perú enfrenta un nivel de productividad bajo a causa del no cumplimiento de los estándares de calidad en la educación técnica, pese a lo anterior, en la última década

se ha incrementado la cantidad de personas que estudian en institutos de educación superior como el Instituto Superior Técnico, sin embargo lo que buscan aprender son carreras de gestión como administración, negocios, economía, entre otros, que son carreras que no atienden a las necesidades del sector industrial que es lo que más demandan las empresas.

Es por lo anterior, que el gran desafío del gobierno peruano es garantizar la formación de profesionales altamente competitivos a fin de que puedan desempeñarse en los diferentes sectores económicos y contribuir al desarrollo del país. (CAF, 2015) Según la Tesis de Lazo, Ruiz, Teruya, Velasquez (2012), “Implementación de un instituto para técnicos en farmacia como parte de la cadena de Boticas Arcángel” existe una demanda insatisfecha de alumnos en institutos técnicos en Chiclayo debido a la baja calidad educativa y costos significativos de los programas brindados por las instituciones que existen actualmente; y por otro lado, ante el crecimiento de las provincias en Perú identificaron una oportunidad de negocio a fin atender la demanda de personal en farmacia en el mercado local y para el grupo Albis.

A fin de determinar la viabilidad del plan de negocio mencionado anteriormente, los autores realizaron estudios de mercado para conocer a su potencial público objetivo y para determinar la demanda. Así mismo se analizó la viabilidad económica del proyecto según los rendimientos esperados por los inversionistas. De la evaluación realizada, se determinó que el plan de negocio era viable económica y financieramente dado a que agrega valor a los inversionistas con una probabilidad del 83.7% de alcanzar VAN positivo.

Es por lo anterior, que analizando las fuentes secundarias se puede evidenciar y determinar que existe una oportunidad de negocio en Lima, al igual de un total apoyo por parte del gobierno al verse interesado en realizar los cambios al sistema de los IEST actual.

4.2.2. Fuentes primarias (cualitativo y cuantitativo)

Se desarrolló un análisis cualitativo y cuantitativo mediante una investigación de campo, en la cual se obtuvo información sobre el público objetivo, la composición de mercado y atributos más valorados para poder analizar los principales competidores.

Análisis cualitativo

Como parte del análisis cualitativo se tienen en cuenta dos instrumentos de investigación, para poder identificar y clasificar información pertinente y asertiva que permita brindar conclusiones para el plan de negocio.

a) Entrevista a expertos

El primer instrumento de investigación que se utilizó, fue la opinión de expertos, donde se realizó entrevistas semiestructuradas a un conjunto de seis profesionales con experiencia y conocimiento del sector de la educación técnica y laboral del país. Para lo cual se diseñó una guía de preguntas, donde los entrevistados tenían la posibilidad de responder a las inquietudes y adicionar información que el entrevistador haya considerado pertinente indagar.

Los expertos entrevistados fueron los siguientes:

Tabla 4.1 Relación de entrevistas a expertos

| Nombre | Cargo | Entidad |
|------------------------------|---|---|
| Pilar Saavedra Leon | Directora de Evaluación y Acreditación | Sistema nacional de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa Sineace. |
| Calep Aquino Maldonado | Gerente de la unidad gerencial de emprendimiento Impulsa Perú | Impulsa Perú |
| Sergio Bravo Orellana | Director | Instituto de regulación y Finanzas Universidad ESAN |
| José María Salinas Rodríguez | Team Leader | Manpower Group |

| | | |
|--|---|----------------------------------|
| Hugo Vértiz Díaz | Coordinador de proyectos del programa MBA | Universidad ESAN |
| Valerie Sánchez Ferrer Roberto Carlos Rojas | Especialista DIGEST Abogado DIGEST | Ministerio de Educación Nacional |

Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo con la información expresada en la entrevista con la directora Pilar Saavedra L., se puede evidenciar que existe una preocupación encaminada hacia el mejoramiento continuo del sistema educativo técnico productivo del país. Al tener una entidad acreditadora que valide la manera de cómo las diferentes instituciones del país realizan la operación en aspectos como gestión estratégica, soporte, resultados y formación integral en la que se involucra docencia, experiencia y metodología. De igual manera, al verificar el Anexo 4.1., se puede observar, la forma, evaluación y puntos críticos que debe tener en cuenta una institución para poder obtener la acreditación.

Por otro lado, de acuerdo con lo expresado por Sergio Bravo O. en la entrevista realizada, la cual se encuentra en el Anexo 4.1., se puede concluir que las instituciones nacientes deben tener en cuenta la inexistencia de formación técnica especializada en diferentes ramas y por ende la necesidad latente de importar mano de obra de diferentes países extranjeros, lo que se convierte en una oportunidad con el fin de apoyar la industria actual de Perú.

De igual manera, indica que un valor diferencial respecto a las instituciones existentes es la calidad educativa en los diferentes programas, los cuales pueden encaminarse hacia una educación académica o profesional dependiendo el segmento de mercado al cual sea dirigido el proyecto.

En la entrevista sostenida con Hugo Vértiz D., se indicó que el fin de un instituto es especializar a las personas en diferentes áreas y que estas estén acordes con el crecimiento del país, resaltó que existe una deficiencia de oferta académica en

soldadura, mecánica, informática, albañilería y desarrollo tecnológico, es allí donde las instituciones técnicas pueden encontrar un valor diferencial. De forma semejante, Sergio Bravo O. resalta la importancia de la calidad en el contenido de los programas que se brinden, docentes e infraestructura.

Un punto importante y de acuerdo con lo que indicó Calep Aquino M. es que el emprendimiento está cada vez más fuerte en Perú y que la cultura emprendedora debe venir desde la parte educativa para poder formar un ecosistema completo que fortalezca el sector empresarial del país, de igual manera mencionó que el mayor número de emprendedores son personas con educación técnica. Con lo cual se puede concluir que un punto importante dentro de las nuevas instituciones que se formen es el fortalecimiento de la cultura emprendedora.

En lo que compete al aspecto laboral, con la entrevista realizada a José María Salinas, indicó que la mayoría de compañías industriales tiene problemas importantes para conseguir personal operativo ya que existen personas con mucha experiencia, pero sin certificado educativo o, por el contrario, cuentan con certificado, pero no poseen las cualidades y habilidades blandas que se requieren para trabajar en las organizaciones.

Respecto a la información proporcionada por el Ministerio de Educación Nacional, es importante resaltar que se presentan los lineamientos a tener en cuenta por parte de los institutos para el licenciamiento de los programas, los cuales pueden ser apreciados en el Anexo 4.1. Adicionalmente, presenta los planes de proyección y objetivos que buscan en la regulación de la oferta de institutos, lo que permite conocer de una manera más amplia los principales aspectos que debe tener el plan curricular cuando se realice la implementación de la institución IESI.

Finalmente, se evidenció en las entrevistas que las empresas perciben una brecha entre las funciones que desempeñan las personas con cargos operativos y el nivel de preparación, debido a que existe una gran cantidad de personal que no se desarrolla en las áreas en las que se ha especializado. Logrando una inestabilidad en las remuneraciones y ámbito laboral.

b) Focus Group

En el segundo instrumento de investigación se realizó un análisis cualitativo, mediante la aplicación de focus group a personas con diferentes características con el fin de entender el cliente e identificar percepciones e información relevante en relación a la formación técnica superior del público objetivo y validar la prueba de concepto de la propuesta de valor. Se han realizado cinco focus group de tipo cara a cara, conformados por grupos en promedio de ocho personas cada uno y con una duración de 60 minutos, distribuidos de la siguiente manera: Ver Tabla 4.2.

Tabla 4.2. Grupos de focus group

| GRUPO | NSE | SEXO | EDAD | INSTITUCIÓN |
|---------------------------|------------|-------------|--|---|
| Operarios industriales | C y D | M y F | 18-23 años 24-28 años 29-34 años 35-40 años | Diar Ingenieros Archroma |
| Operarios no industriales | C y D | M y F | 18-23 años 24-28 años 29-34 años 35-40 años | ESAN y outsourcing, Colegio San Agustín. |

Elaboración: Autores de esta tesis

Así mismo, se ha considerado principalmente las fases de definición del objetivo de investigación, reclutamiento, preparación de la guía de discusión, planificación de la dinámica, análisis de resultados y elaboración de informe final.

La aplicación del focus group se realizó mediante el uso de una guía de preguntas abiertas, la cual parte desde lo general a lo específico en donde el moderador tuvo el rol de mantener en equilibrio al grupo de invitados y centrarse en temas de intereses acordados mientras que los analistas tomaban nota de las respuestas (verbales y no verbales) más el apoyo de una grabación de cada reunión grupal. En el proceso de la dinámica se utilizó una técnica proyectiva para favorecer la integración grupal a través de un video institucional que generó estímulos a los participantes.

Finalmente, se realizó el análisis del focus group de manera metódica siguiendo la estructura de la guía de discusión, se transcribió detalladamente cada reunión para proceder con la evaluación de los resultados, en la cual se evidenció diferencias de respuestas en las dinámicas por motivos de edades, sexo, expectativas personales, profesionales, etc., y luego fueron plasmados en el informe final. Ver en el Anexo 4.2.

Análisis cuantitativo

Con el presente análisis se pretendió hallar datos puntuales que permitan determinar la valoración de la propuesta del plan de negocio. Para ello se utilizó un instrumento de investigación denominado encuesta.

a) Encuestas

La encuesta es el instrumento más usado en la investigación de mercados o medición cuantitativa. En este instrumento de medición, existen dos tipos de preguntas que son abiertas y cerradas (Hernández, Fernández, Baptista, 2016). Adicionalmente, cuenta con ventajas como la rapidez, la posibilidad de incluir preguntas que ayuden a responder a la investigación y el bajo costo de su aplicación respecto a otros instrumentos de medición cuantitativa existentes. Por lo anterior la encuesta es el instrumento seleccionado para esta investigación.

En referencia a lo anterior (Hernández. et al. ,2016). Se elaboró un cuestionario aplicado con la metodología de entrevista personal en la cual, los entrevistadores deben tener pleno conocimiento del formulario y la capacidad de no sesgar las respuestas otorgadas por el entrevistado, “además de orientarlo en el tránsito del instrumento. Las explicaciones que proporcione deberán ser breves pero suficientes”. Indica el mismo autor.

La estructura del cuestionario se puede apreciar en el Anexo 4.3. el cual comprende preguntas cerradas de única y múltiple opción de respuesta, se encuentra estructurado en cuatro secciones descritas a continuación:

- Preguntas filtro: Las cuales permiten al entrevistador seleccionar el público objetivo relevante para la investigación.
- Conocimientos y hábitos de institutos: Sección en la cual se pretenden evaluar las preferencias de carreras, horarios y disposición a pagar por parte de los entrevistados.

- Evaluación de concepto: En la presente, se presenta el concepto de negocio al entrevistado, el cual califica lo más llamativo de acuerdo con la escala Likert balanceadas usadas en esta fase.
- Evaluación de atributos: Sección en la que se evalúan los atributos que tiene el instituto.

b) Tamaño de la muestra

La muestra hace referencia a un grupo más pequeño de la población. Según Hernández. et al. (2016). “Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”.

Para poder determinar la muestra es importante identificar la unidad de medida o las personas a las cuales se les aplicó la encuesta. Durante la investigación, fueron personas que trabajan en cargos operativos y en su gran mayoría con horarios rotativos de las empresas industriales del distrito de Ate, de acuerdo con el análisis de plaza realizado en capítulo IX del presente plan de negocio. Los entrevistadores, abordaron a los entrevistados a la salida de las compañías durante los diferentes turnos rotativos que principalmente se encuentran a las 6:00am, 2:00pm y 10:00pm.

El tipo de muestreo utilizado es no probabilístico en el cual se desconoce la probabilidad que tiene cada persona de ser seleccionada para hacer parte de la muestra (Ita, 2018). La ventaja de este tipo de muestreo según Hernández. et al. (2016). “es su utilidad para determinados diseños de estudio que requieren no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema”.

Tomando en cuenta lo anterior, y con el fin de poder determinar la muestra, se deben tener en cuenta aspectos cualitativos. De acuerdo con Malhotra (2008) “se encuentran: 1. la importancia de la decisión, 2. la naturaleza de la investigación, 3. el número de variables, 4. la naturaleza del análisis, 5. tamaños de muestras utilizadas en estudios similares, 6. tasas de incidencias, 7. tasas de terminación y 8. restricciones de recursos”.

Es por esto, que en el presente estudio juegan un papel importante las variables de experticia y recursos comprendidos como tiempo y economía. Para la presente

investigación, la población es de 8,824 de acuerdo con el Anexo 4.4., por consiguiente, el tamaño de la muestra se estableció de la siguiente manera: Ver tabla 4.3.

Tabla 4.3. Determinación de la muestra

| Parámetro para hallar n | Dato |
|--------------------------------|--------------|
| Nivel de Confianza | 95% (Z=1,96) |
| Margen de error (e) | 6% |
| Probabilidad de éxito (p) | 50% |

Elaboración: Autores de esta tesis

Se aplican los datos en la siguiente fórmula para hallar el tamaño de la

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * (1 - p)}$$

muestra:

Con lo anterior en número de encuestas aplicadas fue de 261.

A continuación, se presenta la ficha técnica de la encuesta, en la cual se expresan los datos anteriormente explicados.

- Personas que realizaron la encuesta: Liseth Coronel, Lizet Oscanoa, Patricia Raza y Leonardo Toro.
- Persona jurídica que la encomendó: La encuesta fue realizada para el Instituto de Educación Superior Internacional IESI.
- Fuente de financiación: Autores de la presente tesis.
- Universo: Personas que viven y trabajan en las empresas del distrito de Ate Vitarte.
- Marco muestral: Empresas ubicadas en el sector de Ate Vitarte, allí fueron aplicadas las encuestas en los diferentes horarios de salida de los turnos rotativos los cuales en la mayoría de ellas se encontraban a las 6am, 2pm y 10pm.
- Tamaño: Para la presente investigación, la población es de 8,824 de acuerdo con el Anexo 4.4. Por lo anterior, la muestra se encuentra en 261 personas.

- Sistema de muestreo: muestreo por conglomerado, ya que se buscaron las personas en los horarios de salida de las organizaciones del sector de Ate.
 - Margen de error: El margen de error para un nivel de confianza del 95% es de 6%.
 - Técnica de recolección de datos: Cuestionario realizado por el encuestador.
 - Fecha de recolección de los datos: abril 02 de 2018 a mayo 25 de 2018
 - Temas a los que se refiere: Conocimientos y hábitos de institutos y evaluación de concepto de los atributos representativos de IESI.
-
- Instituciones por las cuales se indagó: Ver anexo 4.3.
 - Preguntas concretas que se formularon: Ver anexo 4.3.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

A continuación, se realiza el análisis estratégico con la finalidad de conocer el entorno a nivel educativo y formativo de Lima e identificar las características actuales que permitan tomar las mejores decisiones en beneficio del instituto.

5.1. Análisis del macroentorno

El entender el análisis externo, permite a la institución identificar las posibles oportunidades y amenazas que tiene la organización con el entorno en el que se rodea. Alrededor de ésta, se encuentran diferentes instituciones, proveedores, clientes, bancos, y gobierno, los cuales influyen de diferentes formas en el desarrollo de sus actividades.

De acuerdo con Arbaiza (2014): “Los factores estratégicos externos de una corporación son las tendencias ambientales clave que tienen tanto una probabilidad media a alta de ocurrir como una probabilidad media a alta de producir un efecto en la organización”. Por lo anterior, a continuación se utilizan las herramientas que permiten encontrar los factores externos claves del entorno para el Instituto de educación superior internacional IESI.

5.2. Análisis SEPTEG

El análisis SEPTEG, permite estudiar cada uno de los factores que afectan directa o indirecta en las actividades y resultados económicos del negocio. Se presentan estos 6 factores a fin de evaluar tanto las oportunidades y amenazas a las cuales se encuentra expuesta la institución.

5.2.1. Factores socioculturales

El análisis de los factores socioculturales permite conocer los usos, costumbres, preferencias y estilos de vida de la sociedad. Según Apeim (2017), en Lima Metropolitana existe una población de 10.2 millones que representa el 35% del total de la población de Perú, de los cuales el 4.9 millones son hombres y 5.3 millones son mujeres. Las edades comprendidas entre los 18 y 35 años representan el 28.5% del total de la población limeña.

Según la encuesta ocupacional del Mintra (2016), la demanda de personal en Lima Metropolitana son en mayor proporción los obreros (45%) y trabajadores de

servicios personales (19.2%), que son quienes participan de manera directa en el proceso de producción; sin embargo, también se muestra una demanda por parte de los sectores productivos de contar con mano de obra calificada contratando a personal técnico (12.2%) y profesionales (6.4%).

Durante el periodo 2010-2015 se han creado 343 mil puestos de trabajo adicionales, que representa un incremento del 6.7%, por otro lado, la mayor proporción de la PEA ocupada está centrada en los sector de servicios, comercial e industria manufacturera.

Las ocupaciones más requeridas en Lima para personal técnico son: vendedores, agentes técnicos de ventas, aprovisionamiento y almacenaje, técnicos en informática, cajeros, técnicos en laboratorio clínicos, soldadores de estructuras metálicas, técnicos en electricidad, entre otras cuya remuneración promedio está entre el rango de S/ 2,000 y S/2,600 mensuales.

En algunas empresas, tienden a contratar operarios que trabajan por turnos y/o en horarios rotativos, esto implica que cuentan con un horario de trabajo específico, que puede ser en la mañana, tarde o noche y puede ir variando en el tiempo según las necesidades de la empresa.

El nivel socioeconómico con mayor presencia en Lima es el NSE C con un 42.2%, seguido del NSE B y NSE D con 24.5% y 23 respectivamente y finalmente los NSE A y B que en conjunto representan el 10.3%; ello muestra que la clase media se ha venido incrementando en los últimos años debido al crecimiento económico del país.

El ingreso familiar promedio de los NSE C y D son S/3,842 y S/2,800 respectivamente y por otro lado los gastos promedios son de S/3,066 y S/2,211; de los cuales el 42% de sus ingresos son destinados a gasto por alimentos, seguido de un 14% en vivienda y un 11% en educación.

Según el Estudio Arellano (2013), existen 6 estilos de vida en Perú que se definen en función al nivel de ingresos, gastos, gustos, preferencias y que tan tradicionales o modernos son.

Del Anexo 5.1. Tipos de estilos de vida, se puede inferir que los operarios, quienes son el público objetivo del plan de negocio, representan a los progresistas, que provienen de diferentes provincias del país y se encuentran en la búsqueda de mejorar

su calidad de vida y desarrollo profesional optando por estudiar carreras técnicas, debido a que les permite a corto plazo trabajar o emprender; por otro lado se encuentran los adaptados quienes están más enfocados en la familia, son más tradicionales, no son conformistas y en sus tiempos libres algunos realizan trabajos extras para tener un ingreso adicional, se preocupan más por el precio de los productos que por la calidad, optando por productos que se encuentran en oferta.

5.2.2. Factores económicos

En los últimos 10 años la economía del país ha venido creciendo principalmente por la globalización, los tratados de libre comercio y el crecimiento del mercado internacional, así como por la política monetaria establecida por parte de los gobiernos, a fin de dinamizar la economía, permitiendo un crecimiento continuo.

Según INEI (2017), el PBI del año 2017 presentó un crecimiento 2.2% producto del incremento de la demanda interna, por las relaciones comerciales con países de economías desarrolladas y el efecto positivo generado por el incremento de los precios de las materias primas destacando los metales. Este incremento también se da por el desempeño del sector construcción con un 9.1%, telecomunicaciones y otros servicios de información 7.8%; entre otros.

Por otro lado, el índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana para el año 2017 fue de 1.36% siendo este valor el incremento más bajo de los últimos 3 años; sin embargo, el índice de precios al por mayor cerraron el 2017 con una variación negativa de 0.59% producto de la ralentización del crecimiento a partir del segundo semestre del año.

Seguidamente, se analiza una de las variables macroeconómicas que tiene gran impacto en la economía que es el tipo de cambio en el que un aumento indica depreciación, una disminución indica apreciación del nuevo sol frente al dólar.

En Perú el tipo de cambio se determina por la oferta y demanda; sin embargo, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), entidad que tiene como misión mantener la estabilidad monetaria, interviene en el mercado cambiario a fin de evitar alta volatilidad del tipo de cambio. Entre los años 2003 y 2012 el tipo de cambio llegó a alcanzar los S/2.55 por dólar comparado a los S/3.55 del año 2001 y en los últimos cinco años ha oscilado entre los S/2.70 para el año 2013 y S/3.26 por dólar para el año 2017.

Dada la coyuntura de la situación política y económica, al cierre del año 2017, la tasa de desempleo alcanzó el 6.9% en Lima Metropolitana significando que 358,400 personas buscaron trabajo activamente y los salarios cayeron en 2.1% y el sueldo promedio por mes fue de S/1,667 aumentando en un 0.4% con respecto al año anterior.

Fue la actividad comercial la que más creció logrando un 5.9% de incremento que representa a 56,200 personas y por otro lado el sector manufacturero cayó 1.5% (10,100 personas) así como el sector construcción que disminuyó en 4.4% (15,800) producto del menor requerimiento de personal relacionado a la construcción debido a la paralización de obras públicas.

El país sigue creciendo si bien no a los mismo niveles de años anteriores, esta se muestra como una economía estable y es considerado un país atractivo para la inversión directa extranjera, según el BCRP (2017) “La inversión directa extranjera seguirá siendo los capitales externos la principal fuente de financiamiento dada principalmente por la reinversión de utilidades y el mantenimiento del precio de los minerales”, ello contribuirá al desarrollo económico, la generación de empleo y la dinamización de la economía.

5.2.3. Factores políticos - legales

Actualmente, Perú está pasando por una crisis política principalmente por el caso de corrupción en el que se encuentran involucrados los últimos cuatro expresidentes de la república y funcionarios públicos. Producto de ello, la economía se ha ralentizado debido a la paralización de obras teniendo un impacto negativo como se detalló en el punto anterior.

Según INEI (2017), el 83.4% indica que no se desarrolla adecuadamente la democracia debido a los políticos y 37.6% indica que el problema radica en las leyes, ya que en muchos casos los políticos crean leyes en beneficio propio.

En lo que respecta al sector educativo, que es el campo de acción de la presente tesis, se analizan las normas y leyes relacionadas a este sector así como las entidades que se encargan de regular.

El órgano rector de las políticas educativas nacionales es el Ministerio de Educación que se encuentra bajo el poder ejecutivo, cuya misión es “garantizar derechos, asegurar servicios educativos de calidad y promover oportunidades deportivas a la población, para que todos puedan alcanzar su potencial y contribuir al desarrollo de manera descentralizada, democrática, transparente y en función a resultados desde enfoques de equidad e interculturalidad” (Minedu, 2018). El sector educativo se rige por las siguientes normas legales:

Ley N° 28044 - Ley General de Educación

“Tiene por objeto establecer los lineamientos generales de la educación y del Sistema Educativo Peruano, las atribuciones y obligaciones del Estado y los derechos y responsabilidades de las personas y la sociedad en su función educadora. Rige todas las actividades educativas realizadas dentro del territorio nacional, desarrolladas por personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras”. (DS 009-2016-Minedu)

Ley N° 30512 -Ley de Institutos y de escuela de educación superior y de la carrera pública de sus docentes

“Ley regula la creación, licenciamiento, régimen académico, gestión, supervisión y fiscalización de los institutos de Educación Superior (IES) y escuelas de Educación Superior (EES) públicos y privados, a fin de que brinden una formación de calidad para el desarrollo integral de las personas, que responda a las necesidades del país, del mercado laboral y del sistema educativo y su articulación con los sectores productivos, que permita el desarrollo de la ciencia y la tecnología.

Así mismo, regula el desarrollo de la carrera pública docente de los IES y EES públicos. Están comprendidos en esta ley los institutos y escuelas de Educación Superior públicos y privados, nacionales y extranjeros, que forman parte de la etapa de Educación Superior, con excepción de las escuelas e institutos superiores de formación artística”. (Decreto supremo n° 010-2017-Minedu)

De igual manera, la ley 30512 permite analizar los requisitos necesarios a dar cumplimiento para poder obtener el licenciamiento como instituto de educación

superior y sus respectivos programas a impartir. Los aspectos que evalúa el ministerio de educación se encuentran los siguientes:

- a. Gestión institucional, que demuestre la coherencia y solidez organizativa con el modelo educativo propuesto.
- b. Gestión académica y programas de estudios pertinentes y alineados a las normas del Ministerio de Educación.
- c. Infraestructura física, equipamiento y recursos para el aprendizaje adecuado, como bibliotecas, laboratorios y otros, pertinente para el desarrollo de las actividades educativas.
- d. Disponibilidad de personal docente idóneo y suficiente para los programas de estudios, de los cuales el veinte por ciento deben ser a tiempo completo.
- e. Previsión económica y financiera compatible con los fines. (Ley n° 30512 - Ley de institutos y escuelas de educación superior y de la carrera pública de sus docentes-Minedu)

Resolución de Secretaría General 322 - 2017 - Minedu.

La presente resolución tiene como objetivo principal determinar los principales lineamientos de manera detallada para la formalización y obtención de licencia de operación de los institutos públicos y privados. Principalmente, “tiene como finalidad desarrollar las condiciones básicas de calidad, cuyo cumplimiento es de exigencia obligatoria para la obtención de la autorización de funcionamiento, durante la vigencia de la misma y para la ampliación de licenciamiento de los institutos de Educación Superior, públicos y privados, de sus programas de estudios y de sus filiales, incluidos sus locales”. (Resolución de Secretaría General 322 - 2017 - Minedu)

Dentro de la presente resolución se tiene manera detallada el desarrollo específico de los cinco aspectos de evaluación para el otorgamiento de la licencia de operación expresados en la ley de institutos 30512, se puede observar esto en el Anexo 6.2.

Decreto legislativo N° 882 - Ley de promoción de la inversión en la educación

Según la presidencia de la república, el decreto legislativo N°882 “establece condiciones y garantías para promover la inversión en servicios educativos, con la

finalidad de contribuir a modernizar el sistema educativo y ampliar la oferta y la cobertura”.

5.2.4. Factores tecnológicos

Según la encuesta anual realizada por el INEI (2016), menciona que en los últimos años las tecnologías de información juegan un rol importante en el desarrollo de las empresas ya que permiten mejorar los niveles de eficiencia, reducción de costos, atención rápida a los clientes.

Actualmente, el internet es considerado una de las herramientas principales de comunicación y de negocio para las empresas brindando ventajas como facilitar el acceso a la información, mejorar la interactividad, proveer oportunidades de negocio y brindar un valor agregado a los clientes.

Así mismo durante el año 2015, se registraron 76,886 empresas de las cuales el 91.3% hicieron uso de las computadoras, el 88.5% usó el servicio de internet; así mismo, el 94.3% utilizaron telefonía móvil y el 88,2% telefonía fija. Por otro lado, se muestra que los sectores que realizaron mayores inversiones en ciencia y tecnología se desempeñan en suministro de electricidad, información y comunicaciones, atención de salud humana, enseñanza privada, entre otros. El 99.4% de empresas dedicadas a la enseñanza privada utilizan computadoras y el 98.8% utilizaron el servicio de internet.

A través del internet se realizan anuncios y publicidad las empresas a fin de promocionar sus productos y servicios, del total de las empresas el 85.6% publicita en internet ya que anunciar en internet y sobre todo en redes sociales es un buen medio para mantener un contacto directo con el cliente y el 29.6% de las empresas de enseñanza privada pagan por publicitar en internet.

Según la encuesta realizada por GFK (2017), en el año 2016 el 53% de la población utiliza el servicio de internet, siendo el NSE A y B los sectores con mayor proporción con un valor de 81%, mientras que el NSE C el 61% y finalmente el NSE D y E sólo el 37% accede a este medio. En la ciudad de Lima, sólo el 60% de la población utiliza el internet quedando un 40% sin utilizar el servicio.

Con ello, se puede concluir que aún existe una brecha para alcanzar los niveles de los países desarrollados; sin embargo, se vienen presentando nuevas oportunidades para que el uso de internet vaya en aumento ya que las personas cada vez tienen una mayor participación en redes sociales.

Según Internet World Stats (2018), a diciembre 2017, usan el servicio de internet el 67.6% de los 32 millones de población y el 61.4% tiene cuenta en Facebook; sin embargo, a diciembre 2015, se registraron 34.2 millones de suscripciones al servicio de celular, con ello se muestra que algunas personas cuentan con más de un teléfono móvil.

Actualmente, gracias a la infraestructura tecnológica con la que cuenta el país, los peruanos tienen acceso a las diferentes herramientas tecnológicas que les permite realizar sus labores de manera eficiente, así como poder seguir estudiando sin la necesidad de asistir todo el tiempo a su centro de estudios.

En los últimos años, se ha venido desarrollando la educación virtual en diferentes centros de estudios superiores, lo cual es considerado como una mejor opción para aquellas personas que se encuentran laborando y no cuentan con el tiempo suficiente para poder asistir a las aulas físicas.

5.2.5. Factores ecológicos

En Perú, el Ministerio del Ambiente es el ente encargado de asegurar el uso sostenible, la conservación de los recursos naturales y la calidad ambiental en beneficio de los ciudadanos y el entorno.

Según el Plan Estratégico Institucional 2017 - 2019 del Ministerio del Ambiente, hace referencia a cinco objetivos estratégicos que principalmente buscan promover una mejor calidad del ambiente, la ecoeficiencia, la baja emisión de efecto invernadero, así como concientizar a la población, empresas y el estado.

Según información del Minam (2018), el primer acuerdo ambiental regional firmado entre Perú y países de América Latina y el Caribe que tiene como fin “establecer y consolidar el derecho a las personas de contar con mecanismos de acceso a la información, participación y justicia ambiental, lo que permitirá a la ciudadanía en general tener un rol mucho más activo para garantizar el derecho a gozar de un ambiente sano y equilibrado”.

Como se indica anteriormente, las poblaciones deben contar con acceso a la información ambiental y esto se puede lograr por medio del uso de las herramientas tecnológicas como son las redes sociales incluso la educación virtual, es por ello que el ministerio del ambiente junto con el ministerio de educación ha desarrollado un aula

virtual, con la finalidad de poder informar a los ciudadanos sobre educación ecoeficiente logrando desarrollar y fortalecer la conciencia ambiental.

Así mismo, la implementación de la educación virtual en las instituciones educativas también contribuye con la conservación del medio ambiente, debido a que con este modelo de estudio se usa menos papel y tinta permitiendo disminuir la tala de árboles, por otro lado, contribuye en la reducción el uso de vehículos ya que no será necesario que los alumnos se trasladen a su centro de estudios.

Finalmente, con el fin de reducir los daños generados por movimientos telúricos, en Perú se viene implementando el uso de aisladores antisísmicos, que son dispositivos circulares de metal y caucho, cuya función es amortiguar y reducir la vibración de la edificación durante un sismo. Este dispositivo tiene un precio alto que genera un incremento en el costo entre 10% y 18%, debido a ello sólo se viene utilizando en el sector corporativo y en construcciones de mayores a veinte pisos. (Diario Gestión, 2016)

5.2.6. Factores geográficos

Es importante analizar los factores geográficos de Lima ya que permite conocer su ubicación geográfica y la accesibilidad. Lima es la capital de Perú y se encuentra ubicada en la parte central-occidental del territorio peruano, limitando por el norte con Ancash y Huánuco, por el este con Pasco, Junín y Huancavelica; por el sur con Ica y por el oeste con el Océano Pacífico. El departamento de Lima está compuesto por diez provincias y la provincia Constitucional del Callao, de las cuales la provincia de Lima Metropolitana está conformada por 43 distritos siendo el más poblado el distrito de San Juan de Lurigancho.

Dada la ubicación de Lima, aquí los ciudadanos cuentan con acceso a servicios públicos (luz, agua, teléfono, internet) así como vías y avenidas de fácil acceso para su desplazamiento; sin embargo, la infraestructura vial no es la óptima ya que no está correctamente señalizada, las pistas se encuentran en mal estado, veredas angostas.

A pesar de contar con tres sistemas de transporte que son el Metro Lima, Metropolitano y los corredores complementarios si bien ha mejorado en cuanto a rapidez de un punto a otro estos no son suficientes, ya que los ciudadanos para trasladarse a sus centros de labores o estudios les puede tomar hasta dos horas diarias para poder tomar un bus o el tren.

Según el Diario Gestión (2016), se pueden identificar ocho zonas industriales en Lima, siendo las siguientes:

- a. Centro: Cercado de Lima
- b. Norte 1: Los Olivos e Independencia
- c. Norte 2: Puente Piedra, Carabayllo y Comas
- d. Este 1: El Agustino, Santa Anita, Ate y San Luis
- e. Este 2: Lurigancho, Chosica y San Juan de Lurigancho
- f. Oeste: Cercado del Callao y Ventanilla
- g. Sur 1: Chorrillos, Villa El Salvador y Lurín

Ante el crecimiento de las empresas industriales y la escasez de espacios en la ciudad de Lima se vienen desarrollando nuevos proyectos inmobiliarios en la zona alejadas al centro de Lima por la gran extensión con la que cuenta y por precios más bajos por metro cuadrado así mismo cuenta con infraestructura diseñada especialmente para empresas industriales ya que cuenta con amplias vías de acceso, intercambios viales y áreas verdes y estos se encuentran principalmente ubicados en Chilca, Lurín y Ancón. La implementación de estos nuevos proyectos permitirá a las empresas industriales a mejorar su eficiencia logística y así como reducir costos.

5.3. Análisis del microentorno

El análisis realizado al microentorno, busca entender a los agentes externos y el ambiente que se encuentra alrededor de la institución, con el fin de poder tomar decisiones estratégicas que ayuden al fortalecimiento y visión futura de IESI. A continuación, se realiza el análisis.

5.3.1. Análisis de la competencia

El detalle de los competidores para el servicio que se ofrecerá al mercado limeño se muestra en la Figura 6.1, fue elaborada con base a la información recopilada en la investigación cualitativa realizada.

- **Competidores directos**

Según Lambin (2009), este tipo de competidores está comprendido por aquellas empresas que “tienen un alto puntaje tanto en términos de necesidades de mercado

como en plataforma tecnológica”. Bajo dichas condiciones se tendría a las siguientes instituciones: Senati, SISE, Telesup, IDAT, Cesca.

- **Competidores potenciales**

Según Lambin (2009), este tipo de competidores está comprendido por aquellas empresas “con alto puntaje en términos de plataforma tecnológica pero que actualmente no satisfacen las mismas necesidades de mercado”. Bajo dichas condiciones se tendría a las siguientes instituciones: Tecsup, Zegel IPAE, Toulouse Lautrec, Cibertec.

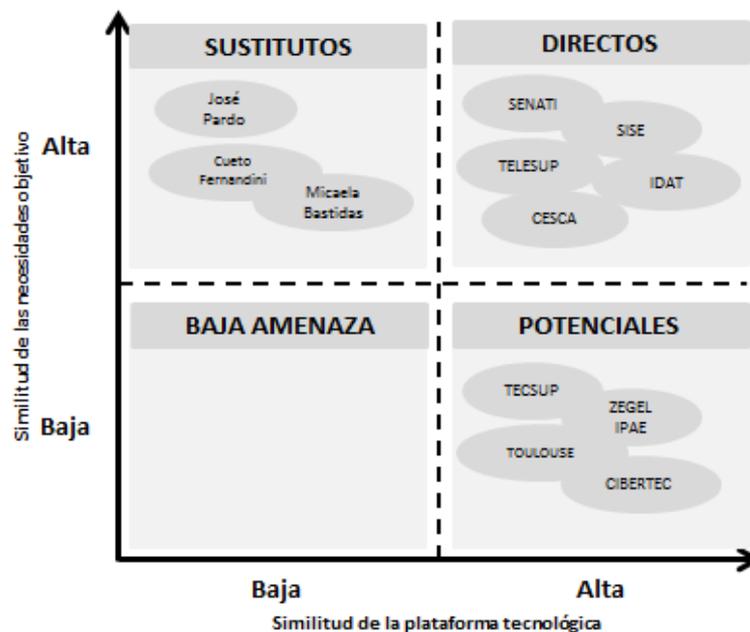
- **Competidores sustitutos**

Según Lambin (2009), este tipo de competidores está comprendido por aquellas empresas “que satisfacen las mismas necesidades de mercado que la empresa central pero con distintos tipos de recursos y/o tecnologías”. Bajo dichas condiciones se tendría a las siguientes instituciones nacionales y cetpros: José Pardo, Carlos Cueto Fernandini, Micaela Bastidas.

- **Competidores durmientes**

Según Lambin (2009), este tipo de competidores está comprendido por aquellas empresas que “constituyen una amenaza baja, porque tanto sus mercados objetivos como sus tecnologías son diferentes”.

Figura 5.1. Análisis de competidores



Elaboración: Autores de esta tesis

5.3.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Se realiza el análisis del modelo estratégico a través de las cinco fuerzas de Porter, para conocer la competitividad dentro del mercado de educación y a su vez implementar una estrategia de negocio mediante la competencia, sustitutos, nuevos competidores, proveedores y clientes.

- **Competencia en el mercado**

El sector de educación posee un grado rivalidad elevado a razón de la existencia de diversas entidades educativas en el mercado peruano que compiten a través de servicios de calidad de enseñanza, beneficios, precio, infraestructura y reconocimiento. Según el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Sineace) informa que actualmente hay 1,140 institutos públicos y 1,488 institutos privados siendo un total de 2,628 institutos a nivel nacional de los cuales solo 85 institutos están acreditados. Los institutos con mayor posicionamiento, acreditaciones y gran presencia de ventaja competitiva en Lima Metropolitana son Cibertec, SISE e IPAE.

- **Sustitutos**

El servicio de la nueva institución de educación posee un alto nivel de amenaza impactada por diversos sustitutos, entre ellos se identifica a los centros de educación técnico productiva conocido como cetpro, escuelas de educación superior (EES) que ofrecen formación en pedagogía y tecnología que brindan una alternativa de estudios, las universidades mediante carreras profesionales o cursos complementarios y las organizaciones con interés de inversión en educación especializada que ofrecen cursos cortos como es el caso de la empresa Google a través del programa "Empieza a aprender" entre otras.

- **Nuevos entrantes**

Los institutos cuentan con mediano nivel de amenaza ante nuevos competidores, esto es debido a las normativas y reglamento de educación establecidas por el Estado peruano que genera trabas burocráticas ante la autorización del funcionamiento de los mismos, en la Ley N°29394, que regula la creación y funcionamiento de institutos y escuelas de educación superior públicos o privados, se podrá observar detalladamente todas los requisitos mínimos que se debe tomar en cuenta referente a resolución, autorizaciones, infraestructura y equipamiento, presupuesto financiero entre otros para

poder iniciar las actividades educativas. Según María Isabel León, presidenta de Asiste (Asociación de Institutos Superiores Tecnológicos y Escuelas Superiores del Perú) declaró en La Hora N que "En promedio, toma dos años que el Ministerio de Educación apruebe una nueva carrera" limitando a su vez que los centros de educación puedan expandirse.

Así mismo, la brecha digital y tecnológica va teniendo auge en el país, lo cual conlleva a tener una mayor presencia de nuevos entrantes al sector educativo haciendo más interactivo, fácil y provechoso para la generación de aprendizaje y aplicativo en el ámbito laboral para el estudiante. Según Pedro José de Zavala, CEO de Circus Grey, indicó que “Si cerramos esa brecha (digital) no solo vamos a tener un beneficio económico, sino social”.

- **Proveedores**

El poder de negociación con los proveedores es medio, debido a la gran oferta en el sector de educación tanto en las plataformas, sistemas integrados adecuados a la formación educativa y administrativa, equipos, infraestructura y comunicación directa publicitaria. De esta manera se ha detectado seis pilares esenciales para la implementación básica de un instituto de educación que son las áreas de: Formación Académica, Contabilidad y Finanzas, Sistemas, Logística, Administración y Marketing, de los cuales se desarrolla un análisis de proveedores con la finalidad de cumplir con los requerimientos necesarios. Ver en la Tabla 5.1.

Tabla 5.1. Análisis de pro proveedores

| SISTEMA ACADÉMICO | SISTEMA ADMINISTRATIVO | EQUIPOS | MARKETING |
|--------------------------|-------------------------------|----------------|------------------------|
| Moodle | Oracle Sales Cloud | Microsoft | Facebook |
| Canvas LMS | SugarCRM Enterprise | Epson | Google |
| Udemy | Zoho Online CRM | Cisco | Agencias publicitarias |
| Q10 Virtual | MS Dynamics | TP-Link | Emisoras |

Elaboración: Autores de esta tesis

- **Clientes**

Se identifica un alto poder de negociación con los clientes en la ciudad de Lima debido a las grandes expectativas de los mismos y a las exigencias del mercado competitivo. En la actualidad el estudiante busca una institución de educación de calidad, flexible, precios accesibles, tecnología e infraestructura adecuada para desarrollar diferentes habilidades y conocimientos a través de las carreras técnicas que les permitirá trabajar o re-insertarse laboralmente en diversos sectores económicos.

El enfoque principal de los clientes está orientado a operarios, quienes son personas que actualmente se encuentran trabajando y desean complementar sus estudios mediante carreras de gestión con el objetivo de crecer profesionalmente (nuevo puesto y salario de trabajo) y a su vez le permite tener una mejor calidad de vida para él y su familia.

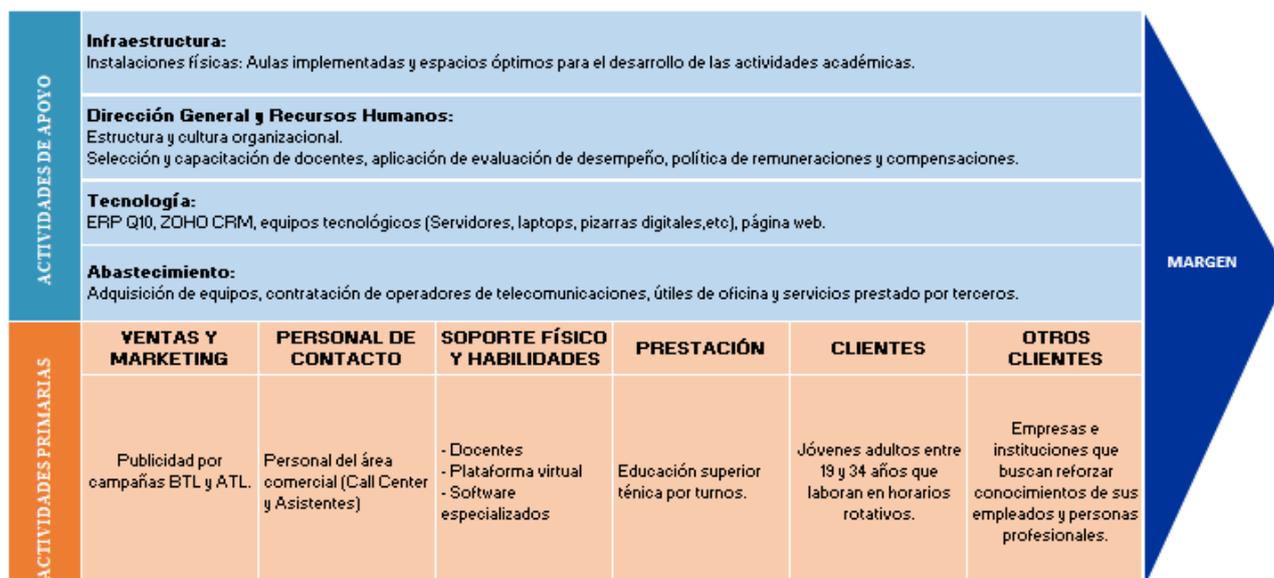
5.4. Entorno interno

El presente análisis busca validar los procesos y recursos que tiene la institución de educación en su interior, con el fin de poder ser rentable en el tiempo y por consiguiente evaluar la viabilidad de la organización, según Arbaiza (2014). A continuación, se usan las herramientas para evaluar el interior de IESI.

5.4.1. Cadena de valor

Según Porter (Citada en Arbaiza, 2014) “la cadena de valor está representada por el conjunto de actividades que se realizaron con la finalidad de diseñar, producir, comercializar, distribuir y mantener los productos o servicios que la empresa ofrece”. Por lo anterior, se presenta la cadena de valor de servicios de IESI, basada en Pierre Eglise y Eric Langeard.

Figura 5.2. Cadena de valor



Elaboración: Autores de esta tesis

La cadena de valor está compuesta por actividades primarias y actividades de apoyo, así mismo estas a su vez se desglosan como sigue:

- **Actividades primarias**

- a. **Ventas y Marketing:** Corresponde a las campañas publicitarias que son realizadas con el fin de captar a los potenciales estudiantes por medio de diferentes tipos de publicidad en BTL (eventos, paneles y volantes) y por otro lado ATL (publicidad por redes sociales y radio).
- b. **Personal de contacto:** Está representada por las personas que se encuentran de cara al cliente y se encargan de contactar a los potenciales estudiantes vía telefónica o de forma presencial en la institución.
- c. **Sopte físico y habilidades:** Está compuesto por el ejecutor del servicio que para la institución serán los docentes quienes desarrollan las clases, de igual manera, se encuentran los softwares que son utilizados para impartir algunas asignaturas y desarrollar las habilidades de los estudiantes entre ellos se encuentran Photoshop, Illustrator, Microsoft Office, Siigo, entre otros.

- d. Prestación: El core business del negocio es brindar educación superior técnica enfocada en el personal que labora en horarios rotativos con opción a estudiar en las modalidades presencial o semipresencial y realización de estudios en la institución colombiana con quien se tiene una alianza estratégica.
- e. Clientes: Es importante conocer el tipo de cliente con el fin de poder satisfacer las necesidades del mercado objetivo los cuales están representados por jóvenes entre 19 y 34 años que laboran en horarios rotativos y buscan ser ejemplo para su familia, desarrollo profesional y mejorar su calidad de vida adquiriendo una mejor posición laboral.
- f. Otros Clientes: En este escalón se muestran a las empresas e instituciones que cuentan con necesidades de capacitación para su personal que es atendido por la institución a través del dictado de cursos de educación continua.

- **Actividades de apoyo**

Son todas aquellas actividades que brindan un soporte para poder ejecutar el servicio de manera óptima dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

- a. Infraestructura: Es implementada según los requerimientos del Minedu así como de defensa civil para obtener la licencia de funcionamiento y por otro lado el equipamiento necesario para el desarrollo de los programas.
- b. Dirección General y Recursos Humanos: Se refiere a cómo se encuentra estructurada la organización, así como las políticas establecidas a fin de asegurar el debido cumplimiento de los procedimientos.
- c. Tecnología: Representado por recursos que se utilizan para la organización, control y ejecución del servicio.
- d. Abastecimiento: Corresponde a la adquisición de bienes y servicios necesarios para la ejecución del servicio.

5.5.Matriz EFE

Como parte del análisis externo se detalla las oportunidades y amenazas, en el Tabla 5.2 que se muestra a continuación.

Tabla 5.2. Puntuación de los factores matriz EFE

| ITEM | FACTORES CLAVES | Peso | Calificación | Calificación Ponderada |
|----------------------|---|-------------|--------------|------------------------|
| OPORTUNIDADES | | | | |
| O1 | Expansión de mercados a nivel nacional e internacional. | 0.13 | 4.00 | 0.52 |
| O2 | Facilidades de préstamos de entidades financieras a los alumnos. | 0.09 | 3.00 | 0.27 |
| O3 | Inclusión de nuevas tecnologías para brindar una mejor educación. | 0.11 | 3.00 | 0.33 |
| O4 | Contar con alianza estratégica (empresa colombiana). | 0.13 | 4.00 | 0.52 |
| O5 | Alta demanda de personal profesional. | 0.10 | 3.00 | 0.30 |
| Subtotal | | | | 1.94 |
| AMENAZAS | | | | |
| A1 | Inestabilidad política en el país. | 0.08 | 1.00 | 0.08 |
| A2 | Alta tendencia de desempleo. | 0.09 | 2.00 | 0.18 |
| A3 | Restricciones legales para la aprobación de programas. | 0.07 | 2.00 | 0.14 |
| A4 | Poca valoración de los programas técnicos. | 0.08 | 2.00 | 0.16 |
| A5 | Mercado altamente competitivo. | 0.12 | 2.00 | 0.24 |
| Subtotal | | | | 0.80 |
| TOTAL | | 1.00 | | 2.74 |

Elaboración: Autores de esta tesis

De la calificación ponderada detallada en la Tabla 6.2, se tiene como resultado de 2.74, el cual al ser superior a 2.5 evidencia que las oportunidades que ofrece el entorno son más relevantes, y a pesar de que el entorno presenta amenazas para el instituto, estas son de menor importancia; sin embargo, se debe potenciar las actividades de la empresa para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno externo.

5.6. Matriz EFI

Como parte del análisis externo se detalla las fortalezas y debilidades, en la Tabla 5.3 que se muestra a continuación.

Tabla 5.3. Puntuación de factores matriz EFI

| ITEM | FACTORES CLAVES | Peso | Calificación | Calificación Ponderada |
|--------------------|---|-------------|--------------|------------------------|
| FORTALEZAS | | | | |
| F1 | Adaptación de precios de mercado (accesibles). | 0.12 | 4.00 | 0.48 |
| F2 | Flexibilidad horaria. | 0.13 | 3.00 | 0.39 |
| F3 | Seguimiento académico al alumno. | 0.13 | 4.00 | 0.52 |
| F4 | Docentes extranjeros. | 0.10 | 3.00 | 0.30 |
| F5 | Alta capacidad económica. | 0.12 | 4.00 | 0.48 |
| Subtotal | | | | 2.17 |
| DEBILIDADES | | | | |
| D1 | Diferencias culturales en la comunicación entre alumno y docente. | 0.10 | 1.00 | 0.10 |
| D2 | Poca experiencia en el sector educativo peruano. | 0.08 | 1.00 | 0.08 |
| D3 | Baja visión comercial. | 0.10 | 2.00 | 0.20 |
| D4 | Infraestructura limitada. | 0.08 | 2.00 | 0.16 |
| D5 | Sobrecarga de trabajo al personal (más de un rol). | 0.04 | 2.00 | 0.08 |
| Subtotal | | | | 0.62 |
| TOTAL | | 1.00 | | 2.79 |

Elaboración: Autores de esta tesis

De la calificación detallada en el Cuadro se tiene el resultado de 2.79, el cual al ser superior al promedio de 2.5, dando a entender que tiene mayores fortalezas internas, y aunque el entorno interno presenta debilidades para la empresa, estas son de menor importancia. El instituto a debe superar sus debilidades para reforzar el entorno interno.

5.7. Matriz FODA

Se ha desarrollado la matriz FODA del instituto IESI para identificar las fortalezas y debilidades de la institución y a su vez detectar las oportunidades y amenazas existentes en el mercado con el fin de tomar mejores decisiones que le permita mantenerse y ser competitivo en el sector educativo. Ver Tabla 5.4.

Tabla 5.4. Matriz FODA

| FORTALEZAS | | OPORTUNIDADES | |
|-------------|---|---------------|---|
| F1 | Adaptación de precios de mercado (accesibles). | O1 | Expansión de mercados a nivel nacional e internacional. |
| F2 | Flexibilidad horaria. | O2 | Facilidades de préstamos de entidades financieras a los alumnos. |
| F3 | Seguimiento académico al alumno. | O3 | Inclusión de nuevas tecnologías para brindar una mejor educación. |
| F4 | Docentes extranjeros. | O4 | Contar con alianza estratégica (empresa colombiana). |
| F5 | Alta capacidad económica. | O5 | Alta demanda de personal profesional. |
| DEBILIDADES | | AMENAZAS | |
| D1 | Diferencias culturales en la comunicación entre alumno y docente. | A1 | Inestabilidad política en el país. |
| D2 | Poca experiencia en el sector educativo. | A2 | Alta tendencia de desempleo. |
| D3 | Baja visión comercial. | A3 | Restricciones legales para la aprobación de programas. |
| D4 | Infraestructura limitada. | A4 | Poca valoración de los programas técnicos. |
| D5 | Sobrecarga de trabajo al personal (más de un rol). | A5 | Mercado altamente competitivo. |

Elaboración: Autores de esta tesis

5.7.1. Análisis del FODA cruzado

Se ha realizado el análisis de la matriz FODA cruzada con la finalidad de identificar las estrategias relevantes que apoyen en la formulación del Plan Estratégico y Plan Operativo del instituto IESI. Ver Tabla 5.5.

Tabla 5.5. Matriz FODA cruzado

| FORTALEZAS / OPORTUNIDADES | | DEBILIDADES / OPORTUNIDADES | |
|----------------------------|--|-----------------------------|---|
| F101 | Beneficiarse de la adaptación de precios para expandir el instituto a nuevos mercados. | D103 | Aprovechar la inclusión de nuevas tecnologías para mejorar la comunicación entre alumno y docente. |
| F205 | Aprovechar la flexibilidad de horarios para contratar personal profesional con diferentes perfiles. | D201 | Beneficiarse de la expansión de nuevos mercados para incrementar la experiencia en el sector educativo. |
| F302 | Fortalecer el seguimiento académico al alumno para incentivar su aprendizaje y motivar su permanencia de estudios a través de préstamos por entidades financieras. | D304 | Aprovechar la alianza estratégica para mejorar la visión comercial del instituto. |
| F404 | Mantener los docentes extranjeros para reforzar los lazos con la alianza estratégica. | D403 | Utilizar nuevas tecnologías para superar la infraestructura limitada. |
| F503 | Aprovechar la capacidad económica del instituto para invertir en inclusión de nuevas tecnologías para brindar una mejor educación. | D505 | Aprovechar la demanda de personal profesional para reestructurar la asignación de roles de los colaboradores. |
| FORTALEZAS / AMENAZAS | | DEBILIDADES / AMENAZAS | |
| F2A5 | Aprovechar la flexibilidad de horarios para mitigar la competencia en el mercado | D2A5 | Adquirir experiencia en el sector educativo peruano para responder al mercado altamente competitivo. |
| F5A5 | Aprovechar la capacidad económica para minimizar el comportamiento del mercado altamente competitivo.. | D5A2 | Reducir la sobrecarga de trabajo del personal para hacer frente a la alta tendencia de desempleo. |
| F5A3 | Aprovechar la capacidad económica para cumplir con todos los requisitos legales exigidos. | D3A4 | Mejorar la visión comercial instituto para dar un mejor enfoque a la educación técnica. |

Elaboración: Autores de esta tesis

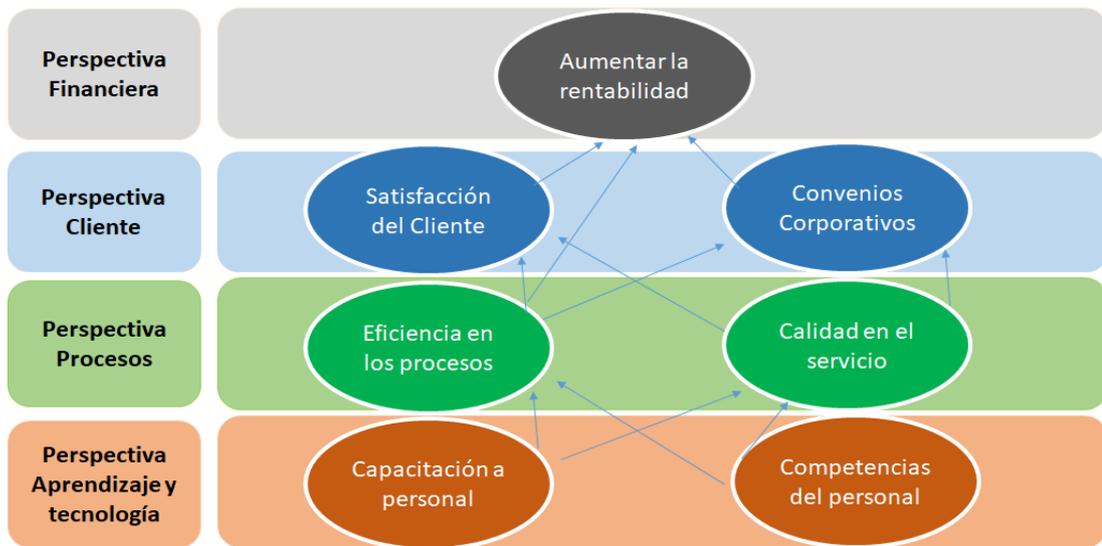
5.8. Balanced scorecard

A continuación, se desarrolla la herramienta que permite analizar los objetivos y estrategias.

5.8.1. Mapa estratégico

Parte esencial del desarrollo de mapa estratégico es el análisis de cuatro variables tales como la perspectiva financiera, cliente, procesos, aprendizaje y tecnología, tal como se muestra en la Figura 6.3.

Figura 6.3. Mapa estratégico



Elaboración: Autores de esta tesis

5.8.2. Cuadro de mando Integral

A continuación, se presenta el tablero de mando integral para para IESI, con el fin de poder controlar los procesos principales de la institución.

Tabla 5.4. Cuadro Integral

| PERSPECTIVA | ESTRATEGIA | NOMBRE DEL | INDICADOR | FRECUENCIA | META | PLAN DE ACCIÓN |
|-------------|--|--|---|------------|----------------------|--|
| Financiera | Aumentar la rentabilidad | Incremento de matrículas | Número de matrículas actuales ----- Número de matrículas anteriores (semestre inmediatamente anterior) | SEMESTRAL | Incremento en un 10% | Evaluar la estrategia de marketing realizada e implementar cambios que correspondan a fin asegurar mayor captación de clientes. |
| | | Aumento de la Rentabilidad | Total de Ingresos ----- Total de Costos y Gastos | ANUAL | Incremento de un 20% | Identificar costos que puedan ser reducidos así como incrementar el número de matrículas. |
| Cliente | Mejorar la satisfacción de los estudiantes | Satisfacción de los Estudiantes | N° de Encuestas con calificación $\geq 3,5$ ----- N° total de encuestas aplicadas | SEMESTRAL | > = 80% | Evaluar y corregir los aspectos más representativos de la encuesta, realizando un seguimiento quincenal que garanticen su cumplimiento. |
| | | Disminuir la Deserción Estudiantil | N° de estudiantes desertados en el periodo ----- N° de estudiantes matriculados en el período | SEMESTRAL | Disminuir 3% | Evaluar la razón principal de deserción e impulsar un plan de marketing que permita mitigar el proceso |
| | | Atención de quejas y reclamos | No. de reclamos atendidos ----- No. de reclamos Recibidos | TRIMESTRAL | > = 80% | Realizar capacitación inmediata a las áreas que intervienen en el proceso. |
| | Desarrollo de Convenios Corporativos | Convenios Celebrados | No. Convenios Celebrados ----- No. Meta de Convenios Anual establecido por la dirección general | ANUAL | > = 80% | Validar el cumplimiento de metas del área de relaciones comerciales, y verificar con el jefe de área nuevas estrategias o cambio de personal. |
| Procesos | Calidad en el servicio | Cumplimiento del syllabus por asignatura | N° de cursos con cumplimiento total del syllabus ----- N° total de cursos dictados en el semestre | SEMESTRAL | > = 98% | Cambio inmediato del docente para el próximo ciclo académico. |
| | Eficiencia en procesos | Atención de Solicitudes de Soporte y Mantenimiento | N° de Solicitudes atendidas y solucionadas ----- N° de Solicitudes Presentadas para soporte | SEMESTRAL | > = 90% | Validar con el jefe de TI la posibilidad de implementar nuevas herramientas para poder brindar soporte o nuevos proveedores para la ejecución del servicio |
| Aprendizaje | Capacitación a personal | Capacitación de Personal | No. de personal que participo en la capacitación ----- No. de personal programado a participar en cursos de capacitación | SEMESTRAL | > = 80% | Fomentar la participación en las capacitaciones a través de incentivos designados por recursos humanos. |
| | Competencias de personal | Desempeño de Personal docente y administrativo | N° de evaluaciones de desempeño a Funcionarios con calificación ≥ 80 ----- N° total de evaluaciones de desempeño aplicadas | SEMESTRAL | > = 80% | Incentivos de reconocimiento al colaborador con mayor puntaje de desempeño. |

Elaboración: Autores de esta tesis

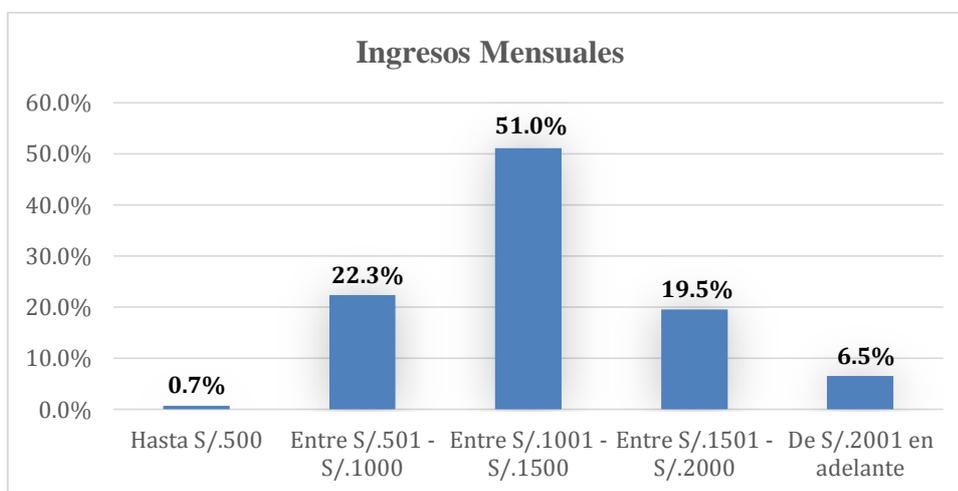
CAPÍTULO VI: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

6.1. Resultado de la investigación cuantitativa

Para el análisis de los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa se utilizó el programa SPSS, buscando un mayor análisis y cruces de variables para la interpretación de los resultados. Los cuales son presentados a continuación:

De las encuestas aplicadas, se evidencia que el 51% de personas perciben un ingreso mensual entre S/1,001 a S/1,500, el 22% cuenta con un sueldo de S/501 a S/1,000 y 20% posee ingresos de S/1,501 a S/2,000. Esto nos sirve de referencia para establecer el precio final de las carreras técnicas. Lo señalado se muestra en la Figura 6.1.

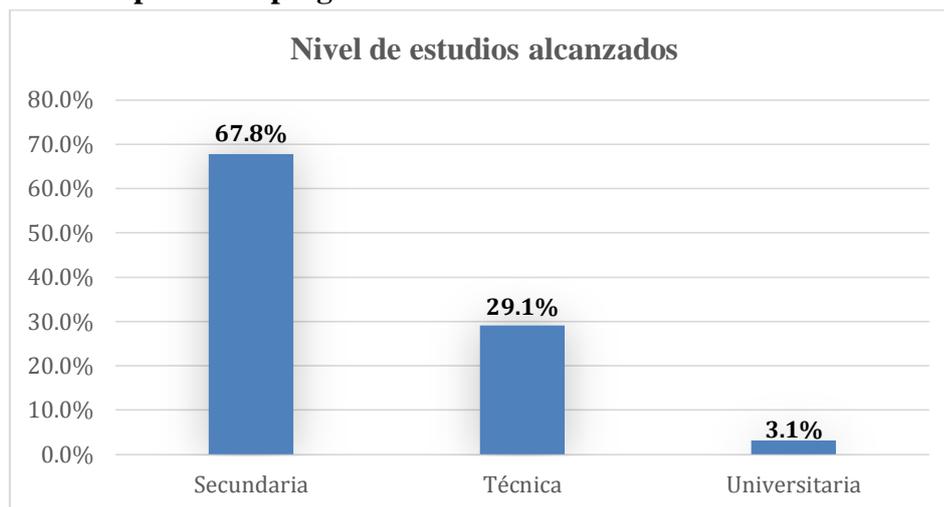
Figura 6.1. Respuesta de Pregunta N°5 del cuestionario



Elaboración: Autores de esta tesis

Adicionalmente, se evidencia que, el 67.8% de estudiantes han alcanzado el nivel de estudios secundario, mientras que el 29.1% de estudiantes cuenta con nivel de estudios técnico. Lo cual apoya al plan de negocio, identificando una alta demanda u oportunidad de negocio. Lo señalado se muestra en la Figura 6.2.

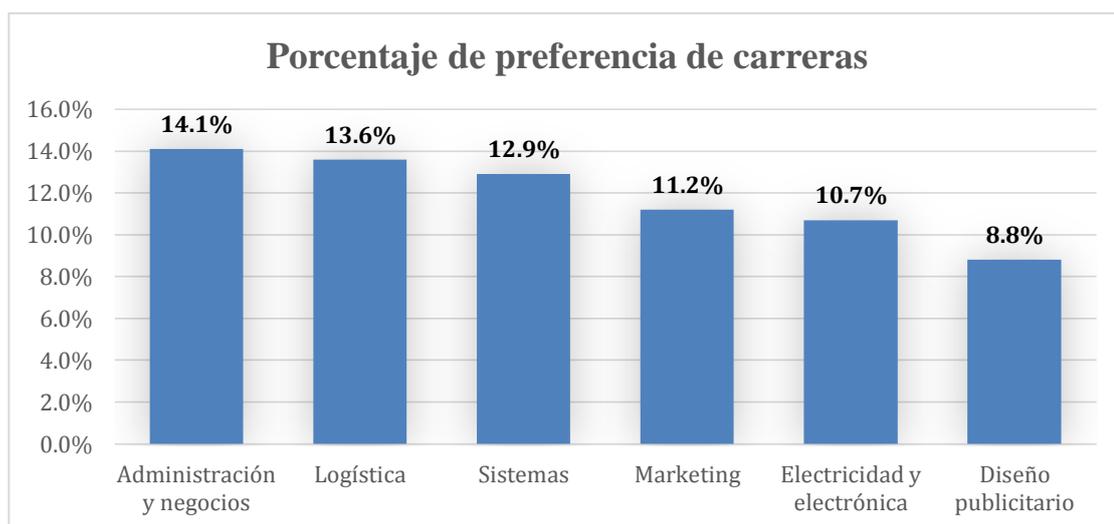
Figura 6.2. Respuesta de pregunta N°6 del cuestionario



Elaboración: Autores de esta tesis

De las carreras más representativas del mercado se evidencia que, las personas tienen mayor preferencia por seis de ellas, liderado por Administración y negocios con un 14.1%, Logística con 13.6% y Sistemas con 12.9%. Lo señalado se muestra en la Figura 6.3.

Figura 6.3. Respuesta de pregunta N°1 – Tipo conocimiento y hábitos de institutos

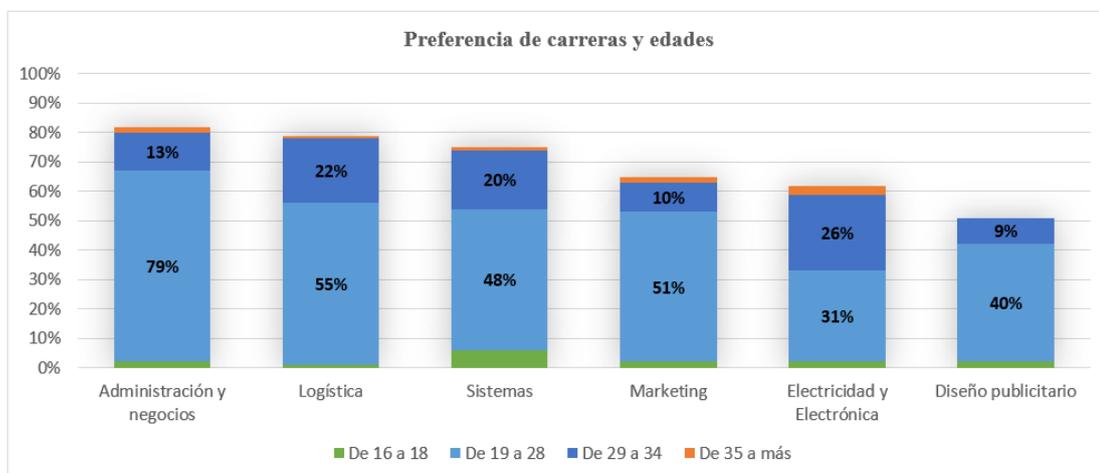


Elaboración: Autores de esta tesis

Así mismo, en el rango de edades donde se encuentra la mayor preferencia por las seis principales carreras es de 19 a 34 años. Por ejemplo para la carrera de Administración y negocios el grado de preferencia es del 79% por personas de 19 a 28

años, y un 13% por personas de 29 a 34 años. Mientras que la carrera de Logística es preferido un 55% por personas de 19 a 28 años y un 22% por personas de 29 a 34 años. Lo señalado se muestra en la Figura 6.4.

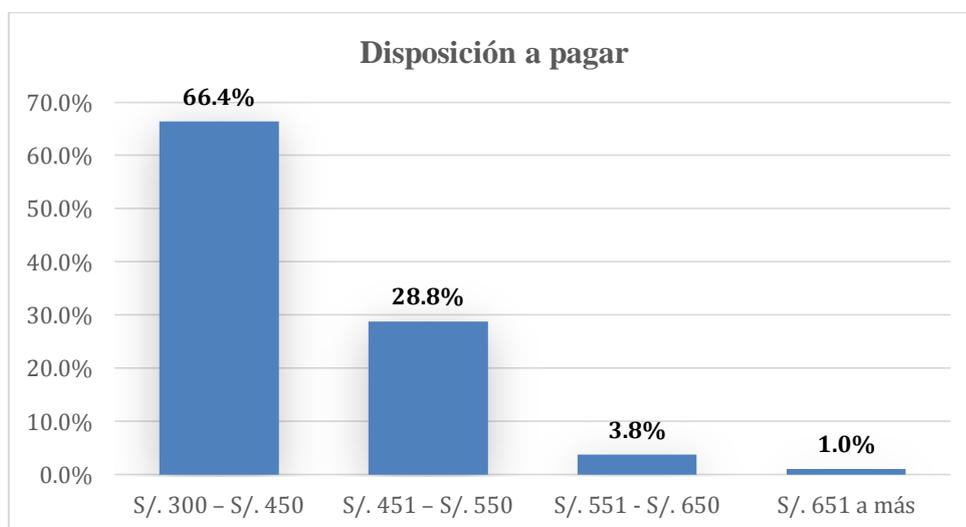
Figura 6.4. Respuesta de pregunta N°1 – tipo conocimiento y hábitos de institutos



Elaboración: Autores de esta tesis

Se evidencia que, el 66.4% de personas se encuentra dispuesto a pagar mensualmente entre S/. 300- S/. 450 y que el 28.8% está dispuesto a pagar entre S/. 451- S/550 por servicios de educación de un instituto. Lo señalado se muestra en la Figura 6.5.

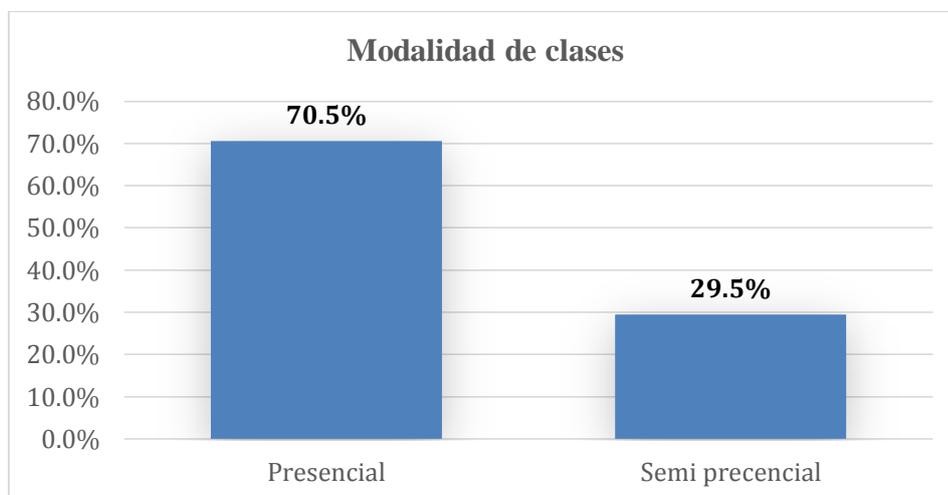
Figura 6.5. Respuesta de pregunta N°2 – Tipo conocimiento y hábitos de institutos



Elaboración: Autores de esta tesis

Se evidencia que, el 70.5% de las personas prefiere llevar clases en modalidad presencial, mientras que el 29.5% prefiere tomar clases en la modalidad semi presencial (virtual y presencial). Lo señalado se muestra en la Figura 6.6.

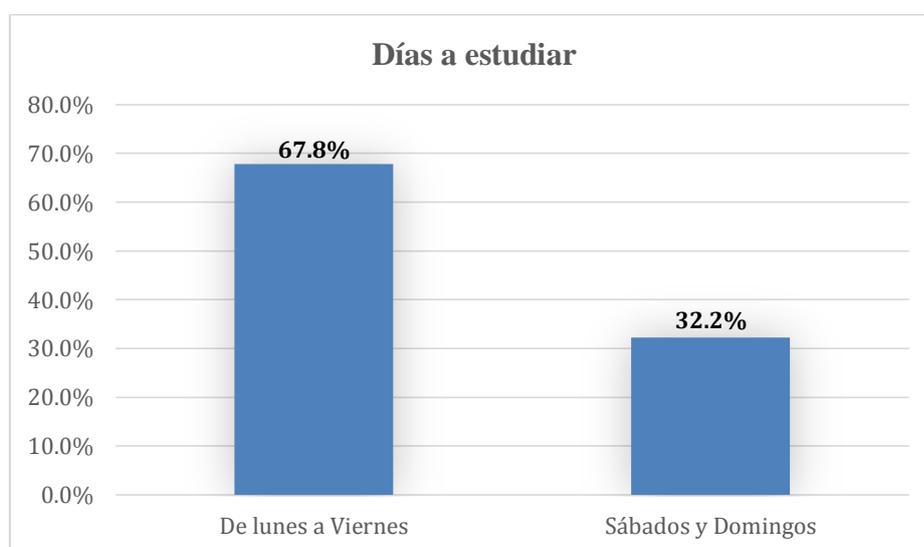
Figura 6.6. Respuesta de pregunta N°3 – Tipo conocimiento y hábitos de institutos



Elaboración: Autores de esta tesis

Se evidencia que, los alumnos cuentan con mayor preferencia por estudiar los días lunes a viernes siendo un 67.8%, mientras que un 32.2% desea estudiar los días sábados y domingos. Lo señalado se muestra en la Figura 6.7.

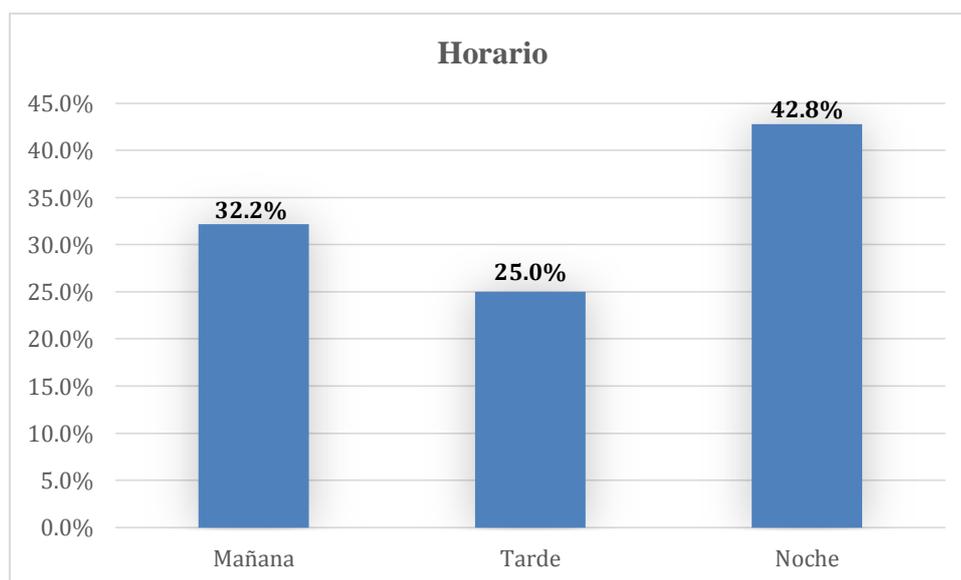
Figura 6.7. Respuesta de pregunta N°4 – Tipo conocimiento y hábitos de institutos



Elaboración: Autores de esta tesis

Se evidencia que, los alumnos poseen mayor aceptación en horario de estudio por la noche siendo un 42.8% y un 32.2% tienen la expectativa de estudiar en el horario por la mañana. Se puede inferir que este resultado es dado por motivos laborales, por ello desean dedicar tiempo de estudios después del trabajo. Esto ayuda a definir la programación académica de las carreras técnicas del instituto. Lo señalado se muestra en la Figura 6.8.

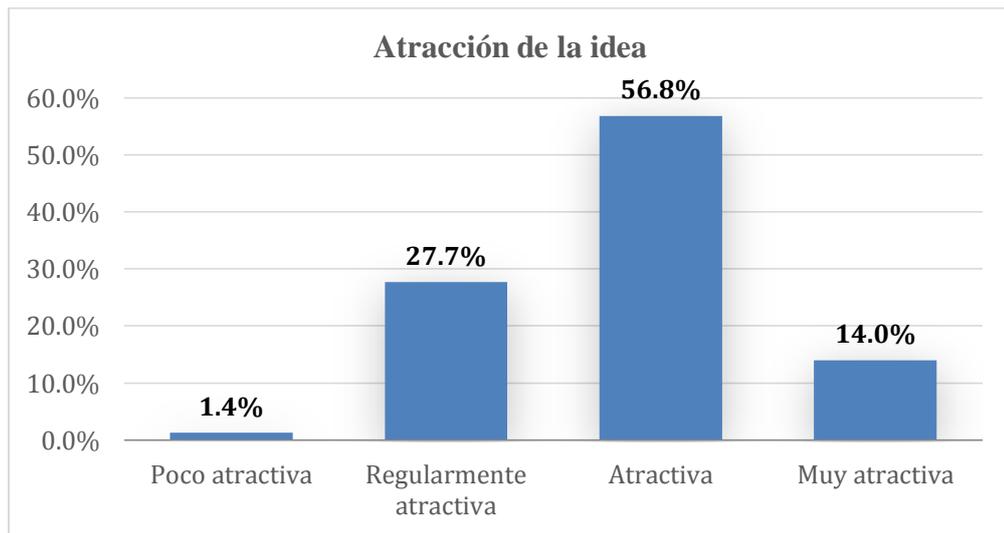
Figura 6.8. Respuesta de pregunta N°5 – Tipo conocimiento y hábitos de institutos



Elaboración: Autores de esta tesis

Se evidencia que, el 56.8% de las personas consideran que la idea de negocio es atractiva y en un 27.7% que la idea es regularmente atractiva. Esto ayuda a conocer la percepción del valor de la idea en las personas. Lo señalado se muestra en la Figura 6.9.

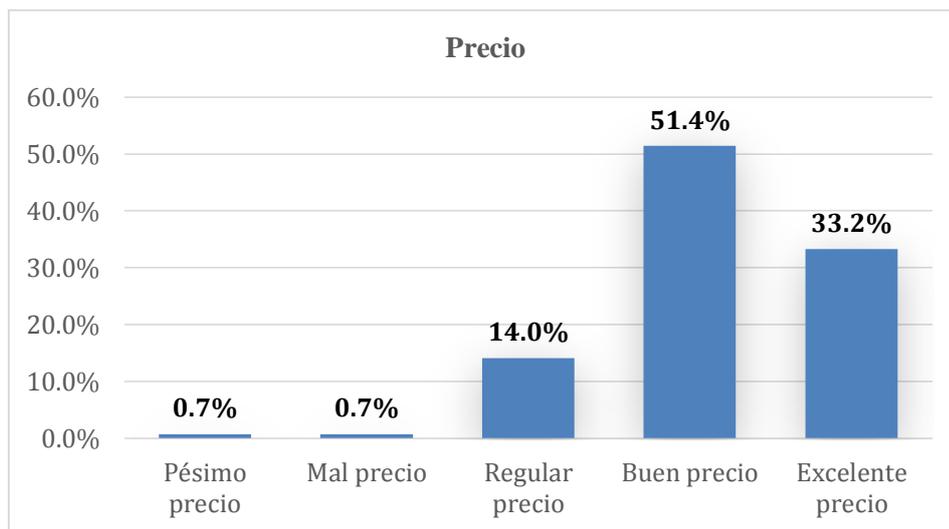
Figura 6.9. Respuesta de pregunta N°1 – Tipo evaluación de concepto



Elaboración: Autores de esta tesis

Se evidencia que, el 51.4% de las personas consideran que el valor de la mensualidad es un buen precio, lo cual coincide con lo que están dispuestos a pagar mensualmente por el servicio de educación de un instituto. Lo señalado se muestra en la Figura 6.10.

Figura 6.10. Respuesta de pregunta N°2 – Tipo evaluación de concepto

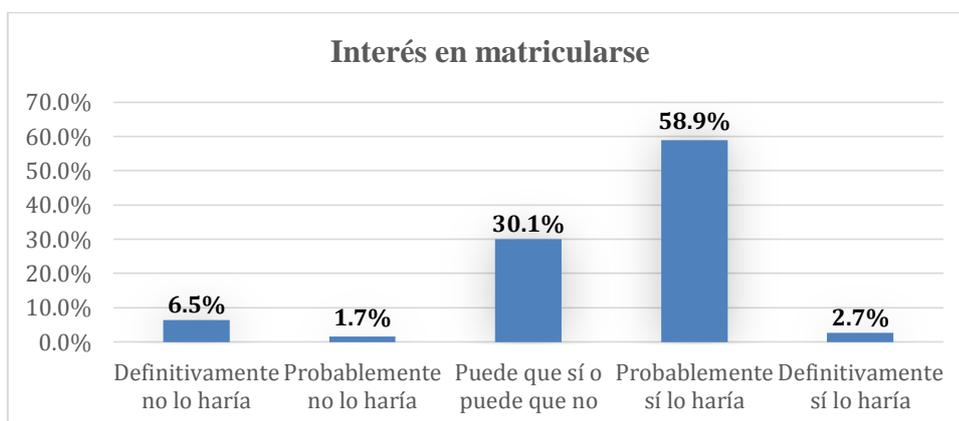


Elaboración: Autores de esta tesis

Se evidencia que, el 58.9% de los estudiantes tiene el interés en matricularse en el instituto y el 30.1% considera como una alternativa posible (puede que sí o puede que no). Esto ayuda a conocer el nivel de aceptación de los alumnos y a su vez estudiar

diferentes estrategias para convencer al porcentaje restante. Lo señalado se muestra en la Figura 6.11.

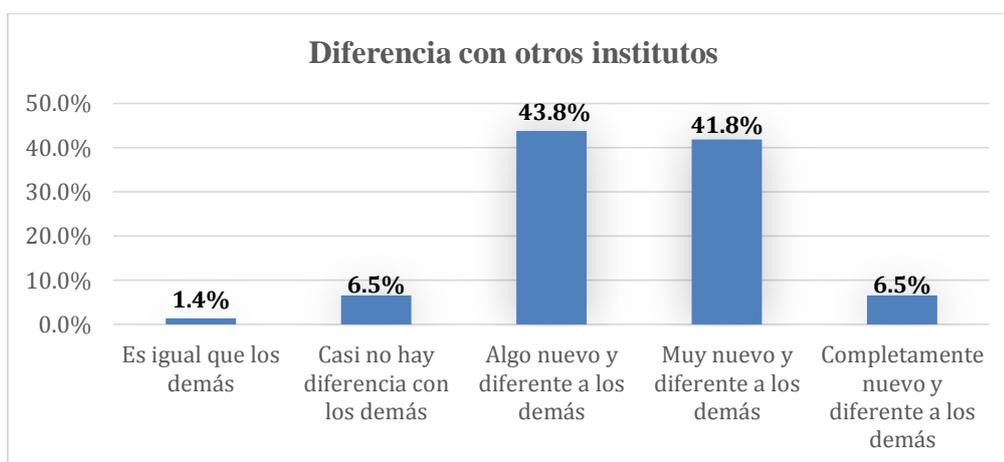
Figura 6.11. Respuesta de pregunta N°3 – Tipo evaluación de concepto



Elaboración: Autores de esta tesis

Se evidencia que, el 43.8% de los alumnos percibe algo nuevo y diferente a los demás institutos y un 41.8% aprecia algo muy nuevo y diferente a la competencia. Esto ayuda a mantenernos y reforzar los atributos de la institución y a reafirmar la propuesta de valor ofrecida y acorde a las necesidades del estudiante. Lo señalado se muestra en la Figura 6.12.

Figura 6.12. Respuesta de pregunta N°4 – Tipo evaluación de concepto



Elaboración: Autores de esta tesis

Se evidencia que, el 30.5% de las personas perciben que el atributo de alianza con institución extranjera es importante en un instituto y el 25.3% considera que es regularmente importante. Lo señalado se muestra en la Figura 6.13.

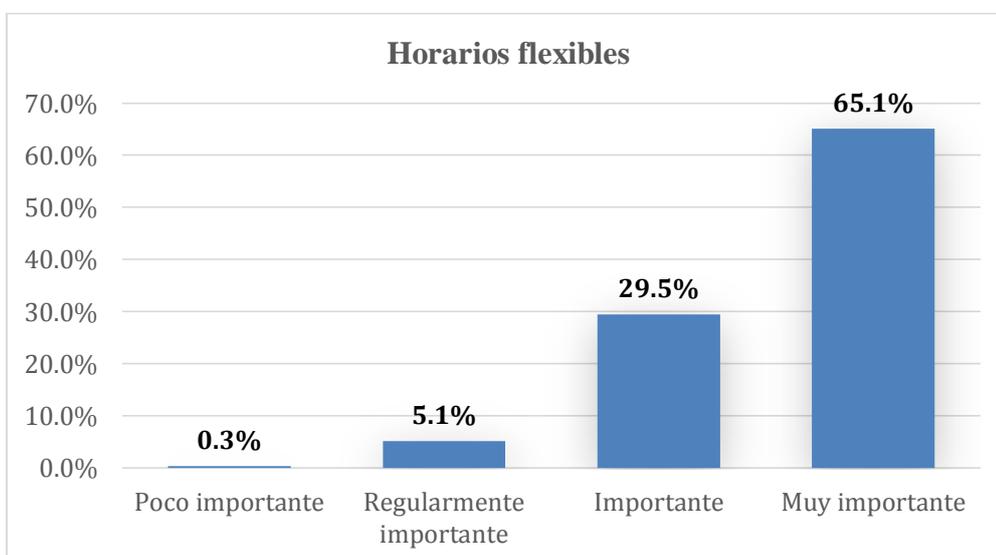
Figura 6.13. Respuesta de pregunta N°6 – Tipo evaluación de concepto



Elaboración: Autores de esta tesis

Se evidencia que, el 65.1% de las personas perciben que el atributo de horarios flexibles es muy importante en ser servicio de educación, y el 29.5% considera que es importante. Lo señalado se muestra en la Figura 6.14. Lo anterior permite corroborar que los servicios ofrecidos por IESI, pueden ser muy apreciados por el público objetivo.

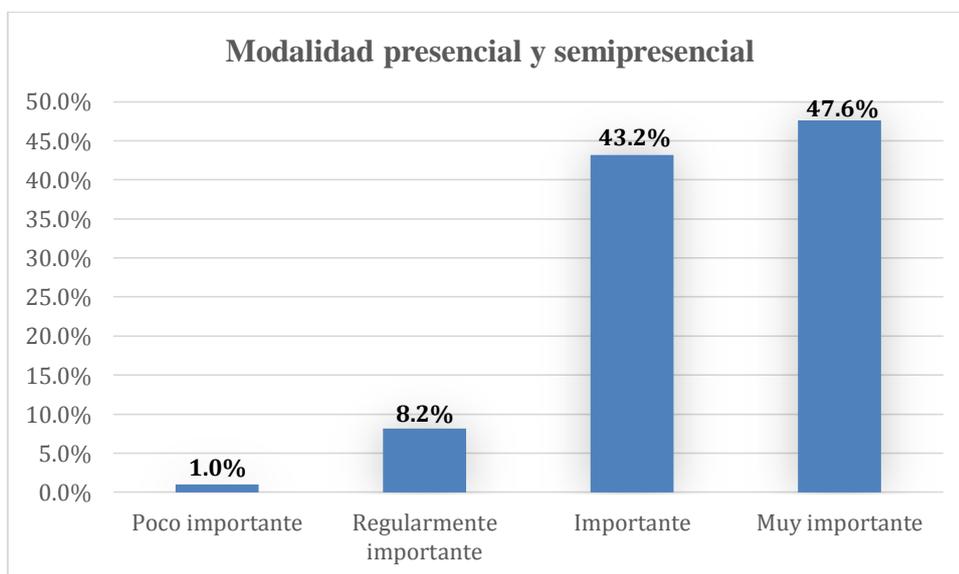
Figura 6.14. Respuesta de pregunta N°6 – Tipo evaluación de concepto



Elaboración: Autores de esta tesis

Se evidencia que, el 47.6% de los alumnos perciben que el atributo de modalidad presencial y semipresencial es muy importante en el desarrollo educativo y el 43.2% considera que es importante ambas modalidades. Esto ayuda en la definición académica de las clases para ofrecer mayor flexibilidad de estudio. Lo señalado se muestra en la Figura 6.15.

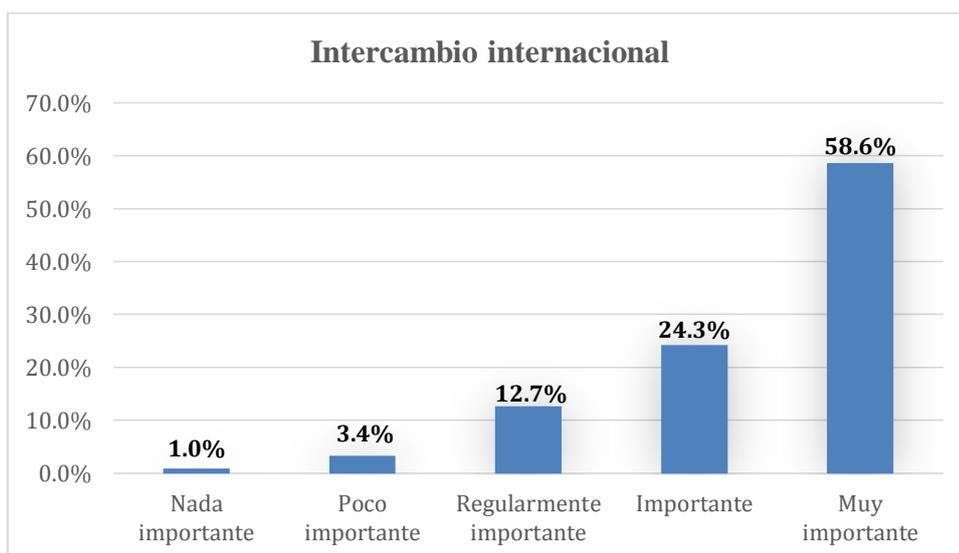
Figura 6.15. Respuesta de pregunta N°6 – Tipo evaluación de atributo



Elaboración: Autores de esta tesis

Se evidencia que, el 58.6% de los alumnos perciben que el atributo de intercambio internacional es muy importante en el desempeño y crecimiento profesional y el 24.3% considera que es importante. Esto ayuda para mantener y mejorar la estrategia académica del instituto para brindar las mejores oportunidades a los estudiantes en el mercado profesional y laboral y validar que la propuesta de valor tiene una gran aceptación. Lo señalado se muestra en la Figura 6.16.

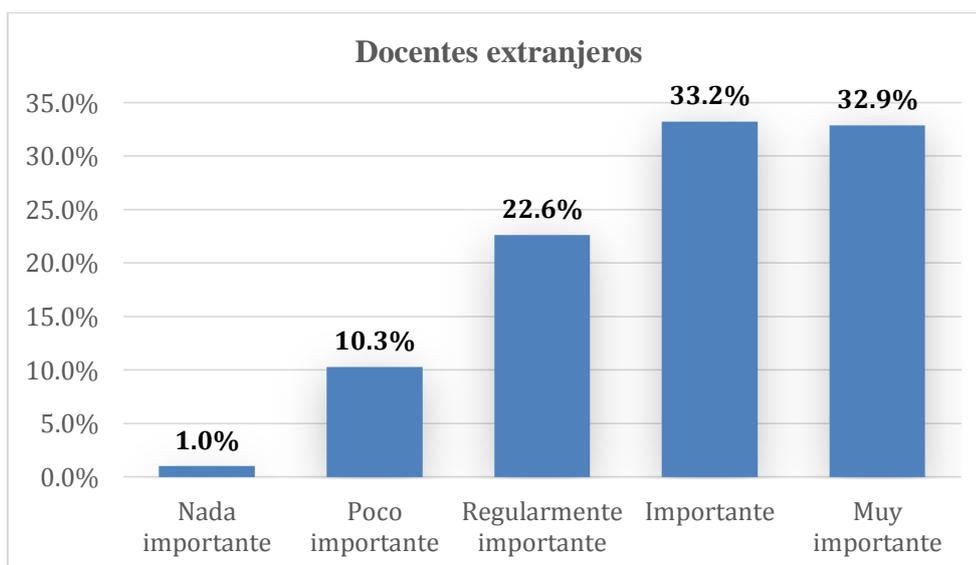
Figura 6.16. Respuesta de pregunta N°6 – Tipo evaluación de atributo



Elaboración: Autores de esta tesis

Se evidencia que, el 33.9% de las personas perciben que el atributo de contar con docentes extranjeros es muy importante y el 33.2% considera que es importante. Esto ayuda a definir la estrategia de la plana de docentes de IESI, en la cual se consideran profesores nacionales e internacionales. Lo señalado se muestra en la Figura 6.17.

Figura 6.17. Respuesta de Pregunta N°6 – Tipo Evaluación de Atributo

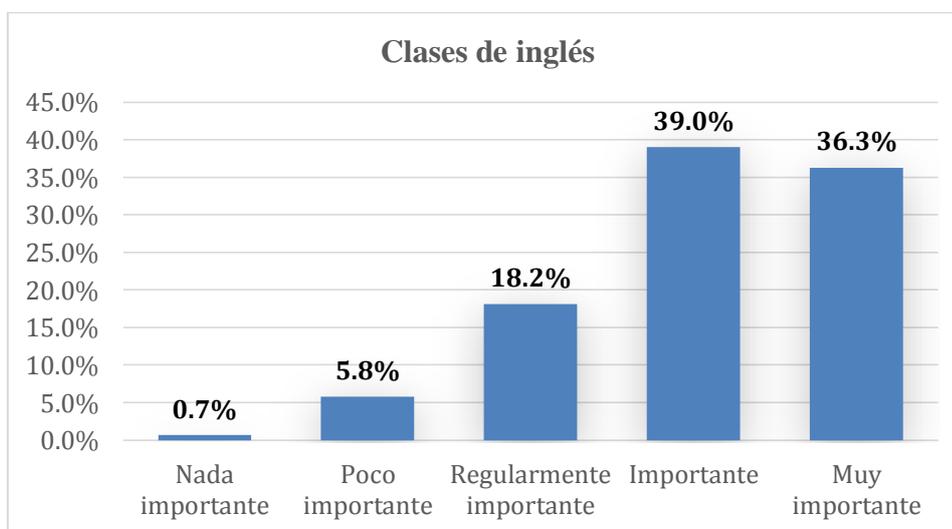


Elaboración: Autores de esta tesis

Se evidencia que, el 39% de las personas perciben que la oferta de clases de inglés por parte del instituto es importante y el 36.3% considera que es muy

importante. Esto ayuda a definir la estructura de las materias que ofrece el instituto. Lo señalado se muestra en la Figura 6.18.

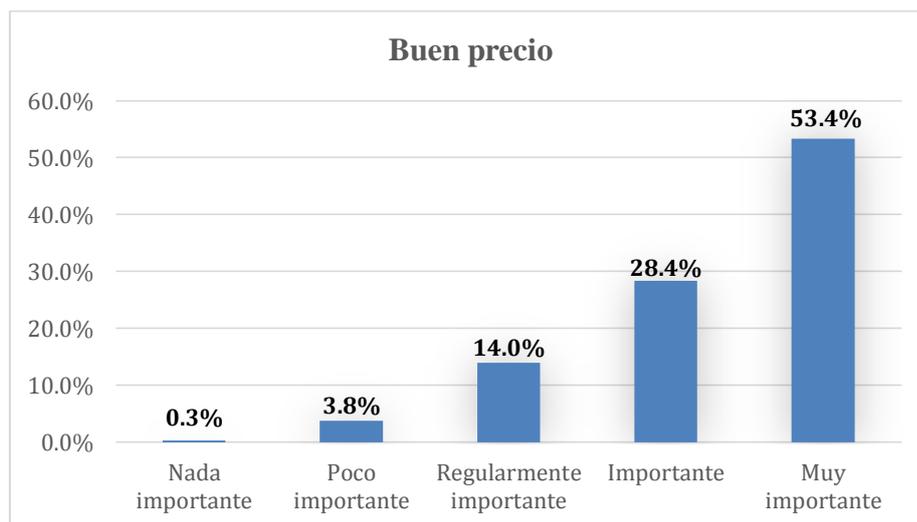
Figura 6.18. Respuesta de pregunta N°6 – Tipo evaluación de atributo



Elaboración: Autores de esta tesis

Se evidencia que, el 53.4% de los alumnos perciben que el atributo de buen precio es muy importante para definir el ser parte del instituto y el 28.4% considera que es importante. Esto ayuda para precisar de mejor manera el precio de las carreras técnicas que se ofrecen en el instituto. Igualmente, se evidencia que el precio es un factor determinante en la decisión de compra por lo que es importante buscar estrategias que ayuden a resaltar la propuesta de valor de la institución. Lo señalado se muestra en la Figura 6.19.

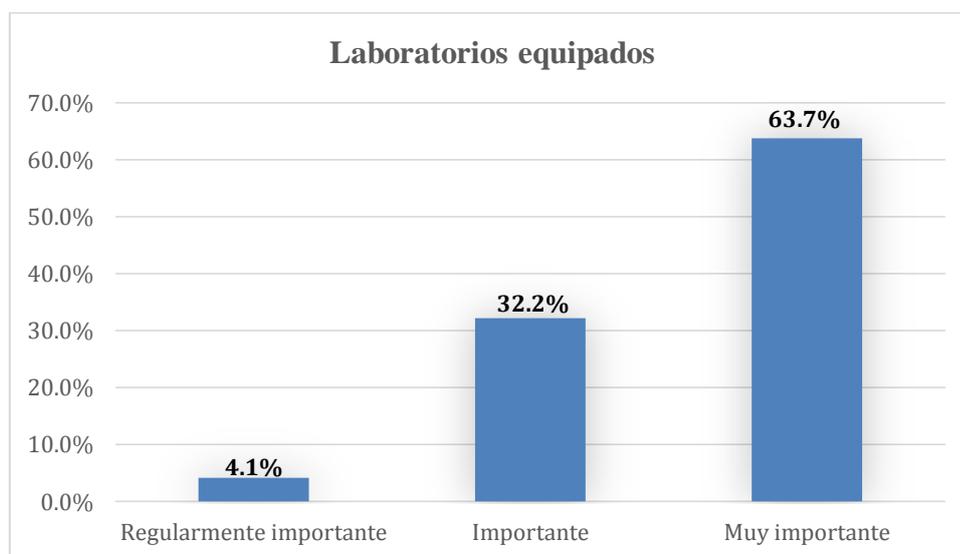
Figura 6.19. Respuesta de pregunta N°6 – Tipo evaluación de atributo



Elaboración: Autores de esta tesis

Se evidencia que, el 63.7% de los alumnos perciben que el atributo de laboratorios equipados es muy importante en la formación académica y el 32.2% considera que es importante. Esto ayuda para concretar el nivel de inversión en tecnología e infraestructura para el desarrollo de las carreras técnicas en el instituto. Lo señalado se muestra en la Figura 6.20.

Figura 6.20. Respuesta de pregunta N°6 – Tipo evaluación de atributo



Elaboración: Autores de esta tesis

Se evidencia que, el 14.4% de los alumnos consideran que SISE tiene una alianza con una institución extranjera, el 13.4% indican que el instituto Telesup cuenta con horarios flexibles, el 19.5% reconoce que Senati ofrece las modalidades presencial y semipresencial en las carreras técnicas, el 8.2% señala que Senati brinda la posibilidad de intercambio internacional en el transcurso académico, 16.8% dice que Senati posee docentes extranjeros y 26.7% considera que Senati cuenta con clases de inglés dentro de la malla educativa.

Esto ayuda para examinar el mercado competitivo y re planificar las estrategias del instituto. De igual manera es importante aclarar que esta pregunta se basa en el conocimiento o en lo que han escuchado los encuestados referentes a los centros educativos relacionados. Lo señalado se muestra en la Tabla 6.9.

Tabla 6.9. Respuesta de pregunta N°7 – Tipo evaluación de atributo

| Atributo | Instituto | Porcentaje |
|---|------------------|-------------------|
| Alianza con institución extranjera | SISE | 14.4% |
| Horarios flexibles | Telesup | 13.4% |
| Modalidades presencial y semipresencial | SENATI | 19.5% |
| Intercambio internacional | SENATI | 8.2% |
| Docentes extranjeros | SENATI | 16.8% |
| Clases de inglés | SENATI | 26.7% |

Elaboración: Autores de esta tesis

6.2. Estimación de la demanda

La estimación de la demanda es calculada en función a la cantidad de operarios que laboran en las empresas industriales de Ate y que tienen entre 19 y 34 años de edad. Así mismo, se tomó las estadísticas del INEI, en donde afirma que el 67% de los empleados en empresas industriales son operarios.

Según la base de datos (Top on line vip, 2018). en Ate se cuenta con 13,170 empleados en el sector industrial de Ate, dado que el 67% está representado por operarios se obtiene una población de 8,824 operarios, este número es la base para realizar los cálculos de la estimación de la demanda.

Adicionalmente, para determinar la demanda, se está considerando los datos obtenidos de las encuestas como es el caso del porcentaje de operarios entre 19 y 34 años, que tanto están dispuestos pagar, las preferencias de horarios de estudio ya sea llevar clases de lunes a viernes o fines de semana, el horario de preferencia y finalmente la intención de matricularse en la institución, que según los resultados obtenidos el 2.7% afirmó que definitivamente si se matriculan en el instituto y un 58.9% afirmó que probablemente sí lo haría.

El detalle de los cálculos y resultados obtenidos se encuentran en el Anexo 6.1. Estimación de la demanda, debido a que es un instituto nuevo en el mercado limeño se considera una participación de mercado promedio del 13% en el distrito de Ate-Vitarte para el primer año incrementándose año a año.

Según el INEI (2017), en el análisis de censo se ha identificado que los distritos más poblados de Lima Metropolitana es San Juan de Lurigancho con 1,128,000 habitantes, San Martín de Porres con 723,000 personas y Ate con 655,000 habitantes. Así mismo, se muestra que el nivel socio económico con mayor representación en el distrito de Ate son C y D conformada por 43,000 y 30,000 personas respectivamente.

Por otro lado, en el boletín estadístico de la Municipalidad de Ate Vitarte (2011), señala los grupos de la población por edades y sexo, en el cual podemos observar que nuestro público objetivo representa 32.3% del total de la población siendo 154,569 jóvenes de 19 a 34 años de edad. Ver Figura 6.21

Figura 6.21. Población de Ate según grupos de edades y sexo

| Grupos Especiales de Edad | Hombres | Mujeres | Sub Total | % Respecto al Total de la Población |
|----------------------------------|----------------|----------------|------------------|--|
| Niños (0 - 12) | 58,852 | 56,374 | 115,226 | 24.1 |
| Adolescentes (13 - 18) | 27,839 | 28,439 | 56,278 | 11.8 |
| Jóvenes (19 - 34) | 75,491 | 79,078 | 154,569 | 32.3 |
| Adultos (35 - 64) | 63,274 | 67,902 | 131,176 | 27.4 |
| Ancianos (más de 64) | 10,080 | 10,949 | 21,029 | 4.4 |
| TOTAL | 235,536 | 242,742 | 478,278 | 100.0 |

Fuente: Municipalidad Distrital de Ate (2011)

CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING

7.1. Objetivo principal

El plan de marketing, se realiza basado en el cumplimiento del siguiente objetivo, con el fin de conseguir una buena introducción al mercado por parte de la institución peruana. Por ello se tiene como objetivo principal.

- Lograr un total de 120 alumnos matriculados en la institución técnica IESI, durante el primer año de operación. Alcanzando una participación de mercado en el distrito de Ate 13%.

7.2. Estrategia de marketing

7.2.1. Segmentación

Con la finalidad de alcanzar y satisfacer las necesidades de los clientes, se elabora la segmentación de mercado del instituto tecnológico IESI de la siguiente manera:

Tabla 7.1. Segmentación

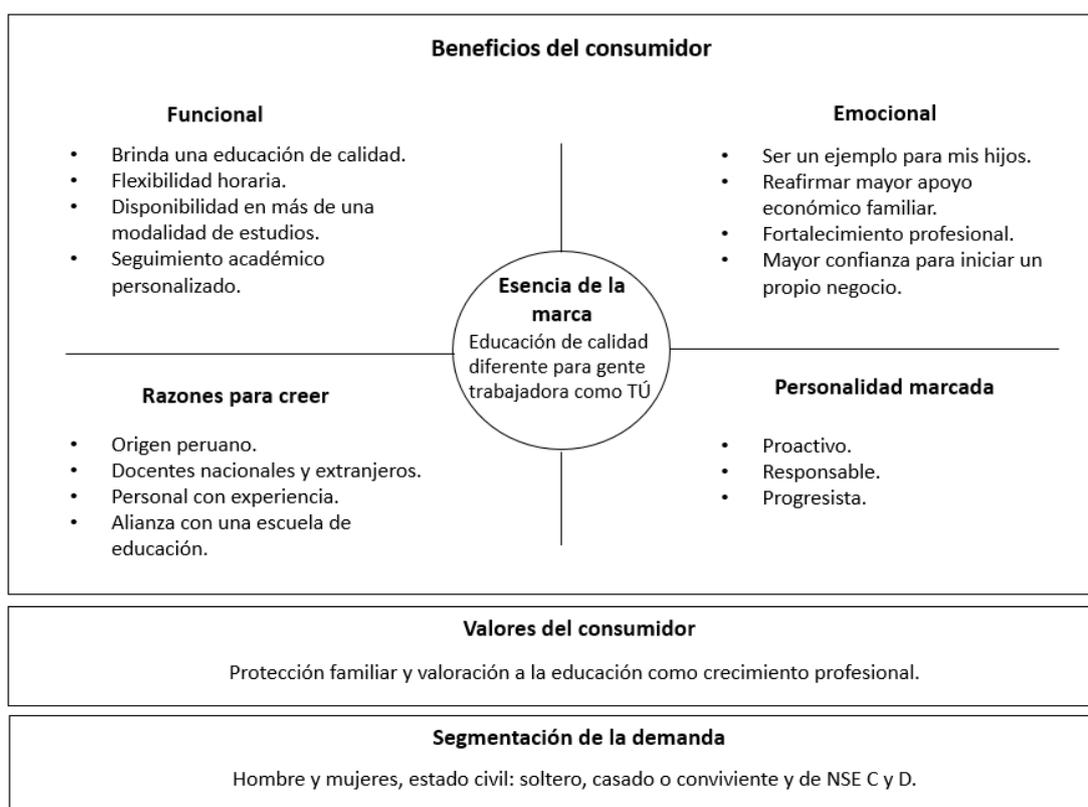
| VARIABLES DE SEGMENTACIÓN | DETALLE |
|----------------------------------|--|
| Geográfica | Distrito de Ate, ciudad de Lima - Perú. |
| Demográfica | Hombres y mujeres entre 19 a 34 años de edad. Ocupación laboral de personal de mantenimiento u operarios. Escolaridad mínima de secundaria completa. Ingreso promedio salarial entre S/. 850 a S/. 2,000. |
| Psicográfica | Nivel socioeconómico C y D. Trabajadores dependientes. |
| Conductual | Interés de crecimiento económico y profesional, considera a la educación como el primer factor para su desarrollo. Se caracterizar por ser proactivos y progresistas. |

Elaboración: Autores de esta tesis

7.2.2. Posicionamiento

IESI se posicionará como un instituto diferente, ofreciendo un servicio de calidad a través de horarios flexibles, posibilidad de intercambio internacional, acompañamiento académico personalizado y disponibilidad de 02 modalidades de estudios (presencial y semipresencial) a un precio justo y competitivo, que le permitirá al alumno desarrollar sus habilidades y adquirir nuevos conocimientos que pondrán poner en práctica en el campo laboral.

Figura 7.1. Modelo de posicionamiento del Instituto IESI

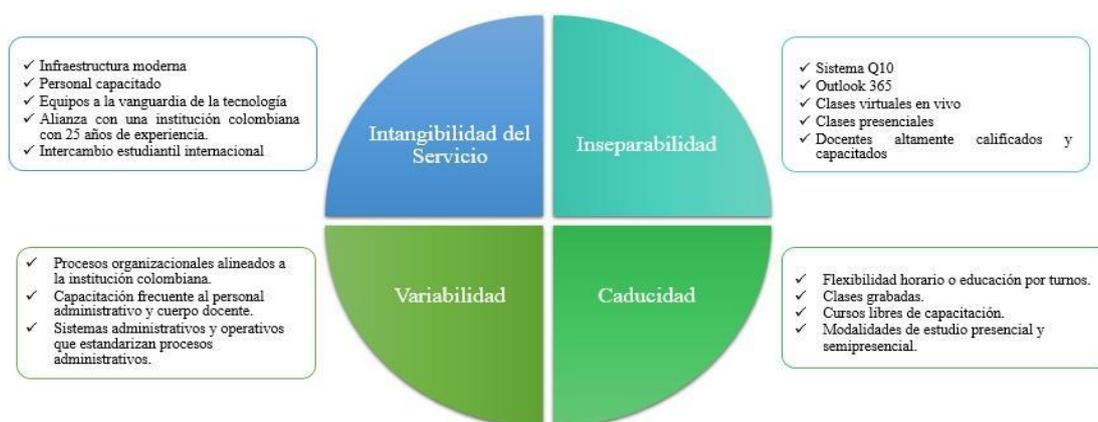


Fuente: ABI VBB Modelo de posicionamiento

7.3. Estrategia de servicios

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2017), una compañía que ofrece servicios debe tener claras cuatro características importantes para diseñar un plan de marketing efectivo para un servicio. En la Figura 9.4 son descritas las cualidades de intangibilidad, variabilidad, inseparabilidad y caducidad para IESI, para buscar tener un mayor conocimiento y descripción del servicio concluyendo en un resultado óptimo para la institución.

Figura 7.4. Cuatro características de los servicios



Fuente: Marketing de servicios (Kotler y Armstrong, 2017)

Elaboración: Autores de esta tesis

IESI basado en la alianza estratégica sostenida con la institución colombiana planea ofrecer seis programas técnicos de las áreas de gestión y operaciones que ayudan al fortalecimiento empresarial y desarrollo de diferentes áreas en el interior de las organizaciones.

El *know how* que otorga la institución colombiana, permite una eficiente estructuración de asignaturas, contratación de docentes óptimos para las asignaturas a dictar, desarrollo de programas de alta calidad y una alta coordinación que permite tener una verdadera flexibilidad horaria dentro de los programas.

Atributos del servicio

Los atributos del presente servicio se describen a continuación:

- **Calidad de servicio**

Uno de los principales criterios analizados para realizar la alianza con Fundación ENI, fue la calidad de sus programas la cual tenía certificada mediante la norma ISO 9001 y NTC 5555. Lo cual permite a IESI, alinear los procesos de estructuración de cursos, asignaturas y selección de docentes a los procesos de la institución colombiana.

Lo anterior garantiza uno de los objetivos organizacionales más importantes que es garantizar la calidad en el servicio brindado. Adicionalmente, IESI desea garantizar

un cuerpo docente con suficiente preparación y experiencia para contribuir a este criterio, para ello, el salario que es ofrecido se encuentra entre S/35 a S/40 hora.

- **Características del servicio**

Los programas a ofrecer son Administración y negocios, Logística, Sistemas, Electricidad y electrónica, Marketing y Diseño Publicitario, seleccionados de los resultados obtenidos de las fuentes primarias mediante la investigación cualitativa y cuantitativa específicamente de las entrevistas realizadas a expertos y encuestas, en las cuales las carreras seleccionadas, son las más relevantes para el público investigado, como se aprecia en la figura No 9.2. Conocimientos y hábitos de instituto relacionado en el capítulo VIII Resultados de la investigación y estimación de la demanda. Igualmente, de las fuentes secundarias como lo es la Encuesta de Demanda Ocupacional del año 2017. Por lo anterior, la oferta educativa presentada tiene una carga de 3,060 horas académicas o 120 créditos distribuidos en 6 semestres, las cuales son programadas en las modalidades presencial y semipresencial de la siguiente manera:

Figura 7.2. Horarios de clases por modalidad

| Modalidad semi-presencial sábados y domingos | | Modalidad presencial lunes a viernes | |
|---|-------------------------|---|-------------------------|
| Sábado tarde | Domingo mañana | Turno mañana | Turno noche |
| 2:00pm - 2:45pm | 8:00am - 8:45am | 7:00am - 7:45am | 6:00pm - 6:45pm |
| 2:45pm - 3:30pm | 8:45am - 9:30am | 7:45am - 8:30am | 6:45pm - 7:30pm |
| Break 15 minutos | Break 30 minutos | Break 30 minutos | Break 30 minutos |
| 3:45pm - 4:30pm | 9:45am - 10:30am | 9:00am - 9:45am | 8:00pm - 8:45pm |
| 4:30pm - 5:15pm | 10:30am - 11:15am | 9:45am - 10:30am | 8:45pm - 9:30pm |
| Break 15 minutos | Break 15 minutos | Break 15 minutos | Break 15 minutos |
| 5:30pm - 6:15pm | 11:30am - 12:15m | 10:45am - 11:30am | 9:45pm - 10:30pm |
| 6:15pm - 7:00pm | 12:15m - 1:00pm | | |
| Break 15 minutos | | | |
| 7:15pm - 8:00pm | | | |

Incluye una programación virtual de 13 horas distribuidas de lunes a viernes en horario noche

Elaboración: Autores de esta tesis

La malla curricular está basada en tres módulos en todos los programas que son vistos por los alumnos durante los seis semestres académicos. Los cuales son denominados de la siguiente manera:

- a. Módulo 1 – año 1: Planeación
- b. Módulo 2 – año 2: Ejecución
- c. Módulo 3 – año 3: Control

Al terminar cada módulo, los estudiantes obtienen una certificación expedida por la institución.

Las carreras e intensidad horaria permiten al estudiante, alcanzar unos objetivos de aprendizaje y desempeñarse en varios cargos descritos en los perfiles ocupacionales, los cuales son basados desde la estructuración curricular de ENI en Colombia y expresados por carrera ofertada a continuación:

Carrera de Logística y producción:

- a. Objetivo: Formar al estudiante en los sectores logísticos y específicos de distribución, transporte e inventarios, incluyendo el manejo de mercancías y volumen de productos importantes, con un alto nivel de competitividad y eficiencia en el servicio y en los procesos, proporcionando valor a las diferentes operaciones logísticas y comerciales.
- b. Perfil Ocupacional: Los Egresados de IESI contribuirán al desarrollo eficiente de las operaciones en la cadena logística, teniendo en cuenta los flujos físicos y de información; así como el uso de recursos para ejecutar y analizar las operaciones en cadena logística. Como Técnico en Logística y Producción de IESI, el egresado podrá desempeñarse desarrollando funciones de analista en las áreas de logística de las organizaciones como inventarios, logística de almacén, despachos, suministros o logística inversa.

Programa de Sistemas:

- a. Objetivo: Capacitar al estudiante en las áreas de mantenimiento físico y lógico de computadores y la instalación y mantenimiento de redes.
- b. Perfil ocupacional: Los egresados de IESI, contribuirán al mantenimiento y soporte en equipos de cómputo, facilitando el desarrollo de funciones administrativas a través de los equipos de trabajo. Como Técnico en Sistemas

de IESI, el egresado podrá desempeñarse desarrollando funciones de Técnico en mantenimiento de computadores e instalación de Redes.

Programa de Electrónica:

- a. Objetivo: Desarrollar en el egresado conocimientos en el campo de electricidad y electrónica, permitiendo al egresado ser capaz de reparar y refaccionar equipos industriales y domésticos.
- b. Perfil ocupacional: Empresas industriales con maquinaria. Así mismo el egresado puede desempeñarse como asistente u operario en empresas que brindan servicios electrónicos. De igual manera puede tener la capacidad de administrar y brindar servicios independientes en el mercado limeño.

programa de Administración de Empresas:

- a. Objetivo: Impartir en los estudiantes elementos conceptuales y prácticos en la administración de empresas, con un enfoque sistémico, para gestionar, y proyectar las organizaciones de hoy en día con estrategias de crecimiento y sostenibilidad ante un entorno en constante cambio.
- b. Perfil ocupacional: Los Egresados de IESI, contribuirán diseñando la planificación e implementación de estrategias de crecimiento dentro de las organizaciones dentro de las diferentes áreas claves para un buen funcionamiento de las organizaciones modernas. El egresado de IESI podrá desempeñarse como analista o coordinador en áreas financieras y administrativas.

Programa de Marketing:

- a. Objetivo: Los egresados de IESI contribuirán al desarrollo de estrategias para incrementar la satisfacción de los clientes y de esta manera incrementar la propuesta de valor para los mismos.
- b. Perfil ocupacional: El Técnico en Marketing podrá desempeñarse en funciones de soporte a la Gerencia de Marketing en donde el egresado podrá ocupar cargos tales como Asistente o Auxiliar de Mercadeo o Telemercadeo, Asesor Comercial, Asesor en Call Center, Promotor de campañas Publicitarias, o Analista de Mercados Nacionales e Internacionales.

Programa de Supervisión de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones.

- a. **Objetivo:** Manejo, control y desarrollo en la implementación de las políticas y planes que garanticen la seguridad física y lógica de la información digital de la organización, permitiendo garantizar la operación y resguardo de información importante.
- b. **Perfil Ocupacional:** El egresado de IESI posee las habilidades y destrezas necesarias para desempeñarse como supervisores de servicios de tecnología de la información, supervisores de servicio de telecomunicaciones, coordinador del área TI y como generador de empresa.

Por otro lado, complementando el servicio ofertado, siendo parte fundamental de la propuesta de valor de IESI, se encuentra la internacionalización por parte de los estudiantes, mediante la “International Weekend”, fin de semana en el cual, la institución trae docentes internacionales para que sean impartidas clases adicionales que permitan al alumno obtener una visión global en diferentes temas.

Por otro lado, al momento de realizar la inscripción a la institución, se otorga la posibilidad al alumno de realizar intercambio internacional con la institución Colombiana ENI, para que pueda finalizar su programa de estudio. Lo anterior, partiendo del resultado de la investigación en el cual el 58.6% de la muestra investigada indica que el atributo internacional en la institución es muy importante.

- **Estilo y diseño del servicio**

El servicio parte de la identificación de la necesidad del nicho de mercado descrito como operarios con horarios rotativos quienes por sus jornadas laborales no pueden estudiar y por tal motivo, la flexibilidad horaria o también denominada educación por turnos, permite a IESI Perú, ser diferente a lo ofertado por las instituciones que actualmente operan en el mercado. Pues las clases son dictadas en dos turnos al día, donde el estudiante puede elegir

diariamente a qué turno asistir de acuerdo con su horario. Acorde con los resultados arrojados de la investigación cuantitativa destaca como muy importante en flexibilidad horaria el 65.1% de los encuestados. Mayor calificación obtenida entre todos los atributos.

Por otro lado, el 58.6% de los encuestados destaca que un atributo que les parece muy importante como un valor agregado dentro del servicio y la malla curricular que llevan los estudiantes, es la posibilidad de realizar algunos cursos complementarios de intercambio en la institución colombiana, permitiendo así, tener un crecimiento en conocimiento y una interrelación cultural que beneficie su proceso de aprendizaje.

7.3.1. Marca

Como parte integral de la alianza estratégica la marca utilizada durante la creación y expansión es la misma de la institución colombiana, la cual es parte importante de desarrollo durante el presente plan y permite a ambas instituciones brindar una percepción de expansión de marca a nivel internacional, lo que conlleva directamente a pensar por parte del consumidor en atributos como calidad, respaldo y responsabilidad.

7.3.2. Logo

El logo de la marca es una pieza clave en el reconocimiento de la institución, por lo anterior y como congruencia de los atributos de marca descritos arriba, se utiliza como logo las siglas del Instituto de Educación Superior Internacional, el cual consiste en el botón de inicio de los computadores, lo que evoca la tecnología que usa IESI dentro de sus clases como herramienta de mejora en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Estos se encuentran dentro de un piñón que hace de IESI la pieza clave dentro del sistema para poder conseguir las metas personales. En cuanto a la psicología del color, el azul está presente en la institución ya que busca simbolizar lealtad y confianza a su público objetivo.

Figura 7.3. Logo de la compañía



Elaboración: Autores de esta tesis

7.4. Estrategia de precio

Para la determinación del precio se está considerando la estrategia de fijación de precios basada en la competencia (Kotler y Armstrong, 2017) y para ello se realizó una comparación en las Tabla 7.2 y 7.3 en la que se muestran los precios de los principales competidores del primer semestre del año 2018.

Tabla 7.2. Mensualidad promedio en modalidad presencial - Ate
(Expresado en Soles)

| INSTITUTO | SEDE | N de cuotas | Carrera | Precio | Carrera | Precio | Cuota Promedio | Total por Ciclo | Mat + Insc |
|---------------------------|------|-------------|----------------|--------|----------------|--------|----------------|-----------------|--------------|
| IDAT | Ate | 5 | Administración | 420.0 | Diseño Gráfico | 450.0 | 435.0 | 2,100.0 | 200.0 |
| SISE | Ate | 6 | Administración | 359.0 | Diseño Gráfico | 359.0 | 359.0 | 2,154.0 | 60.0 |
| TELESUP | Ate | 5 | Administración | 199.0 | Diseño Gráfico | | 199.0 | 995.0 | 200.0 |
| COSTO PROMEDIO ATE | | | | | | | | 1,749.7 | 153.3 |
| N° DE CUOTAS | | | | | | | | 5.0 | |
| MENSUALIDAD PROM | | | | | | | | 349.9 | |

Fuente: Investigación primaria de esta tesis

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 7.3. Mensualidad promedio en modalidad semipresencial – Lima
(Expresado en Soles)

| INSTITUTO | SEDE | N de cuotas | Carrera | Precio | Carrera | Precio | Cuota Promedio | Total por Ciclo | Mat + Insc |
|---------------------------------|-------------|-------------|----------------|--------|----------------|--------|----------------|-----------------|--------------|
| IDAT | Lima Centro | 5 | Administración | 480.0 | Diseño Gráfico | 495.0 | 487.5 | 2,400.0 | 200.0 |
| TELESUP | Lima Centro | 5 | Administración | 159.0 | Diseño Gráfico | | 159.0 | 795.0 | 150.0 |
| TELESUP | Ate | 5 | Administración | 139.0 | Diseño Gráfico | | 139.0 | 695.0 | 150.0 |
| COSTO PROMEDIO POR CICLO | | | | | | | | 1,296.7 | 166.7 |
| N° DE CUOTAS | | | | | | | | 5.0 | |
| MENSUALIDAD PROM | | | | | | | | 259.3 | |

Fuente: Investigación primaria de esta tesis

Elaboración: Autores de esta tesis

Se realiza el anterior análisis, debido a que las instituciones relacionadas dictan esta modalidad únicamente en el distrito de Lima Centro.

De la información obtenida y del análisis de mercado realizado, el 66.4%, indicó que está dispuesto a pagar entre S/300 y S/450. Basado en lo anterior, la cuota mensual fijada por el instituto es de S/350 durante cinco meses y una cuota de matrícula de S/50 por ciclo académico, las cuales aplican tanto para la modalidad presencial y semipresencial. El precio ha sido fijado analizando a la competencia directa tanto en Cercado de Lima como en Ate que es el distrito donde se ubica el instituto.

IESI tiene como principales competidores a IDAT, SISE y Telesup que cuentan con sede en Ate. Los precios de IDAT y SISE están por encima de lo establecido por la institución, sin embargo, es un poco más costosa que Telesup, y esta diferencia de precios se sustenta en que IESI satisface las necesidades de un nicho de mercado desatendido y que está dispuesto a pagar el monto por el servicio brindado. Lo anterior, se basa en la teoría de Kotler y Armstrong (2017) “si el mercado se encuentra dominado por competidores más grandes que ofrecen precios bajos, la compañía debería servir a nichos de mercados desatendidos ofreciéndoles productos de valor agregado a precios más altos”; es por ello que al existir institutos ya posicionados en el mercado limeño no se considera el precio más bajo ya que el servicio ofrecido por IESI está dirigido para cubrir la necesidad de un nicho de mercado desatendido, que se encuentra representado por los operarios con horarios de trabajo rotativo quienes no pueden estudiar en un horario fijo.

Como se mencionó anteriormente, IESI tiene un posicionamiento lo mismo por más, en la que ofrece mejor servicio como se indica en la propuesta de valor a un precio promedio del mercado.

7.5. Estrategia de distribución

Una estrategia principal dentro de toda organización es la selección efectiva de sus canales de distribución como estrategia competitiva y de ventas, lo cual ayuda a la institución a tener un mejor precio que la competencia con la disminución de costos dentro de sus canales y por ende un mayor reconocimiento de marca. Por lo anterior, a

continuación, se realiza un análisis en el cual se expresa los canales de distribución efectivos para IESI.

Estrategia de canal de distribución

En la búsqueda de generar valor al cliente y fortalecer las ventajas competitivas en el instituto IESI, se usa el canal directo, dentro del cual se enmarcan dos estrategias. La primera de ellas es canal directo de marketing y la segunda es canal directo de ventas. (Kotler y Keller, 2009)

Dentro de canal directo de marketing se identifica lo siguiente:

- **Ventas por Internet (Marketing digital):** Gracias a la segmentación específica que permiten Facebook Ads y Google Adwords con ayuda del landing page perteneciente a la página web de la institución, se realiza pauta dirigida al cliente potencial de acuerdo con la segmentación del público objetivo, geolocalización de cinco metros a la redonda de la sede, gustos y medio de transporte usado. Buscando la obtención de datos como lo son el nombre, número de celular y correo electrónico, los cuales son registrados en el CRM Q10 de la institución.
- **Telemarketing:** Con los datos obtenidos de las personas mediante el marketing digital, la asistente administrativa, junto con el área comercial realizan llamadas de contacto con el fin de ampliar la información del programa de interés y lograr el proceso de inscripción a la institución.
- **Sede física:** La sede física de la institución es uno de los principales canales de marketing ya que permite brindar información de los programas a los futuros estudiantes y logra demostrar al público la experiencia, modelo educativo y tecnología que implementa la institución en el desarrollo de sus clases.

La institución tiene un campus de estudio en el distrito de Ate Vitarte dentro de la ciudad de Lima para el desarrollo académico (salones de clase) y atención al cliente (oficinas administrativas). Dentro de la sede se maneja el concepto de oficina abierta con el fin de que los estudiantes y clientes internos de la institución establezcan una comunicación y relación directa, garantizando una mejor fluidez en la comunicación.

De igual manera, las divisiones de los salones son en vidrio lo que permite garantizar una mayor concentración de los estudiantes durante sus clases, las mesas de

todas las aulas son redondas lo que permite un mayor aprendizaje, participación y socialización por todos los aprendices durante el desarrollo de las actividades.

Por otro lado, la sede tiene un laboratorio equipado con equipos de cómputo y programas acordes a cada carrera.

Dentro de canal directo de ventas se identifica lo siguiente:

- **Fuerza de ventas:** La institución cuenta con un departamento comercial conformado por la asistente administrativa y el jefe de relaciones comerciales e institucionales quienes a partir del plan de marketing institucional deben cumplir unas metas de inscripciones apoyados de los diferentes medios utilizados para captar clientes.
- **Socios de valor agregado:** Se entiende como convenios y alianzas estratégicas que permiten a la institución obtener un mayor reconocimiento de marca, junto con una mayor cantidad de clientes. Principalmente se firman convenios con empresas para capacitación de su personal mediante cursos virtuales en servicio al cliente, excel avanzado, sistemas de gestión, entre otros.

Así mismo, se ha realizado un estudio de campo para determinar la ubicación física del nuevo Instituto de Educación Superior Internacional - IESI, con la finalidad de lograr cumplir los objetivos y estrategia empresarial. A continuación, se detalla las razones:

- **Baja oferta educativa**

Según el análisis realizado de las principales competencias situadas en el distrito de Ate Vitarte, se ha determinado que actualmente existen un total de 10 instituciones formativas, de acuerdo al Anexo 7.1. Base de datos de institutos públicos y privados con sede en el distrito de Ate Vitarte. Distribuidas en 09 institutos tecnológicos privados y 01 instituto público, de los cuales se ha identificado 03 competidores directos que es el Instituto de Educación Superior Tecnológico CESCO, Instituto Superior SISE y el Instituto Tecnológico IDAT, esto es debido a la similitud de oferta de carreras profesionales que ofrece IESI a comparación de estas instituciones. Los resultados de la investigación se muestran en la Tabla 7.5.

Tabla 7.5. Competidores directos en Ate Vitarte

| Nº | INSTITUTOS TECNOLÓGICOS | TIPO DE GESTIÓN | CARRERAS PROFESIONALES | SEDE |
|----|---|-----------------|--|-------------|
| 1 | INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO CESCA | Privado | Marketing y Publicidad Administración Bancaria Diseño Gráfico Contabilidad Computación e Informática Administración de Empresas Negocios Internacionales | Ate Vitarte |
| 2 | INSTITUTO SUPERIOR SISE | Privado | Enfermería Técnica Fisioterapia y Rehabilitación Técnica en Farmacia Administración Bancaria y Financiera Contabilidad Administración de Negocios Marketing Negocios Internacionales Comunicación Audiovisual Diseño Gráfico Periodismo Audiovisual Computación e Informática Redes y Seguridad Informática Secretariado Ejecutivo Gastronomía | Ate Vitarte |
| 3 | INSTITUTO TECNOLÓGICO IDAT | Privado | Administración de Empresas Negocios Internacionales Administración Bancaria Contabilidad Marketing Diseño Gráfico Computación e Informática Redes y Comunicaciones | Ate Vitarte |

Fuente: Logros Perú

Elaboración: Autores de esta tesis

- **Densidad empresarial**

Según el INEI, una de las provincias con mayor densidad empresarial es Lima en vista de que tiene un total de 993,719 empresas distribuidas en todo el territorio limeño. Las compañías están conformadas por microempresas, pequeñas empresas, gran y mediana empresa y administración pública. Dicha densidad está comprendida por cinco áreas interdistritales; tales como, Lima Norte, Centro, Este, Sur y la provincia constitucional del Callao, del conjunto de áreas presentadas Lima Este juega un papel muy importante debido a que en este territorio se encuentra un total de 199,377 empresas dedicadas a actividades como industria manufacturera, construcción, comercio y reparación de vehículos automotores, transporte y almacenamiento, etc.

El área de Lima Este lo lidera el distrito de Ate, debido a que cuenta con un total de 48, 874 empresas con un índice de crecimiento anual del 3%. La distribución de la densidad empresarial en el distrito de Ate es muy representativa, ya que evidencia un gran potencial de mano de obra y actividad económica. (INEI, 2016)

7.6.Estrategia de comunicación de marketing

La estrategia de comunicación en marketing se encuentra enmarcada de la siguiente manera.

- **Oportunidad de negocio**

A pesar de la creciente y abundante oferta educativa en Perú, aún siguen existiendo limitantes como los son el tiempo y el dinero que no permiten estudiar a un gran número de personas. De igual manera, el análisis competitivo permite identificar que el precio de la pensión es un factor determinante en la elección de la institución de acuerdo con los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa en la que el 53.4% de los encuestados indica que es un atributo muy importante.

Es por lo anterior que se identificó un nicho de mercado definido que se encuentra desatendido como lo son los operarios con horarios rotativos y que, gracias al programa de educación por turnos, en donde el estudiante puede elegir diariamente a que horario asistir dependiendo su disponibilidad de tiempo hace una oportunidad a explotar por parte de IESI. De igual manera, para buscar una fortaleza competitiva y diferenciadora se establece una relación de intercambio educativo con la institución colombiana buscando que los alumnos tengan la posibilidad de realizar algunas materias allí.

- **Oferta de valor**

Para establecer la oferta de valor, se tomó en cuenta los POP (Point of Parity) y POD (Point of Diffrence) los cuales son percibidos en la siguiente Tabla 9.6.

Tabla 7.6. POP y POD

| Point of parity | Point of difference |
|--|---|
| Modalidades de estudio presencial y semipresencial | Educación por turnos, donde el estudiante elige diariamente a que clase asistir |
| Laboratorios equipados para dictar la clase | Intercambio estudiantil internacional |
| Infraestructura moderna | Docentes extranjeros |
| Tecnología de punta para mejorar procesos de aprendizaje | Clases virtuales en tiempo real |

Elaboración: Autores de esta tesis

• **Declaración de posicionamiento**

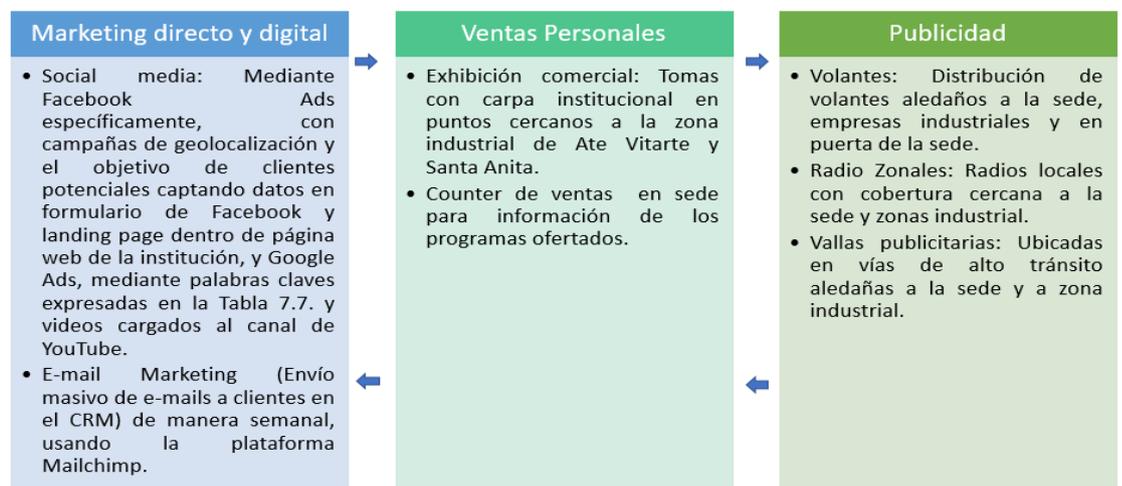
La declaración de posicionamiento se basa en los resultados obtenidos e insight más representativos del estudio cualitativo realizado mediante los *focus groups*. Por lo anterior, a continuación, se presenta la declaración con la cual se realiza la primera campaña de marketing de la institución.

IESI te permite estudiar con horarios flexibles, un enfoque internacional y una educación de calidad, logrando ser el mejor ejemplo para tu familia.

• **Medios**

Los medios utilizados en el plan de marketing se describen en la Figura 9.7, donde se relacionan las herramientas utilizadas en el marketing directo, ventas personales y la publicidad ATL (medios masivos) y BTL. Cabe resaltar que dentro de la publicidad que se llevará a cabo se utilizará casos de éxito - testimonios de los estudiantes y se comunicará en todo el distrito con la finalidad de resaltar el servicio brindado por IESI.

Figura 7.7. Estrategia de comunicación de marketing



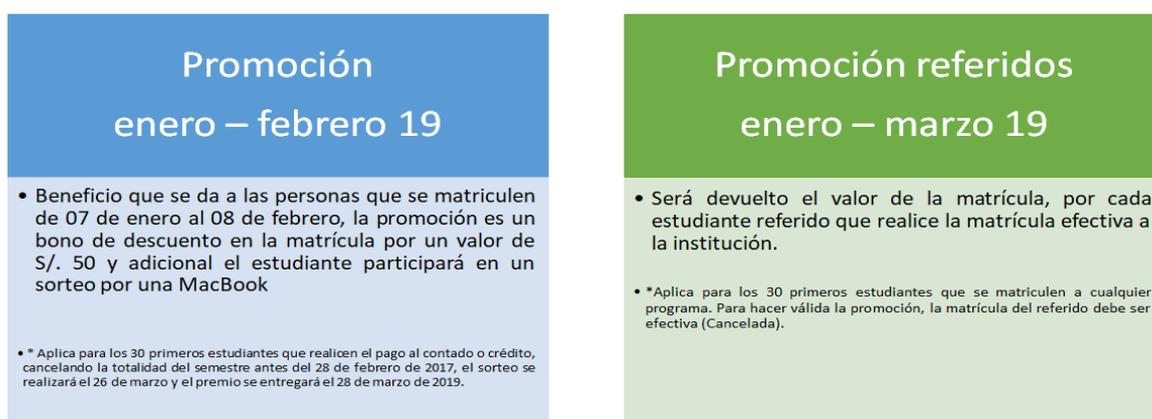
Elaboración: Autores de esta tesis

7.7. Programas de acción

Las acciones a realizar dentro del plan de marketing se encuentran alineadas a alcanzar el objetivo de marketing propuesto. Las acciones implementadas y descritas a continuación se encuentran establecidas para el primer semestre de 2019, época de campaña. A continuación, se relacionan las acciones a realizar:

- **Promociones de lanzamiento:** Durante el lanzamiento de la institución, serán aplicadas dos promociones las cuales buscan obtener una mayor atención del público objetivo y generar más visibilidad en el mercado de los distritos de Ate y Santa Anita. Las promociones son descritas a continuación:

Figura 7.8. Estrategia de comunicación de marketing



Elaboración: Autores de esta tesis

- **Marketing Digital:** Se realiza pauta con objetivos acordes al sector educativo en Lima, mediante Facebook Ads y Google Ads con imágenes que transmiten los atributos de flexibilidad horaria, intercambio internacional y laboratorios equipados, y video que contienen recomendaciones (ejemplos de progreso de los mismos estudiantes) y entrevistas a los mismos alumnos a fin de apoyarse de neuromarketing en la campaña y así lograr obtener un mayor reconocimiento de marca y captar clientes potenciales para la institución.

El siguiente cuadro describe las características a tener en cuenta:

Tabla 7.7. Características de la pauta en marketing digital

| Medio Publicitario | Método empleado | Objetivo | Segmentación por intereses y palabras claves | Lugar de la pauta |
|--------------------------------|---|---|---|--|
| Facebook Ads (Business) | CPC (Costo por Clic) CPM (Costo por mil impresiones) | Clientes Potenciales Obtención Likes (Promoción Fanpage) Localización geográfica (5m a la redonda de la sede) | Bachilleres Cerveza Transporte público Fútbol Cumbia Programas de reality Préstamos bancarios Calidad de vida Capacitaciones | Fanpage institución |
| Google Ads | CPM (Costo por mil impresiones) | Pauta en páginas web, motor de búsqueda y video en YouTube con testimonios por carrera) | Capacitación Programas técnicos Horarios Flexibles Carreras técnicas Institutos Estudiar Institutos en Lima (Nombre de cada programa) | Google, páginas adscribas a Google y YouTube |

Elaboración: Autores de esta tesis

Fecha de ejecución: enero 07 a abril 30 de 2019

- **Convenios empresariales:** El jefe de relaciones comerciales e institucionales, identifica y contacta a los gerentes del departamento de Recursos Humanos o personas que estén encargadas en la parte de educación y capacitación para ofrecer un tipo de convenio o alianza en:
 - Ofrecimiento de programas técnicos de formación para empleados con horarios según sus necesidades.
 - Descuento en matrícula para empleados y familiares en 2° grado de consanguinidad.
 - Capacitación para empleados de la empresa (de forma virtual, sin que los trabajadores deban salir de las instalaciones de la compañía).

Fecha de ejecución: enero 2019 a diciembre de 2019

- **Convenios con municipalidades y tomas (Medio BTL):** Se establecen convenios con las municipalidades, para solicitar permisos de uso de espacio público para hacer presencia en diferentes puntos y horarios de los distritos de Ate y Santa Anita mediante la carpa institucional, con el fin de dar

información a los operarios del sector sobre nuestros programas. Modalidades y metodología de estudio.

Fecha de ejecución: febrero 2019 a abril de 2019

- **Afiche Publicitarios (Medio BTL):** De manera sectorizada, se dejan afiches publicitarios en los markets, almacenes, librerías, centros comerciales y plaza central del sector de Ate y Santa Anita. Al igual que los puestos ambulantes presentes en las cuadras del sector industrial de la zona. Para que los administradores o dueños del establecimiento permitan la colocación, se incentiva al tendero mediante la inscripción a una rifa de S/500 que jugará con los últimos números del primer sorteo del mes de abril de la Tinka.

Fecha de ejecución: enero 20 a marzo 30 de 2019

- **Volantes (Medio BTL):** Se reparten volantes en los distritos de Santa Anita y Ate, durante el periodo de campaña comprendido por los cuatro primeros meses del año 2019. De igual manera se ubica un volanteo frente a la sede y los demás son controlados mediante GPS. Todos los participantes de ésta actividad, deben estar vestidos de camisetas, gorros de la institución y un pop-man.

Fecha de ejecución: enero 20 a abril 30 de 2019

- **Pauta en radio zonal y local (Medio ATL):** Se realizan dos cuñas radiales de 20 segundos cada una, para poder promocionar la marca, los atributos diferenciales de la institución y las fechas de inscripciones. Se pasan tres veces al día durante tres días a la semana en las emisoras Radio Karibeña y la Kalle.

Fecha de ejecución: enero 20 a marzo 22 de 2019

7.8.Presupuesto del plan de marketing

A continuación, se relaciona el presupuesto del plan de marketing para comenzar operaciones, el cual se ve reflejado al inicio del primer semestre de la compañía. El anterior se encuentra organizado por cada acción planteada. Ver Tabla 7.8.

Tabla 7.8. Presupuesto de marketing

| Programas de acción | Concepto | Unidad de Medida | Cantidad | Costo Unitario | Valor |
|---------------------------------------|-----------------------------|------------------|----------|--------------------------|-------------------|
| Promoción de lanzamiento | Bono de descuento matrícula | Un | 30 | S/ 50 | S/ 1.500 |
| | MacBook | Un | 1 | S/ 3.000 | S/ 3.000 |
| | Bono plan referidos | Un | 15 | S/ 100 | S/ 1.500 |
| Marketing Digital | Publicidad Facebook | Días | 111 | S/ 100 | S/ 11.100 |
| | Publicidad en Google | Días | 111 | S/ 100 | S/ 11.100 |
| Convenios empresariales y tomas (BTL) | Carpa Institución | Un | 1 | S/ 3.000 | S/ 3.000 |
| | Gigantografía Institución | Un | 2 | S/ 100 | S/ 200 |
| | Banderín | Un | 4 | S/ 50 | S/ 200 |
| | Globos | Bolsa por 100 | 5 | S/ 30 | S/ 150 |
| | Manillas (Merchandising) | Millar | 1 | S/ 80 | S/ 80 |
| | Bolígrafos (Merchandising) | Centenar | 2 | S/ 80 | S/ 160 |
| Afiche publicitario (BTL) | Impresión de Afiches | Millar | 1 | S/ 150 | S/ 150 |
| Volantes (BTL) | Impresión de volantes | Millar | 10 | S/ 100 | S/ 1.000 |
| | Volanteros x 68 días | Personas | 4 | S/ 1.700 | S/ 6.800 |
| Radio (ATL) | Radio Caribeña y La Kalle | Cuña | 144 | S/ 400 | S/ 57.600 |
| Campaña | Permisos y traslados | Un | 1 | S/ 5.000 | S/ 5.000 |
| Campaña | Imprevistos | Un | 1 | S/ 5.460 | S/ 5.460 |
| | | | | Total Presupuesto | S/ 108.000 |

Elaboración: Autores de esta tesis

7.9. Indicadores de control

Se observa la efectividad de cada campaña, mediante una medición de indicadores por acción realizada. Para tal fin la institución cuenta con un tablero de control y de datos a cargo de la jefatura de relaciones comerciales e institucionales.

Figura 7.9 Tablero de gestión marketing

| INDICADOR | U/M | FRECUENCIA | OBJETIVO | PERIODO ACTUAL |
|--|-----|------------|----------|----------------------|
| CAMPAÑAS | | | | |
| EFFECTIVIDAD DEL PLAN DE MERCADEO | ∞ | CAMPAÑA | 70,0% | <input type="text"/> |
| EFFECTIVIDAD DE CAMPAÑA POR SOCIAL MEDIA | ∞ | CAMPAÑA | 70,0% | <input type="text"/> |
| EFFECTIVIDAD DE CAMPAÑA POR CUÑA RADIAL | ∞ | CAMPAÑA | 70,0% | <input type="text"/> |
| EFFECTIVIDAD DE CAMPAÑA POR VOLANTES | ∞ | CAMPAÑA | 70,0% | <input type="text"/> |
| EFFECTIVIDAD DE CAMPAÑA POR CARPA | ∞ | CAMPAÑA | 70,0% | <input type="text"/> |
| EFFECTIVIDAD DE CAMPAÑA POR CONVENIOS | ∞ | CAMPAÑA | 70,0% | <input type="text"/> |
| RATIO DE INGRESOS POR CAMPAÑAS | ∞ | CAMPAÑA | 70,0% | <input type="text"/> |

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 7.10. Registro de datos tablero de gestión marketing

| CAMPAÑAS | U/M | FRECUENCIA | PB | ACUMULADO | Objetivo | SEMAFORO | |
|--|-----|------------|----|-----------|----------|-----------|-----|
| | | | | | | Condición | |
| EFFECTIVIDAD DEL PLAN DE MERCADO | % | CAMPAÑA | | 0,7 | > | 0,7 | 0,7 |
| CANTIDAD DE MATRICULADOS | N° | CAMPAÑA | | | | | |
| TOTAL DE PERSONAS INFORMADAS | N° | CAMPAÑA | | | | | |
| EFFECTIVIDAD DE CAMPAÑA POR SOCIAL MEDIA | % | CAMPAÑA | | 0,7 | < | 0,7 | 0,7 |
| CANTIDAD DE MATRICULADOS PROVENIENTES REDES SOCIALES | N° | CAMPAÑA | | | | | |
| TOTAL DE PERSONAS INFORMADAS POR REDES SOCIALES | N° | CAMPAÑA | | | | | |
| EFFECTIVIDAD DE CAMPAÑA POR CUÑA RADIAL | % | CAMPAÑA | | 0,7 | < | 0,7 | 0,7 |
| CANTIDAD DE MATRICULADOS PROVENIENTES CUÑA RADIAL | N° | CAMPAÑA | | | | | |
| TOTAL DE PERSONAS INFORMADAS POR CUÑA RADIAL | N° | CAMPAÑA | | | | | |
| EFFECTIVIDAD DE CAMPAÑA POR VOLANTES | % | CAMPAÑA | | 0,7 | < | 0,7 | 0,7 |
| CANTIDAD DE MATRICULADOS PROVENIENTES VOLANTES | N° | CAMPAÑA | | | | | |
| TOTAL DE PERSONAS INFORMADAS POR VOLANTES | N° | CAMPAÑA | | | | | |
| EFFECTIVIDAD DE CAMPAÑA POR CARPA | % | CAMPAÑA | | 0,7 | < | 0,7 | 0,7 |
| CANTIDAD DE MATRICULADOS PROVENIENTES CARPA | N° | CAMPAÑA | | | | | |
| TOTAL DE PERSONAS INFORMADAS POR CARPA | N° | CAMPAÑA | | | | | |
| EFFECTIVIDAD DE CAMPAÑA POR CONVENIOS | % | CAMPAÑA | | 0,7 | < | 0,7 | 0,7 |
| CANTIDAD DE MATRICULADOS PROVENIENTES CONVENIOS | N° | CAMPAÑA | | | | | |
| TOTAL DE PERSONAS INFORMADAS POR CONVENIOS | N° | CAMPAÑA | | | | | |
| RATIO DE INGRESOS POR CAMPAÑAS | % | CAMPAÑA | | 0,7 | < | 0,7 | 0,7 |
| MONTO INVERTIDO EN CAMPAÑAS | N° | CAMPAÑA | | | | | |
| TOTAL INGRESOS PERCIBIDOS POR CAMPAÑA | N° | CAMPAÑA | | | | | |

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES

8.1. Obtención de licencia de operaciones

La obtención del licenciamiento de operaciones es evaluada de acuerdo con la ley Resolución N° 322. Secretaría General, Lima, Perú, 10 de octubre de 2017. La cual expresa las condiciones básicas de calidad (CBC) que debe tener un instituto de educación técnica en su oferta educativa, lo cual se puede apreciar de una manera más amplia en el Anexo 8.1. Requisitos para el licenciamiento de un instituto. Las CBS constan de cinco partes importantes que son descritas a continuación:

- Disposiciones específicas I: Solidez organizacional y educativa con el modelo educativo propuesto

La institución debe tener la estructura administrativa, organizacional y funcional acorde a los objetivos estratégicos, misión y visión realizados. Para tal fin es importante que exista funciones y responsabilidades para los diferentes puestos de

trabajo, el reglamento institucional (RI) que refleje los lineamientos académicos generales (LAG), un sistema organizacional que permita a la institución tener acceso a información organizada, el planteamiento y manejo de un área de bienestar institucional y un sistema que establezca estrategias mediante un documento institucional del seguimiento a egresados.

- Disposiciones específicas II: Programas académicos pertinentes que se encuentren acordes a las normas del Ministerio de Educación

El IESI debe realizar una articulación entre su enfoque pedagógico y el contexto local o regional, donde van a ser dictados los programas propuestos. El de obligatorio cumplimiento que los planes de estudio propuestos se encuentren alineados a los objetivos institucionales presentados en el Plan Educativo Integral (PEI). De igual forma es importante resaltar que la pertinencia de los programas debe ser demostrada mediante la demanda laboral del sector donde se encuentra la institución.

- Disposiciones específicas III: Se hace referencia a la infraestructura necesaria, que garantice el aprendizaje de los estudiantes en la institución

La infraestructura debe garantizar el aprendizaje de los alumnos de acuerdo a los programas ofertados. De igual manera la institución debe contar con el equipamiento necesario para cada programa y su enfoque pedagógico.

En cuanto a infraestructura es necesario que el local cuente con accesos independientes y que no sea compartido con ningún otro nivel educativo. También la sede debe tener los servicios básicos como agua, internet, telefonía, etc, que garantice la seguridad, bienestar y salubridad. Adicionalmente debe tener recursos bibliográficos, bien sean virtuales o físicos para consulta de sus estudiantes y estos deben estar acordes a cada programa.

- Disposiciones específicas IV: Personal docente idóneo para cada programa

El veinte por ciento del cuerpo docente de IESI debe encontrarse a tiempo completo. De igual manera, es obligación de la institución establecer un plan de capacitación para todo el cuerpo docente con el fin de mejorar su preparación profesional.

- Disposiciones específicas V: Soporte financiero

La institución de educación técnica debe contar con los recursos financieros necesarios para garantizar la sostenibilidad y desarrollo de los programas presentados

en el procedimiento de licenciamiento. Esto debe ser demostrado mediante una proyección económica y financiera. En el cual el rubro de gastos debe tener coherencia con el plan anual de trabajo (PAT).

8.2. Objetivo de operaciones

Definir límites y parámetros necesarios para la correcta ejecución de los procesos a fin de garantizar la eficiencia y eficacia de los recursos asignados en la institución. Así mismo, establecer controles e indicadores para brindar calidad educativa a nuestros estudiantes.

8.3. Política de operaciones

Las políticas definidas para la institución son las siguientes:

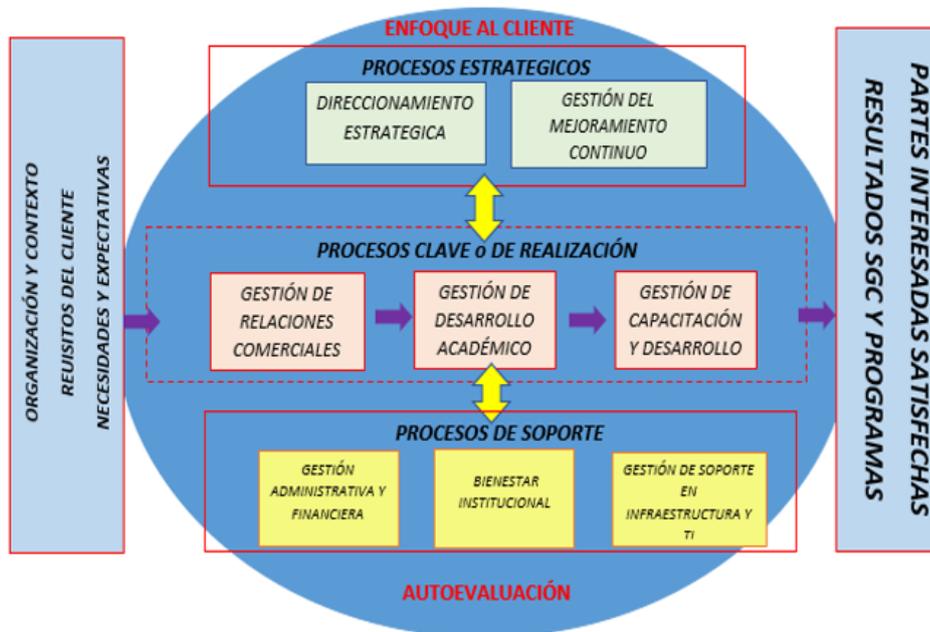
- a. Los programas académicos están diseñados de acuerdo a los lineamientos exigidos por el Ministerio de Educación.
- b. Los docentes serán evaluados por los estudiantes al final de cada asignatura.
- c. Al inicio de cada ciclo se debe realizar el proceso de inducción a los nuevos estudiantes para brindar información sobre la institución, el programa, equipo humano y medios de contacto con la institución, así como el uso de la plataforma virtual.
- d. En el sistema empresarial Q10 deben quedar registrado las asignaturas, horarios, calificaciones, asistencia y docentes asignados.
- e. Toda información que sea publicada en los diferentes medios de comunicación deberán contar con la aprobación del Jefe de área.
- f. Al finalizar cada asignatura, el docente debe reportar las calificaciones finales dentro de los 8 días calendario.
- g. El área de Tecnología de la información, deberá asegurar el funcionamiento de los equipos teniendo en cuenta el cronograma de mantenimiento preventivo y correctivo.
- h. Los programas utilizados para el dictado de clases deberán ser actualizados de forma semestral o menor tiempo en caso sea necesario.

8.4. Mapa de procesos

El mapa de procesos de IESI permite observar de forma interrelacionada todo el proceso de la institución con el fin de dar la satisfacción del servicio que requieren los estudiantes que se encuentran cursando un programa técnico.

A continuación, se presenta el mapa de procesos del Instituto de Educación Superior Internacional - IESI.

Figura 8.1. Mapa de procesos IESI



Elaboración: Autores de esta tesis

8.5. Orden Management Cycle (OMC)

El ciclo de seguimiento del pedido para el desarrollo de los programas y atención al cliente se divide en los siguientes pasos:

Figura 10.2 Modelo OMC

● Papel principal
 ● Papel auxiliar
 - No interviene

| Participación del cliente | Etapas del ciclo de gestión de los pedidos | Relaciones Comerciales e Institucionales | T.I | Administración | Finanzas | Desarrollo Académico | Recursos Humanos | Participación de la Dirección General |
|---------------------------------|--|--|-----|----------------|----------|----------------------|------------------|---------------------------------------|
| Piensa comprar | 1. Planificación del pedido | ● | ● | - | - | ● | ● | Coordina |
| Mantiene conversación comercial | 2. Generación de pedido | ● | - | ● | - | - | - | Alguna |
| Negocia | 3. Estimación de costes y determinación del precio | - | - | ● | - | ● | - | Alguna |
| Hace el pedido | 4. Recepción y registro del pedido | - | - | ● | ● | - | - | Ninguna |
| Espera | 5. Selección del pedido y establecimiento de prioridades | ● | - | ● | - | ● | - | Alguna |
| Espera | 6. Programación | - | - | ● | - | - | - | Ninguna |
| Acepta la entrega | 7. Cumplimentación | - | ● | ● | - | - | - | Ninguna |
| Paga | 8. Facturación | - | ● | ● | ● | - | - | Alguna |
| Negocia | 9. Devoluciones y reclamaciones | - | ● | ● | ● | - | - | Alguna |
| Se queja | 10. Servicio postventa | ● | - | ● | - | - | - | Ninguna |

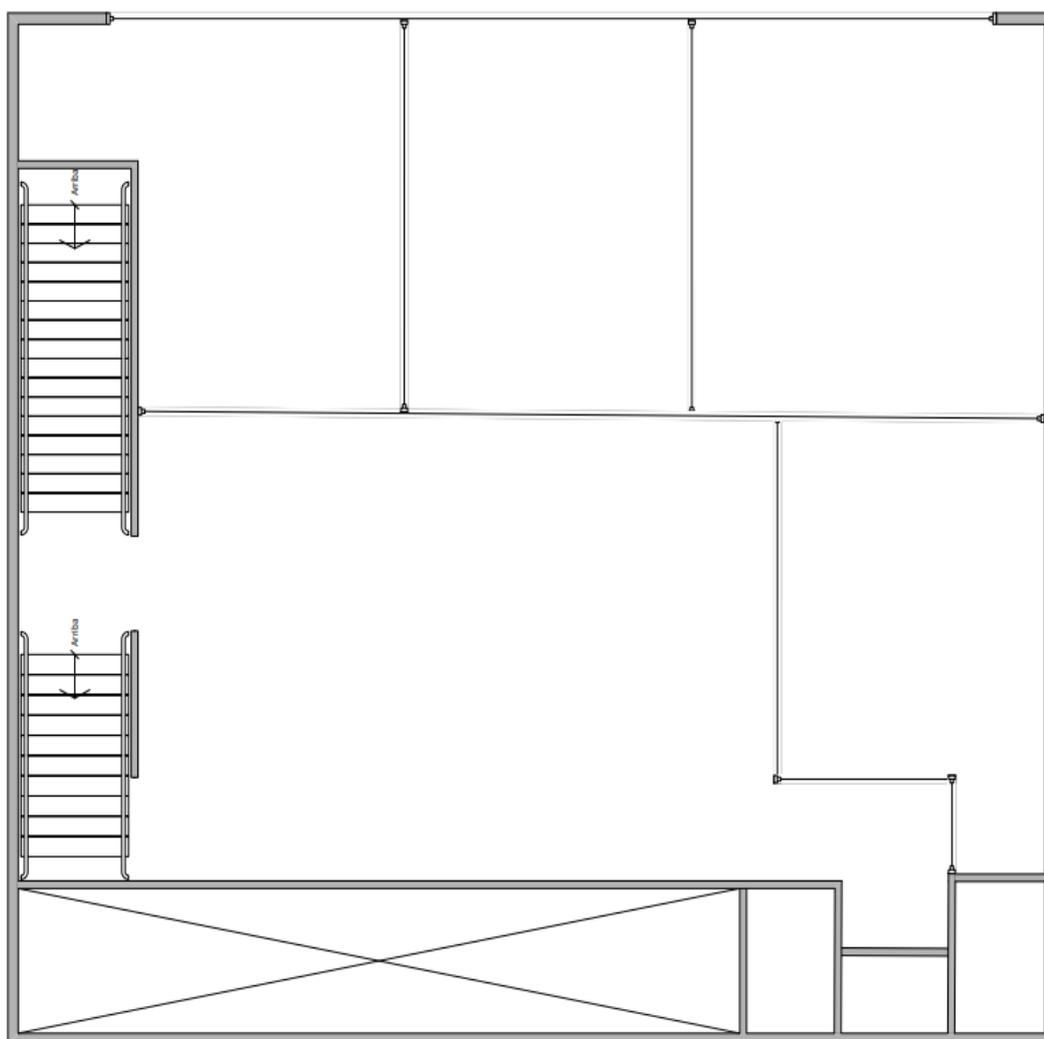
Elaboración: Autores de esta tesis

8.5.1. Planificación del pedido

- Identificar necesidades: Analizar el mercado desatendido de operarios en el distrito de Ate en la ciudad de Lima para ofrecer programas técnicos de Sistemas, Logística, Electrónica, Seguridad Industrial, Marketing y Diseño Publicitario a través del instituto IESI mediante las modalidades presencial y semipresencial.
- Capacidad instalada: Se considera el personal administrativo y plana docente para brindar este servicio de formación, siendo un total de 17 colaboradores distribuido en 7 trabajadores administrativos y 10 docentes académicos con tipo de contrato servicios prestados por terceros. Se cuenta con capacidad de 25 estudiantes por aula y con 6 salones en el primer año de operación. Ver Tabla 11.1.

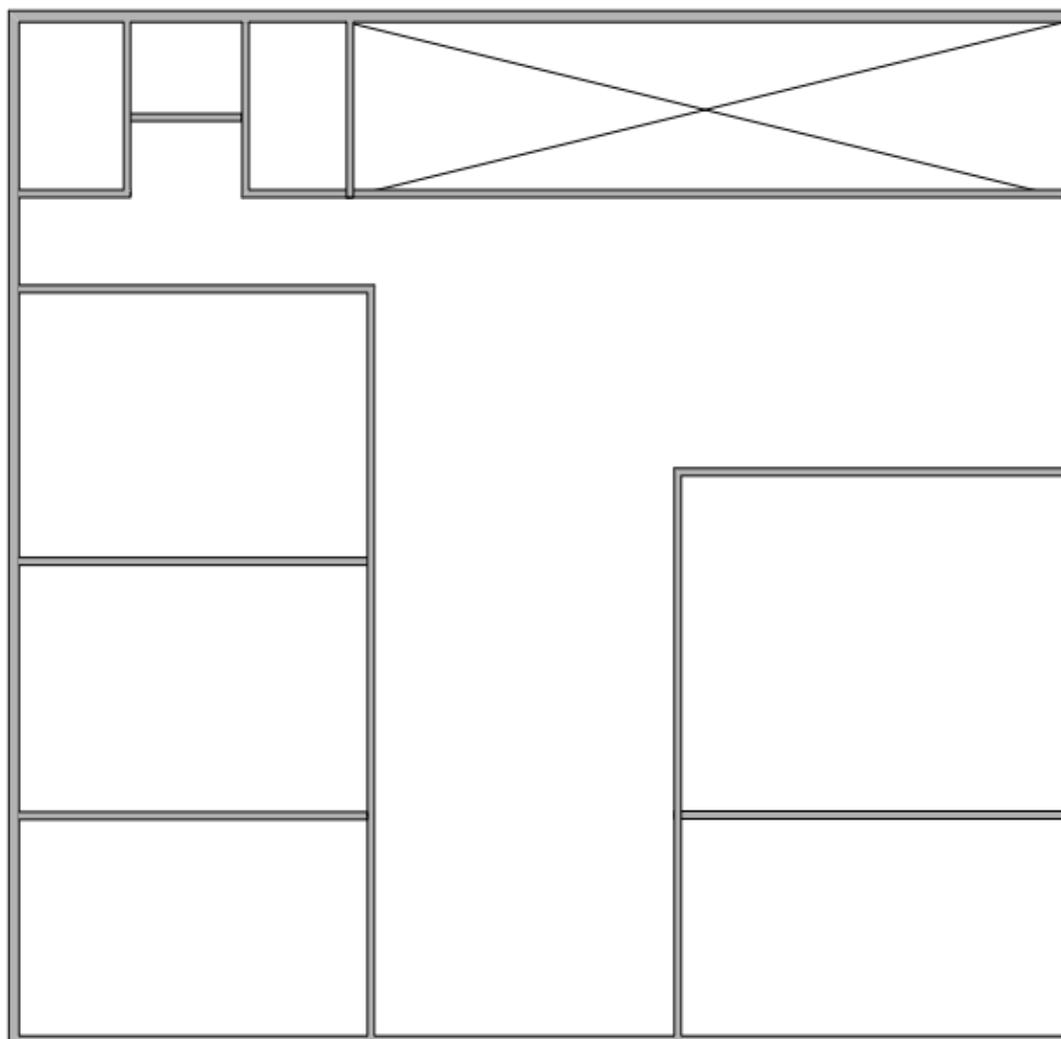
A continuación, se puede apreciar la distribución de la sede durante el primer año de operación, en lo cual se pueden identificar nueve aulas, espacios de secretaría y administración: Ver Figura 8.1.

Figura 8.1. Primer piso planta física instituto



Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 8.2. Segundo piso planta física instituto



Elaboración: Autores de esta tesis

- Frecuencia de demanda: Se espera tener en promedio 513 estudiantes inscritos en ambas modalidades durante el primer año de operación.
- Manejo de inventarios: Los principales recursos que facilitarán al desarrollo académico de los programas son las lecturas de clase que serán entregadas de forma digital, para que cada alumno pueda descargarlo del campus virtual y los materiales y/o herramientas que se utilizarán en la parte práctica deberán ser adquiridos por el estudiante, según requiera el programa elegido. Así mismo, cabe indicar que el instituto contará con políticas de control de inventarios.

8.5.2. Generación de pedido

- **Procedimientos:** La Asistente Administrativa deberá atender al cliente dentro de las oficinas del instituto o a través de llamadas telefónicas para ofrecer los programas técnicos, también debe registrar los datos generales del aspirante (nombres, dirección, correo electrónico, celular, programa de interés) para concretar la matrícula o posteriormente ofrecerle otros programas o beneficios.
- **Restricciones:** Solo se podrá admitir 35 alumnos como máximo por salón de estudios en ambas modalidades (presencial y semipresencial).
- **Conflictos:** Se identifica como posible problema la disponibilidad del área de TI en referencia al soporte de la plataforma Q10, el cual es usado para el registro del alumno.
- **Localización:** Se atenderá a clientes ubicados principalmente dentro del distrito de Ate Vitarte.

Se creará como contingencia un plan de mejora de comunicación entre el área de Administración y TI para evitar conflictos en el servicio.

8.5.3. Estimación de costo y determinación del precio

- **Benchmarking:** Se realiza a través de los competidores directos con la finalidad de una mejor fijación de precios para cada programa (Sistemas, Logística, Electrónica, Seguridad Industrial, Marketing y Diseño Publicitario) que IESI ofrecerá.
- **Variación de precios:** A través del área de Administración se podrá efectuar variación de precios de los programas a los clientes, dependiendo de las ofertas aplicables.
- **Modelo:** Se empleará como herramienta la hoja de cálculo Excel para la identificación, análisis y determinación del precio fijo de cada programa, no se utilizará ningún modelo de control.
- **Estimación de márgenes:** Se determina un margen de 15% sobre el costo de cada programa ofrecido.
- **Estímulos:** Se aplicará según la oferta y demanda presentada en el mercado, es decir si:

- Se identifica que más de un competidor se encuentra ofreciendo los mismos programas, posiblemente se procederá a reducir el precio del mismo.
- Existe demanda de algún cliente corporativo para llevar unos de los programas ofrecidos por IESI, se procederá a tener un descuento del 6% del precio.
- Existe demanda de algún cliente corporativo para llevar un nuevo curso especializado o personalizado, el precio puede variar.

8.5.4. Recepción de registro del pedido

- Procedimiento: El cliente podrá realizar su matrícula en cualquiera de las dos modalidades (presencial y semipresencial) a través de los siguientes canales:
 - Directo: El alumno deberá acercarse personalmente a entregar toda la documentación establecida (fotocopia del documento de identidad, fotocopia de la constancia o libreta de estudios del Quinto año de secundaria, fotografía vigente 3 x 4 cm fondo blanco) por el instituto y presentar el recibo de pago de la matrícula y del primer pago mensual a la Asistente Administrativa, quien realizará la creación y registro de la carpeta del estudiante en el sistema Q10 (Nombre del estudiante, fecha de matrícula, fotocopia del documento de identidad, fotocopia de la constancia o libreta de estudios del Quinto año de secundaria, fotografía vigente de 3 x 4 cm fondo blanco, ficha de matrícula, formato de compromisos).
Seguido a ello, se procederá a verificar los pagos con el área de Finanzas para habilitar al alumno dentro del programa elegido, luego de ser validado, el área Administrativa enviará un correo electrónico al Jefe de Desarrollo Académico para la creación de los grupos y carga académica y también se enviará un e-mail de bienvenida al alumno matriculado indicando el acceso a la plataforma virtual.
 - Virtual: El alumno deberá realizar su matrícula a través del sitio web de IESI (www.iesi.pe) en el link de Inscríbete en línea, se podrán cargar todos los documentos establecidos por la institución de manera

ordenada dentro de la web, para realizar los pagos correspondientes será redireccionado a la pasarela de pago de PayU (dentro del sitio web), en el cual el cliente deberá completar sus datos generales, seleccionar la forma de pago, tipo de tarjeta y finalizar la transacción.

Automáticamente, llegará la confirmación del pago al área de Finanzas para habilitar al alumno dentro del programa elegido, luego el área Administrativa enviará un correo electrónico al Jefe de Desarrollo Académico para la creación de los grupos y carga académica y también se enviará un e-mail de bienvenida al alumno matriculado indicando el acceso a la plataforma virtual.

- **Sistemas:**

Para brindar un servicio adecuado y gestión de calidad de los programas técnicos se usará:

- Plataforma Q10, se utilizará como apoyo en la gestión administrativa y educativa.
- Zoho, se utilizará para la gestión de clientes (CRM).

- **Tiempos:** La Asistente Administrativa deberá registrar la información del aspirante (datos generales) en el sistema Q10 el mismo día que se solicite informes, para hacerle seguimiento al proceso hasta concretar la inscripción. Así mismo, en caso de realizarse la matrícula del alumno, el área de administración deberá efectuar el registro adecuado el mismo día de atención.

8.5.5. Selección del pedido y establecimiento de prioridades

- Definición de prioridades: Se realizará dependiendo al orden de llegado de los aspirantes y/o alumnos y por margen. Esta etapa se trabajará en conjunto con las áreas de Desarrollo Académico y el área de Relaciones Comerciales e Institucionales, con la finalidad de buscar un escenario ganar-ganar y satisfacer las necesidades del cliente.

8.5.6. Programación

- Lead time: Las áreas de Desarrollo Académico y Relaciones Comerciales consideran los leads times comunes:
 - Recepción de documentos del aspirante máximo cinco días.
 - Recepción de pago máximo cinco días.
 - Distribución y confirmación de docentes máximo en 2 días.
 - Definición de horarios y curso máximo en 2 días.
 - Envío del horario final al alumno máximo en 2 días.
- Análisis de diferencias: los conflictos que existen para el registro de un estudiante son:
 - Inconvenientes en tener toda la documentación completa por de los aspirantes.
 - Falta de confirmación del pago.
 - Cambio de decisión por parte de aspirante y cancelación de la matrícula.
- Tercerización: aplica para servicios fuera de la inscripción de un aspirante. Tales como servicios de limpieza o publicidad.

8.5.7. Cumplimiento

- Se cuenta con la confirmación por parte del aspirante y/o alumno, antes y durante la inscripción. Así mismo al realizar el pago hay confirmación del programa y modalidad elegida.
- Inscripción virtual: Dentro de las funcionalidades de la página web, existe una confirmación para el alumno.
- Inscripción presencial: La confirmación de la matrícula es el mismo momento una vez entregados todos los documentos y comprobante de pago.

8.5.8. Facturación

- El pago realizado por el aspirante y/o alumno será validado por el área de Administración y finanzas con el fin de emitir el recibo correspondiente.
- Con el recibo emitido y los documentos brindados por el alumno el área de Desarrollo Académico procede con la creación de una carpeta con toda la información correspondiente (Nombre del estudiante, fecha de matrícula, Programas inscritos, fotocopia del documento de identidad, fotocopia de la constancia o libreta de estudios del Quinto año de secundaria y fotografía vigente 3 x 4 cm fondo blanco).

8.5.9. Devoluciones y reclamaciones

- Procedimiento: Se registran por parte de los alumnos y/o aspirantes en el libro de reclamaciones.
- Acciones: el área de Desarrollo Académico y Administración y Finanzas tratan cada caso de reclamo y dan respuesta al cliente en un mínimo de 30 días.

8.5.10. Servicio postventa

- Iniciativas:
 - Realizar seguimiento al desempeño académico de cada estudiante.
 - Realizar llamadas y gestionar reuniones con cada estudiante para brindar una retroalimentación sobre su desempeño académico.
 - Enviar reportes de asistencias calificaciones.
 - Comunicar la apertura de seminarios, cursos nuevos y ferias.

8.6. Alianza estratégica

8.6.1. La empresa

ENI es una institución de formación técnica, que surge de un emprendimiento en enero del 2010. Nace en el municipio de Funza Cundinamarca Colombia. Resultado de identificar la necesidad de las industrias del sector y sus operarios en cuanto a formación técnica en horarios rotativos, supliendo esta necesidad. Adicionalmente son los pioneros en el municipio en brindar titulación técnica de manera virtual, facilitando

el proceso académico de los estudiantes que realizan su proceso bajo esta metodología, las clases son en vivo y la plataforma permite a los estudiantes estar presentes mediante sus smartphone o laptops desde cualquier lugar en donde se encuentren.

Fundación ENI oferta programas técnicos a industrias presentes alrededor de las sedes estratégicamente ubicadas. Adicionalmente, el nicho de mercado son operario en horarios rotativos junto con personas ubicadas en diferentes ciudades de Colombia a las cuales les ofrece servicio educativo mediante la metodología Virtual.

En el 2012 Fundación ENI abre la sede en municipio de Madrid Cundinamarca Colombia, la cual fue orientada a los operarios de las industrias floricultoras de la zona. Este mismo año ENI realizó cambio de imagen corporativa ampliando la oferta educativa a nueve programas técnicos, llegando a casi 300 estudiantes y 15 empleados.

En el año 2015 se abre la sede Facatativá por ser la cabecera de la provincia de la sabana occidente del departamento de Cundinamarca y la gran cantidad de industrias presentes. Es así como la institución logra concretar capacitaciones para industrias del sector de flores y alimentos, llegando a 500 estudiantes y 28 empleados.

Actualmente, cuenta con cuatro sedes ubicadas en Cundinamarca Funza, Madrid, Faca y Mosquera. Cuenta con 60 empleados (15 administrativos y 45 docentes) y 956 estudiantes. En junio de 2016 inició la sede virtual con nueve programas técnicos con un total a hoy de 47 estudiantes.

Desde el 2010 la empresa ha capacitado 5,000 estudiantes. Cuenta con certificados en calidad en ISO 9001:2008 y en NTC 5555 (Fecha de otorgamiento: 2015-08-05).

Es importante resaltar que, la empresa hace labor social en las zonas de influencia, llevando a diferentes municipios de Cundinamarca tecnología y capacitación para niños sin acceso a esta.

8.6.2. Determinación de Convenio

ENI cuenta con tres metodologías que ayudarán a cumplir con la propuesta de valor de la institución peruana. Ya que dentro de su modelo de estudio ofrece sus 10 programas técnicos en Recursos Humanos, Logística y Producción, Sistemas, Mantenimiento Electronicista, Diseño Publicitario, Comercio Exterior, Contabilidad y Finanzas, Pre-escolar, Mercadeo y HSEQ, de forma virtual, presencial y a distancia.

De igual manera ENI cuenta con el know how y la metodología denominada por la misma institución como educación por turnos, con el cual brinda los programas técnicos al mismo nicho de clientes que se desea atender en Perú.

Por lo anterior, se establece un convenio que radica en la movilidad estudiantil entre ambas instituciones para complementar la educación y ofrecer un valor agregado a los estudiantes. De igual manera, la institución peruana establece un acuerdo académico con el fin de lograr un empalme entre las mallas curriculares de los seis programas y los ofertados por ENI y la adaptación de la metodología de educación por turnos.

Al tener el mismo nicho de mercado a atender en el mercado peruano y colombiano, el empalme de las dos instituciones tendrá un beneficio funcional y comercial que ayuda a generar un valor agregado para ambas.

CAPÍTULO IX: PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

9.1. La empresa

El instituto IESI se creará con el propósito de satisfacer las necesidades de educación de calidad al sector desatendido de operarios, quienes día a día desempeñan labores operativas en diferentes rubros de las organizaciones. Así mismo, tiene como objetivo esencial formar personal calificado y competitivo con la capacidad de tomar decisiones que generen valor para sí mismos y para la institución que labora.

En afán de mejorar el compromiso de desarrollo y aprendizaje de los estudiantes, nuestra institución formaliza una alianza estratégica con el instituto ENI de Colombia, ubicada en el departamento de Cundinamarca Colombia, la cual proveerá de la experiencia en el sector educativo y de la metodología de trabajo que actualmente utiliza, creando así, una fusión de instituciones que busca hacer realidad el sueño de muchas personas que luchan por salir adelante e invierten en su crecimiento profesional para mejorar la calidad de vida de sus familias.

Nuestro instituto implementará programas demandantes en el mercado actual enfocados en gestión empresarial y operativa, considerando la aplicación de herramientas, técnicas y buenas prácticas laborales. Se ofrecerá el programa de “International Weekend” con docentes extranjeros, el alumno tendrá la oportunidad de hacer intercambio internacional, durante el periodo de estudios el estudiante contará con un acompañamiento personalizado, a través de un tutor, para el apoyo y seguimiento del rendimiento del mismo y podrá llevar los programas por diferentes modalidades (presencial y semipresencial) y en horarios flexibles que se ajustan a sus necesidades.

9.2. Visión, misión y valores

Visión:

Ser el mejor instituto tecnológico de calidad en el distrito de Ate Vitarte para el año 2021, que ofrezca programas técnicos y de aprendizaje continuo, actuales y de calidad mediante la innovación y tecnología constante en el servicio. Contar con alianzas estratégicas que sumen a mejorar la educación y permita al estudiante desarrollarse profesional e internacionalmente.

Misión:

Formar líderes de gestión empresarial con alto compromiso con la sociedad y a su vez cuente con las preparaciones adecuadas para reinsertarse o conseguir nuevos empleos con facilidad para mejorar su calidad de vida.

Valores:

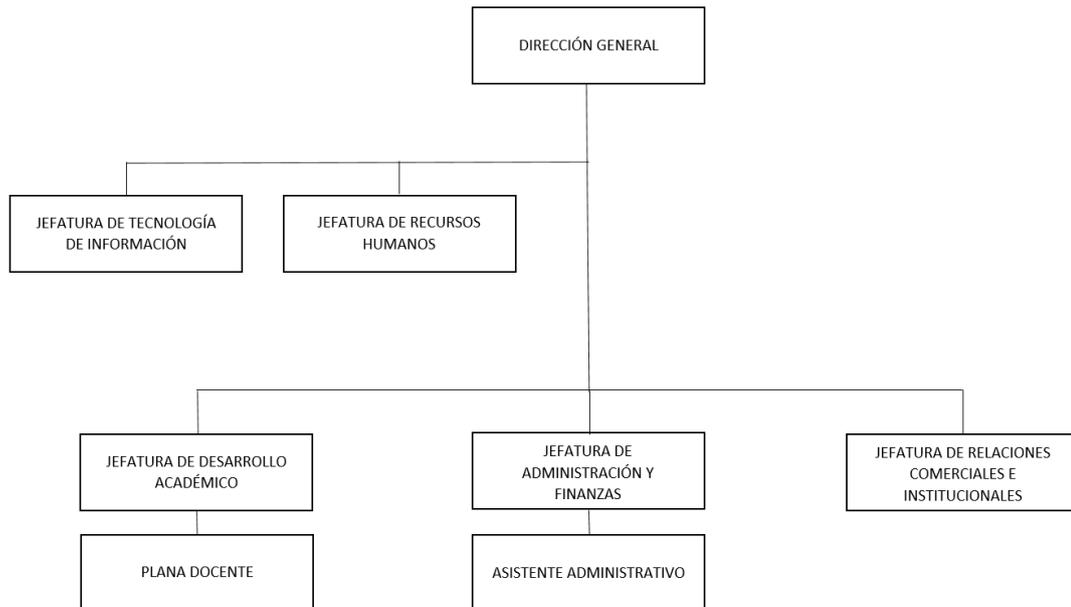
- Respeto
- Responsabilidad
- Compromiso
- Veracidad
- Equidad
- Trabajo en equipo

9.3. Estructura de la organización***9.3.1. Organigrama***

IESI tendrá una estructura organizacional con enfoque funcional, debido a que se basará en las habilidades y conocimientos de las áreas funcionales. Este modelo permite a la empresa tener una mayor estabilidad en la línea de carrera que tiene cada área y permite una integración interna en cada una de ellas.

El organigrama descrito en la Figura 9.1. comprende una dirección general y dos jefaturas de apoyo que son de tecnología e información y de recursos humanos. Así mismo, como parte de las unidades de línea están las jefaturas de operaciones, marketing, administración y finanzas.

Figura 9.1. Modelo organizacional propuesto



Elaboración: Autores de esta tesis

9.3.2. Manuales organizacionales

Para el desarrollo de las actividades es necesario contar con un conjunto de manuales para que los trabajadores tengan una mayor visibilidad en el desarrollo de sus actividades. Los manuales están comprendidos por:

- Reglamento interno, contiene las especificaciones que deben cumplir los trabajadores dentro de la empresa.
- Manual de organización y funciones, contiene la finalidad del puesto, las funciones y el personal asignado.
- Manual de procedimientos, contiene el detalle de las unidades organizacionales, propósito y flujograma de los procesos que se lleven a cabo dentro de la organización.
- Manual de instrucciones de uso, contiene el detalle de cómo utilizar el sistema virtual para dictar las clases.

9.3.3. Previsión de recursos humanos

Se elabora la previsión con la finalidad de asegurar el éxito de la enseñanza del instituto IESI mediante los recursos principales como son la plana docente y el personal administrativo.

A continuación, se desarrolla la previsión necesaria que se contempla como inicio de la empresa:

Tabla 9.1. Previsión de recursos humanos

| PERFIL | PUESTO | CANTIDAD |
|----------------------|---|-----------------|
| Plana Administrativa | Director General | 1 |
| Plana Administrativa | Jefe de Tecnología de Información | 1 |
| Plana Administrativa | Jefe de Recursos Humanos (Se establecerá el puesto en el cuarto año de operación de IESI) | 1 |
| Plana Administrativa | Jefe Administrativo y Financiero | 1 |
| Plana Administrativa | Jefe de Relaciones Comerciales e Institucionales | 1 |
| Plana Administrativa | Asistente administrativo | 2 |
| Plana Docente | Jefe de Desarrollo Académico | 1 |
| Plana Docente | Docentes Nacionales | 10 |
| Plana Docente | Docentes Internacionales | 6 |
| TOTAL | | 24 |

Elaboración: Autores de esta tesis

Siendo un total de 22 colaboradores, esto se considera como una estimación de alto nivel, sujeto a cambio, según la operatividad que desempeñe el instituto.

9.4. Descripción de puestos y funciones

Título del puesto: Director general

Resumen del puesto:

Dirigir, coordinar y supervisar las actividades administrativas, académicas y de apoyo, para garantizar el normal funcionamiento del instituto y actuar en representación legal, de la misma en todos los eventos y actos que lo requieran.

Funciones esenciales:

- Ejercer la representación legal de la Institución.
- Celebrar toda clase de actos y contratos encaminado al desarrollo y cumplimiento del objetivo social de la entidad.
- Convocar a las reuniones a los órganos de administración.
- Cumplir y hacer cumplir las normas legales y reglamentarias vigentes.
- Autorizar con su firma los certificados académicos.
- Autorizar la contratación del personal docente y administrativo.
- Dirigir, orientar y controlar el funcionamiento de las distintas dependencias Administrativas, académicas y demás unidades docentes.

Especificaciones del puesto:

- Título universitario y magíster en carreras de Administración y/o Ingeniería Industrial (afines).
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
- Conocimientos en finanzas, economía, marketing, recursos humanos y educación.
- Competencias: toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo y manejo de conflictos.

Título del puesto: Jefe de Tecnología de Información

Reporta a: Director general

Resumen del puesto:

Desempeño del trabajo con un enfoque global del suministro y uso de las TIC en la empresa. Por lo general, organizan y supervisan el trabajo de un equipo de personal especializado.

Funciones esenciales:

- Supervisar y evaluar los sistemas de información.
- Dirección y planeación de las estrategias tecnológicas a las demás áreas respecto a requerimientos de sistemas, comunicaciones, redes e infraestructura.
- Definir políticas y normas de seguridad de la información, así como procedimientos generales de seguridad física.
- Evaluar y proponer la infraestructura de hardware y software más adecuada para atender las necesidades de la empresa.
- Mantener el inventario actualizado de los recursos informáticos, proveedores, etc.
- Controlar el presupuesto del área de TI bajo las normas que dicte la empresa.

Especificaciones del puesto:

- Título universitario en Ingeniería de Sistemas con Maestría (deseable).
- Experiencia de 3 a 6 años en administración de proyectos, análisis de información, y/o cargos similares.
- Capacidad para expresarse con claridad y trabajo en equipo.
- Idiomas y nivel dominio: avanzado.

Título del puesto: Jefe de Administración y Finanzas

Reporta a: Director general

Resumen del puesto:

Administrar la asignación, uso y control de los recursos físicos, financieros, económicos y humanos, al servicio de las actividades académico-administrativas de la institución.

Funciones esenciales:

- Supervisión y responsabilidad sobre el manejo del archivo financiero.
- Negociar con clientes temas relacionados con crédito y pagos.
- Verificación de la nómina.
- Verificar el cuadro mensual de caja.
- Contestar la correspondencia y derechos de petición dirigidos a la institución cuando se requiera.
- Administrar y autorizar préstamos para empleados.

- Administrar las compras.
- Asistir y participar en representación del instituto IESI, en reuniones, consejos, juntas o comités de cualquier carácter cuando sea convocado.
- Mantener y fortalecer las relaciones bilaterales con los estudiantes y egresados con el fin de facilitar el acceso a la actualización académica, ubicación laboral y su formación permanente.
- Capacita a los colaboradores en cuanto a procesos de trabajo y técnicas innovadoras.
- Planear y estructurar los recursos necesarios para la ejecución de la estrategia del proceso.
- Programar las actividades en el Plan Operativo.
- Análisis y medición de los resultados del proceso financiero.

Especificaciones del puesto:

- Título universitario en carreras finanzas y administración.
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
- Competencias: toma de decisiones, liderazgo de equipos, comunicación, trabajo en equipo y manejo de conflictos.

Título del puesto: Jefe de relaciones comerciales e institucionales

Reporta a: Director general

Resumen del puesto:

Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de los servicios de formación y afines.

Funciones esenciales:

- Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición en el mercado.
- Definir y proponer los planes de marketing y ventas de la empresa.
- Representar a la empresa en aspectos comerciales ante corresponsales, organismos internacionales, negociar convenios y administrar los contratos que se suscriban con estos.

- Organizar y supervisar el desarrollo de políticas, procedimientos y objetivos de promoción y venta de los servicios que ofrece la empresa.
- Consolidar el presupuesto anual del plan operativo y controlar su ejecución.

Especificaciones del puesto:

- Título universitario en Administración, Marketing, Ingeniería Industrial.
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
- Competencias: toma de decisiones, liderazgo de equipos, comunicación, trabajo en equipo y manejo de conflictos.

Título del puesto: Jefe de desarrollo académico

Reporta a: Director general

Resumen del puesto:

Coordinar la formulación y desarrollo de programas que consoliden la labor docente y faciliten el cumplimiento de los objetivos académicos establecidos por los planes y programas de estudios, asegurando la calidad y excelencia del personal docente así como los eventos académicos que fortalezcan los procesos de enseñanza-aprendizaje-evaluación.

Funciones esenciales:

- Direccionar el desarrollo académico.
- Elaborar el plan operativo de la gestión del desarrollo académico.
- Hacer seguimiento al sistema de evaluación.
- Programar la entrega de proyectos.
- Organizar y presentar ante el director general la programación académica de cada semestre.
- Atender las solicitudes que presenten los estudiantes.
- Aprobar o modificar las guías de aprendizaje de cada programa.
- Aprobar o modificar los diagramas de Gantt de cada programa.
- Dirigir las reuniones de docentes.
- Verificar y aprobar los contenidos externos usados por los docentes en la formación de los estudiantes.

- Realizar y actualizar los Gantt de cada asignatura en conjunto con el cuerpo docente.

Especificaciones del puesto:

- Título universitario en educación o pedagogía.
- Experiencia mínima de 5 años en el sector educativo y como docente mínimo.

Título del puesto: Docente

Reporta a: Jefe de desarrollo académico

Resumen del puesto:

Enseñar y formar a los estudiantes bajo los principios del modelo pedagógico, la propuesta curricular y el plan de estudios de cada uno de los programas.

Funciones esenciales:

- Gestionar el desarrollo académico de los estudiantes.
- Ejecutar el plan de gestión del desarrollo académico.
- Brindar apoyo constante a los estudiantes.
- Desarrollar el plan de estudios de cada programa.
- Evaluar el desempeño de cada estudiante.
- Gestionar reuniones de asesoría con los estudiantes.
- Organizar y presentar un informe mensual sobre el avance de cada programa.
- Seguir los cursos de acuerdo al Gantt propuesto por el área académica.

Especificaciones del puesto:

- Título universitario en educación o pedagogía.
- Experiencia mínima de 3 años en el sector educativo y como docente mínimo.
- Manejo del idioma inglés fluido.

Título del puesto: Asistente administrativo

Reporta a: Jefe administrativo y financiero

Resumen del puesto:

Administración y gestión de toda la documentación del desarrollo académico y de acuerdos comerciales.

Funciones esenciales:

- Ejecutar las actividades comerciales.
- Revisión y documentación de las actas de notas de los estudiantes.
- Administrar y actualizar la base de datos de los estudiantes y docentes.

Especificaciones del puesto:

- Técnico en Administración
- Un año de experiencia en funciones similares como Asistente de Recursos Humanos, Administrativo o de Gerencia.

9.5. Reclutamiento y selección

Para el proceso de reclutamiento y selección del instituto se establecen los parámetros a fin de conseguir al personal idóneo de acuerdo a cada uno de los perfiles requeridos con base a la competencia del cargo, este aplica tanto para el personal administrativo como para la contratación de docentes.

El proceso de selección inicia con la necesidad del recurso humano para cubrir un puesto en la organización y finaliza con la decisión de contratar, tal y como se detalla a continuación:

- **Requerimiento de Personal**

Surge la necesidad del recurso humano para cubrir un puesto en organización, el Gerente del área debe realizar la solicitud al área de Recursos Humanos, indicando el cargo y la modalidad de contratación.

- **Reclutamiento**

Se procede a publicar la solicitud de personal indicando el perfil y las competencias según indicadas en el perfil de puestos, la comunicación se realizará a través de páginas de bolsas de trabajo y referencias de personal perteneciente a la empresa.

El plazo con el que cuenta recursos humanos para hacer la publicación es de 1 día hábil y se establece un plazo máximo de 10 días para recabar las hojas de vida de los candidatos.

- **Revisión de hojas de vida**

Una vez recibidas las hojas de vida se procede a revisar y verificar por el Gerente de RRHH. Los candidatos que cumplan con los requisitos básicos, referidos a

profesión, nivel de educación y años de experiencia serán citados (vía telefónica y mail) para una entrevista personal, así como para una prueba psicotécnica.

- **Entrevistas**

La cantidad de entrevistas dependerá del cargo que se necesita cubrir, para el caso de asistentes son 2 entrevistas (Gerente de RRHH y con el jefe inmediato) y para el caso de Gerente son 3 entrevistas (Gerente de RRHH, Subdirector y finalmente con el Director).

El día de la cita se realiza en primer lugar un examen psicotécnico a cargo del área de RRHH a fin de validar si el candidato cumple con las destrezas y habilidades para el desempeño del cargo; posterior a ello se continúa con la entrevista.

Entrevista N° 1:

Es realizada por el gerente de RRHH, se inicia con un examen psicotécnico a fin de conocer al candidato en cuanto a la capacidad de intelectual, habilidades y la actitud que podría tomar frente a diferentes situaciones.

Posteriormente se procede con la entrevista a fin de profundizar y conocer a mayor detalle la información brindada en la hoja de vida a través de preguntas abiertas sobre su experiencia laboral, logros alcanzados, nivel de educación, motivos por el cual está interesado en cubrir el puesto, rango salarial, así como hacer de conocimiento las condiciones laborales referentes a modalidad de contrato y tiempo.

El gerente de RRHH realiza la verificación de la información y referencias brindadas por el candidato a través de llamada telefónica, una vez esta sea validada procede a realizar la evaluación a fin de seleccionar a los potenciales candidatos. Finalmente se comunica al gerente del área solicitante las hojas de vida así como los resultados de la evaluación para informarle que candidatos han sido seleccionados para pasar a la siguiente entrevista.

Entrevista N°2:

A cargo del jefe inmediato del puesto a cubrir, encargado de evaluar los conocimientos y experiencia del candidato, con ello toma la decisión final seleccionando al candidato idóneo para cubrir el puesto.

Comunica al departamento de recursos humanos que candidato ha sido seleccionado a fin de que pueda ser notificado y hacerle la propuesta del empleo.

En caso de cubrir una Gerencia adicionalmente se realiza una entrevista con el Director General de la institución.

- **Contratación**

Una vez notificado el candidato, se procede con la firma del contrato en el que se señala el cargo a desempeñar, la remuneración, el tipo de contrato así mismo se indicará un periodo de prueba de 3 meses.

9.6. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño dentro de la institución es uno de los factores más importantes a realizar. Pues mediante esta se busca identificar las necesidades de capacitación del personal y obtener resultados del desempeño de cada colaborador con el fin de validar los aspectos a mejorar para hacer más eficiente su labor y obtener como resultado un buen servicio de frente al estudiante.

Para realizar la implementación de la evaluación de desempeño al interior de la institución, se realizan los siguientes pasos:

- Primer paso: Se identifican los objetivos institucionales para encontrar la alineación de la evaluación de desempeño con los propósitos de la institución. Estos objetivos son los siguientes:
 - Disminuir la deserción de los estudiantes
 - Promover el desarrollo de convenios
 - Cumplir con las normas establecidas para las instituciones de educación técnica impartidas por el Ministerio de Educación de Perú.
 - Promover la gestión de competencias del talento humano, también llamadas competencias blandas.
 - Lograr la mejora continua en los procesos de la institución.
 - Estandarizar el contenido de los programas, con el fin de garantizar la calidad y flexibilidad horaria durante el desarrollo de los mismos.
- Segundo paso: Se establecen las expectativas y los estándares de conducta, alineados a los objetivos organizacionales y de los mismos empleados, para identificar el método que se implementará. Se debe tener en cuenta

que la evaluación de desempeño consiste en dos partes una autoevaluación, complementada con una evaluación de subordinados, en la cual los jefes de área evalúan a sus subordinados y otorgan una retroalimentación. De igual manera se realizarán dos tipos de evaluaciones de desempeño, la primera de ellas es para personal administrativo y directivo y la segunda es para el cuerpo docente.

El método que se usará en las evaluaciones de desempeño, es denominado “Método de Rasgos”, en el cual se mide el grado en que se encuentra el empleado de acuerdo a las habilidades descritas en los Anexos 9.1. y 9.2. la evaluación que se implementa se denomina escala gráfica de calificación y está estructurada como se evidencia en la tabla 11.2.

Tabla 9.2. Escala gráfica de calificación de la evaluación de desempeño para personal administrativo y directivo

| FACTOR | DESCRIPCIÓN |
|-----------------------------|---|
| 5: MUY ALTA MUY POSITIVA | Supera significativamente los parámetros y las expectativas de la organización. |
| 4: SOBRESALIENTE | Se destaca frente a las condiciones establecidas y a las expectativas del cargo y de la empresa |
| 3: CUMPLE | Cumple dentro de lo esperado con los compromisos y exigencias establecidas para el cargo. |
| 2: REGULAR | En algunas ocasiones no alcanza los parámetros establecidos. Requiere mayor capacitación en el cargo o mayor apoyo. |
| 1: MUY BAJA MUY NEGATIVA | Se encuentra por debajo de los parámetros y expectativas que la organización tiene del cargo a desempeñar |

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9.3. Escala gráfica de calificación de la evaluación de desempeño para docentes

| FACTOR | DESCRIPCIÓN |
|----------------|---|
| 96 en adelante | Desempeño alto, superó los objetivos |
| 80 a 95 | Desempeño medio-alto, alcanzó los objetivos |
| 56 a 79 | Desempeño medio, estuvo cerca de alcanzar los objetivos |
| 1 a 55 | Se considera desempeño bajo (no alcanza los objetivos) |

- Tercer paso: Es la autoevaluación, ya que los jefes de área al identificar las deficiencias, inconvenientes o actividades de mejora en los formatos, realizan una labor de retroalimentación sobre lo encontrado.
- Cuarto paso: La revisión formal, mediante la cual se deben enviar las evaluaciones de desempeño realizadas a la persona encargada de recursos humanos en la institución.
- Quinto paso: Es el proceso de toma de decisiones es el último en el cual la persona encargada del área de recursos humanos, revisa las evaluaciones de desempeño realizadas, y basada en los resultados determina los requerimientos de capacitación de las áreas pertinentes.

9.7. Políticas de remuneraciones y compensaciones

La empresa cuenta con Políticas de Remuneraciones con la finalidad de establecer los lineamientos para el proceso de pagos, distribuidos de la siguiente manera:

- El pago de remuneración para el personal administrativo y plana docente será de forma mensual, establecido los días 25 de cada mes, en caso de ser día feriado o fin de semana se paga el día siguiente hábil.
- El pago de salario será efectuado mediante transferencia bancaria en la fecha indicada anteriormente. Para ello el personal debe indicar desde el inicio de su contrato el nombre del banco y cuenta bancaria para que el área encargada realice la transferencia.
- El pago de horas extras no será considerado dentro de la remuneración mensual, a excepción que el Director General apruebe lo contrario.
- Respecto a las tardanzas, se dará una tolerancia máxima de 10 minutos, en caso sea mayor se procede a ser descontado en la remuneración mensual que corresponda.
- En caso de ascensos se puede incrementar el salario en máximo 15% de acuerdo a evaluación por parte del director general.

Así mismo, la institución cuenta con Políticas de Compensaciones a los colaboradores para promover el compromiso y bienestar institucional, descritos a continuación:

Crecimiento personal y familiar

- Los colaboradores del instituto tendrán una beca del 50% en cualquiera de nuestros programas, después de 02 años de encontrarse laborando en IESI.
- Los docentes tendrán una beca del 50% para sus hijos (as). Si completan su carrera técnica.
- Para los asistentes graduados en uno de nuestros programas técnicos y que lleven más de tres años laborando, recibirán apoyo para su carrera profesional.

Creciendo juntos

- Para los colaboradores que tengan un hijo recién nacido se les otorga un bono de S/100 durante los seis primeros meses. (Aplica si lleva mínimo un año trabajando en IESI)
- En la fecha de cumpleaños, los trabajadores reciben medio día libre de descanso remunerado.
- Al finalizar cada curso se realiza una evaluación y el docente con mayor calificación al terminar el ciclo recibe un bono de S/100.

Valoramos tu tiempo

- Cómo directivos no tienen horario definido, el trabajo se realiza por objetivos cumplidos. Solamente tiene que informarnos cuando no estará laborando para no interrumpir.
- Cómo docente puede solicitar permiso sin ningún inconveniente, solamente debe conseguir a alguien para que realice el reemplazo el día que no puede estar con sus estudiantes.

CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO

El plan financiero tiene como objetivo determinar el monto de las inversiones que se requiere para el inicio de la operación del instituto IESI, así como la proyección de ingresos y costos generados a fin de evaluar la viabilidad económica y financiera del plan de negocio.

Se utiliza el Valor Actual Neto del flujo de caja económico con un horizonte de 10 años para determinar la viabilidad, así como un análisis de puntos críticos, análisis de sensibilidad unidimensional y bidimensional, y de escenarios en función a las variaciones porcentuales de las variables estudiantes, precio del programa y honorarios de docentes.

10.1. Supuestos de evaluación

Para la proyección del flujo de caja económico se ha considerado los siguientes supuestos:

- Horizonte de evaluación de 10 años expresado en soles.
- Al primer año se ofrecerán tres carreras técnicas, estas han sido seleccionadas de acuerdo con el estudio de mercado realizado; entre ellas están Administración y negocios, Logística y Sistemas. A partir del año 4 se implementan tres carreras adicionales.
- Las clases son dictadas de forma presencial de lunes a viernes en los horarios mañana y noche y fines de semana con la modalidad semipresencial, en la que 50% son clases presenciales y 50% clases virtuales.
- Se considera que las clases son dictadas 25 horas semanales por turno y en cada modalidad.
- Se considera una tasa de deserción estudiantil del 15% de acuerdo a estudios del Minedu.
- La pensión es de S/350 y un pago por matrícula de S/50 por semestre.
- Cada aula está conformada por 25 alumnos.
- El local donde se desarrollan las actividades es arrendado, evaluado por metro cuadrado.
- La inversión será 100% capital propio,
- La tasa de impuesto a la renta es de 29.5%.

- No se consideran ingresos adicionales por programas cortos.

10.2. Inversión

Para la implementación del instituto se requiere realizar inversiones en activos fijos tangibles tanto en infraestructura física e infraestructura tecnológica a fin de poder asegurar la puesta en marcha y la continuidad operativa. Para ello, se ha tenido en cuenta el crecimiento del negocio y la capacidad instalada necesaria para el desarrollo de las actividades.

La inversión en infraestructura física comprende la implementación de aulas, laboratorios, oficinas administrativas y el área de recepción. En el año 2 y año 6 se realizan inversiones adicionales debido al incremento de estudiantes y a la oferta de 3 nuevas carreras.

Para poder iniciar con la operación de IESI, se incurren gastos preoperativos que son tratados como inversiones en activos intangibles y amortizados en un plazo de 10 años. En el Anexo 10.1. se muestra el detalle de las inversiones, así como la vida útil y periodo en que es realizada y en el Anexo 10.2. se presenta el cuadro de depreciaciones de los activos fijos. Finalmente, en el Anexo 10.3. se visualiza el detalle de la reposición de activos para los años posteriores.

10.3. Capital de trabajo

Se determina el capital de trabajo calculando la diferencia entre los ingresos percibidos y los egresos (costos y gastos); donde el 85% de los ingresos se perciben en el mes, 12% tiene un retraso de 30 días y un 3% se considera como incobrable. Se muestra detalle en el Anexo 10.4.

10.4. Ingresos

IESI ofrece programas en modalidad presencial y semipresencial a un precio de S/350 mensuales y una matrícula de S/ 50 al inicio de cada periodo académico.

Las mensualidades son cobradas durante 5 meses que representa el semestre académico. Así mismo, la estimación de los ingresos se presenta en el Anexo 10.5.

10.5. Costos y gastos

Poco más del 50% de los gastos del instituto está representado por honorarios de docentes y remuneraciones de personal administrativo, seguido de los gastos de alquiler que representan un promedio de 13% del total del gasto. La estimación de las partidas mencionadas se encuentra en el Anexo 10.6.

10.6. Impuesto a la renta

El cálculo para el pago de impuesto a la renta es considerado teniendo en cuenta las pérdidas arrastrables debido a utilidad negativa presentadas durante el primer año. Ver Anexo 10.7.

10.7. Flujo de Caja

Este plan de negocio se realiza tomando el flujo de caja económico considerando a estas proyecciones como el escenario esperado. En la Tabla 10.1 Flujo de caja económico, se muestra el flujo de caja operativo, flujo de caja de inversiones que sumados dan como resultado el flujo de caja económico. De igual manera, se muestra el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Tabla 10.1. Flujo de caja económico

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|------------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ingresos Totales | | 1,154,250 | 2,652,750 | 4,151,250 | 5,418,900 | 6,617,700 | 7,816,500 | 8,140,500 | 8,140,500 | 8,140,500 | 8,140,500 |
| Total Costos y Gastos | | (1,350,499) | (2,279,824) | (3,469,545) | (4,413,652) | (5,229,112) | (6,189,889) | (6,385,909) | (6,385,909) | (6,385,909) | (6,385,909) |
| Utilidad Operativa | | (196,249) | 372,927 | 681,706 | 1,005,248 | 1,388,588 | 1,626,611 | 1,754,591 | 1,754,591 | 1,754,591 | 1,754,591 |
| Impuesto a la Renta | | - | 52,120 | - | 201,103 | - | 296,548 | - | 409,633 | - | 479,850 |
| Utilidad Neta | | (196,249) | 320,806 | 480,602 | 708,700 | 978,955 | 1,146,761 | 1,236,987 | 1,236,987 | 1,236,987 | 1,236,987 |
| Depreciación | | 50,040 | 50,040 | 93,041 | 93,041 | 93,041 | 102,458 | 102,458 | 102,458 | 102,458 | 102,458 |
| Amortización | | 12,050 | 12,050 | 12,050 | 12,050 | 12,050 | 12,050 | 12,050 | 12,050 | 12,050 | 12,050 |
| FCO | | (134,159) | 382,896 | 585,693 | 813,791 | 1,084,046 | 1,261,269 | 1,351,495 | 1,351,495 | 1,351,495 | 1,351,495 |
| FCI | (766,546) | - | (345,370) | - | (135,900) | - | (183,040) | - | (135,900) | (24,000) | 307,296 |
| FCE | (766,546) | (134,159) | 37,526 | 585,693 | 677,891 | 1,084,046 | 1,078,229 | 1,351,495 | 1,215,595 | 1,327,495 | 1,658,791 |

| | |
|-------------------|-----------|
| Tasa de descuento | 16.00% |
| VAN | 2,428,065 |
| TIR | 46.24% |

Elaboración: Autores de esta tesis

10.8. Punto Muerto

Se analiza el punto muerto a fin de conocer en cuánto puede variar cada una de las variables de forma individual, expresadas en la Tabla 10.2. Análisis de punto muerto, durante la operación del negocio a fin de tener como resultado un VAN igual a cero.

Tabla 10.2. Análisis de punto muerto

| | Punto Crítico | VAN |
|------------------------------------|----------------------|------------|
| Variación % Precio | -15.47% | - |
| Variacion % Cant. de Estudiantes | -15.13% | - |
| Variacion % honorarios de docentes | 26.35% | - |

Elaboración: Autores de esta tesis

10.9. Análisis de escenarios

Para el análisis de escenarios se han definido los escenarios pesimista y optimista a la cual podría enfrentar el instituto.

En un escenario pesimista este puede variar hasta un 10% por el incremento de la tasa de deserción esto debido a la ralentización del crecimiento económico del país, así como por la baja en precios por parte de nuestros competidores directos o por la aparición de nuevos competidores en el mercado, en un escenario optimista se da una variación del 5% en el que exista una mayor preferencia por nuestro instituto debido al posicionamiento alcanzado, aumento en el precio debido a la calidad educativa que se ofrece. En la Tabla 10.3. Se detalla los VAN alcanzados en cada uno de los escenarios. En un escenario pesimista se obtiene un VAN negativo de -1.5 millones, destruyendo valor para la empresa y por otro lado en el escenario se genera un VAN de 4.5 millones.

Tabla 10.3. Análisis de escenarios

| | Pesimista | Esperado | Optimista |
|------------------------------------|--------------------|------------------|------------------|
| Variación % Precio | -10.00% | 0.00% | 5.00% |
| Variacion % Cant. de Estudiantes | -10.00% | 0.00% | 5.00% |
| Variacion % honorarios de docentes | 10.00% | 0.00% | -5.00% |
| VAN | - 1,505,626 | 2,428,065 | 4,508,805 |

Elaboración: Autores de esta tesis

10.6. Análisis de Sensibilidad

Para Se realiza análisis de sensibilidad con relación a las variables precio, cantidad de estudiantes y honorarios de docentes. Este análisis permite saber hasta cuanto puede modificarse cada una de las variables para ver cómo afecta la rentabilidad del proyecto. Por otro lado, permite identificar cual es la variable más relevante que puede afectar al proyecto destruyendo valor para los inversionistas.

Para el presente proyecto, se realiza el análisis unidimensional y bidimensional, donde el análisis unidimensional nos permite evaluar a cada una de las variables como independientes y el análisis bidimensional en función a 2 variables que para el caso sería la relación precio – cantidad de estudiantes y precio – honorarios de docentes. De los resultados obtenidos del Anexo 10.8 se puede visualizar que el plan de negocio tolera una variación de hasta 15% hacia abajo llegando a obtener un VAN de 73 mil y en caso se incremente el precio en la misma proporción tiene un VAN de 4.78 millones. Así mismo, ante una reducción en la cantidad de estudiantes en 15% se llegará a obtener una VAN de 21 mil caso contrario si este se incrementa en 15% se obtiene un VAN de 4.8 millones. Si en una de las 2 variables se da una variación negativa mayor al 15% el negocio no sería rentable ya que genera un VAN negativo destruyendo valor para la institución. La sensibilidad al precio sería afectada principalmente por competencia.

En el Anexo 10.9, se muestra el análisis de sensibilidad bidimensional, se deduce que sólo se podría reducir el precio en un 10% y la cantidad en un 5% para que el proyecto sea rentable, en caso ocurra una variación negativa mayor a lo indicado el proyecto no es viable debido a que genera un VAN negativo. Sin embargo, si se incrementa la cantidad de estudiantes en un 25% se podría reducir el precio hasta un 30% generando un VAN de 539 mil y en caso se incremente el precio en un 25% se tolera una reducción del 30% en la cantidad de estudiantes.

Así mismo, se obtiene que existe una relación inversa entre el precio y el costo de honorarios de docentes, si incrementa el precio en un 5% se puede incrementar el costo de docentes hasta un 30% obteniendo un VAN de 448 mil, por el contrario en caso de incremente los honorarios de docentes en un 30% se debe incrementar el precio en 5% para que el proyecto se rentable.

CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base al estudio realizado se concluye y se recomienda lo siguiente.

11.1. Conclusiones

- La propuesta de negocio respecto a la implementación del instituto IESI en el distrito de Ate Vitarte Lima es viable económicamente, debido al resultado financiero obtenido, los cuales reflejan un VAN de S/. 2'428,065 y una TIR de 46.24%. Generando flujos positivos a partir del segundo año y recupero de la inversión en el año cuatro. Lo anterior teniendo en cuenta que el análisis realizado se encuentra enmarcado en un escenario conservador en cuanto a ingresos recibidos por la institución.
- La formación de alianza estratégica otorga solidez y respaldo académico para la creación del Instituto de Educación Superior Internacional (IESI) localizado en el distrito de Ate Vitarte - Lima. De esta manera, se refuerza los lineamientos bajo la misma estrategia empresarial entre los institutos ENI y IESI con la finalidad de brindar una educación de calidad a los estudiantes para que puedan sobresalir personal y profesionalmente dentro del mercado competitivo actual.
- El estudio de mercado muestra un escenario alentador, a través de la investigación de campo realizado se aprecia una alta demanda insatisfecha de hombres y mujeres de 19 a 34 años de edad de NSE C y D, trabajadores operarios de empresas industriales en el sector de Ate Vitarte, con estilo de vida progresista, proactivo, trabajador y con deseos de superación. Estos requieren mayor oferta de educación técnica de las carreras en Administración y Negocios (14.1%), Logística (13.6%) y Sistemas (12.9%) mediante horarios flexibles y con mayor preferencia en turno nocturno, en la evaluación de concepto se obtuvo que la idea de negocio es atractiva en un 56.8% y se espera tener la aceptación real del público objetivo.
- La situación de la educación superior hoy en día es más accesible y competitiva, es decir que el estudiante tiene mayores opciones de elegir donde

quiere estudiar ya sea en universidad o en un instituto, pero cada vez hay un crecimiento positivo por la demanda de institutos, aumentando en 19% de preferencia a nivel de Lima, esto nos alienta a trabajar más por una formación integral y equitativa para reducir los niveles pobreza y desempleo de nuestro país.

- La propuesta de valor por parte de IESI, respecto al factor internacional permite un mayor desarrollo por parte de la comunidad estudiantil al tener un mayor contacto global con el programa International Weekend e intercambio internacional. lo anterior respaldado con el estudio de mercado, en el cual el 58.6% de la muestra investigada indica que el atributo internacional en la institución es muy importante.
- En el distrito de Ate Vitarte existe la presencia solo de 3 instituciones técnicas que son competencia directa, lo cual representa una gran oportunidad para IESI, debido al volumen potencial del mercado existente, dado que se encuentra representado por 8,824 operarios.

11.2. Recomendaciones

- Al ser una institución nueva en el país se busca obtener un mayor reconocimiento de marca, con el fin de obtener un crecimiento institucional y una eficiencia comercial. Es importante establecer alianzas estratégicas con instituciones universitarias y asociaciones que agrupen empresas industriales.
- Para obtener una mayor participación de mercado, es importante establecer dentro de los objetivos estratégicos de IESI la ampliación del negocio a partir del año 8, mediante la apertura de una nueva sede en un distrito diferente a Ate Vitarte.
- Se debe estudiar y validar mediante una investigación de mercado, la opción de crear en el transcurso de operación nuevas líneas de negocio como cursos

cursos o capacitaciones empresariales, que permitan obtener una diversificación y crecimiento de los ingresos.

BIBLIOGRAFÍA

- Abarca, O. (2010). *Alianzas estratégicas: ¿Adquisición o acceso al conocimiento?* Costa Rica.
- Alianzas estratégicas: *Alternativas generadoras de valor*. (2014). [eBook] Bogotá, p.284. Recuperado de <http://esan.summon.serialssolutions.com/search?ho=t&q=alianzas%20estrategicas#!/search?ho=t&l=es-ES&q=alianzas%20estrategicas> [Accessed 3 Feb. 2018].
- Arbaiza, L. (2014). *Administración y organización Un enfoque contemporáneo*. Lima: Cenagage Learning.
- Arellano Marketing. (2018). *Estilos de Vida*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Asociación de ferias del Perú, AFEP, (2018). Oportunidades Educativas para el 2016. Recuperado de <http://afep.pe/2016/oportunidades-educativas-para-el-2016/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado. (2017). *Niveles socioeconómicos 2017* [Ebook]. Lima. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Auris, L. Ludeña, J. Murrugarra, F. Valdivia, G. (2010). *Modelo de universidad virtual y propuesta de implementación para ESAN*.
- Banco de Desarrollo de América Latina, CAF, (2015), *Educación Técnica y formación profesional en el Perú*.
- Banco Central de Reserva del Perú, BCRP, (2013), *Educación Técnica en el Perú: Lecciones aprendidas y retos en un país en crecimiento*.
- Bloomberg Barclays Indices. (2018). Recuperado de <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds>.
- Canals, J. (1998). *La internacionalización de la empresa*.
- Congreso de la República. (1997). *Decreto legislativo N° 882, Ley de promoción de la inversión en la educación*.

- Congreso de la República. (2016). *Ley N° 30512, Ley de institutos y escuelas de educación superior y de la carrera pública de sus docentes.*
- Congreso de la República. (2003). *Ley N° 28044, Ley general de educación.*
- Díaz, E., Ginet, G., Lizza, L., & Velasco, M. (2004). *Plan de Negocios para la creación de un instituto superior tecnológico en computación e informática en Lima Norte (Magister).*
- Dirección General de Promoción de Empleo. (2016). *Demanda de Ocupaciones en la región de Lima Metropolitana y Callao al 2017* [Ebook] (pp. 12-34). Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2016/edoDO_2016lima.pdf
- Escuela de Administración de Empresas de Tecnología, TEC, (2009), *El proceso de internacionalización de empresas.*
- Gestión (2016) , *Perú demanda 300,000 mil profesionales técnicos al año pero solo egresa la tercera parte, 19 de junio del 2016*, Recuperado de: <https://gestion.pe/empleo-management/peru-demanda-300000-profesionales-tecnicos-al-ano-solo-egresa-tercera-parte-2163678>
- Gestión. (2016). *Nuevos edificios en Perú empiezan a usar amortiguadores para reducir vibraciones de sismos.* Recuperado de <https://gestion.pe/tudineroinmobiliarias/nuevos-edificios-peru-empiezan-amortiguadores-reducir-vibraciones-sismos-117854>
- Gestión. (2017). *INEI: Más desempleo y menos empleo adecuado en Lima Metropolitana.* Recuperado de <https://gestion.pe/economia/inei-mas-desempleo-y-menos-adecuado-lima-metropolitana-222846>
- Gestión. (2018). *¿Está de acuerdo con la ley aprobada para que jóvenes trabajen sin pago hasta por tres años?* Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/acuerdo-ley-aprobada-jovenes-trabajen-pago-tres-anos-227844>
- Gestión. (2017). *Perú captará US\$ 6,577 millones de inversión extranjera directa en el 2017, según el BCR.* Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/peru-captara-us-6-577-millones-inversion-extranjera-directa-2017-bcr-143665>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2016). *Metodología de la Investigación (6th ed., p. 217-234)*. Mc Grau Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, Inei, (2018). *Indicadores Económicos* [Ebook]. Lima. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-quincenal-01.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, Inei, (2018). *Producto Bruto Interno Trimestral* [Ebook]. Lima. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-no1_producto-bruto-interno-trimestral_-ivtrim2017.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, Inei, (2017). *Indicadores Económicos y Sociales* [Ebook] Lima. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-no10_1.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, Inei, (2016). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1445/cap05.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, Inei, (2017). https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1445/cap06.pdf
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1990). *The mechanism of internationalisation. International Marketing Review*
- Ita, D. (2018). *Muestreo. Presentation, Esan*.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2017). *Marketing* (16th ed., pp. 230 a 259). México: Pearson.
- Kotler, P. y Keller, K. (2009). *The Value-Adds vs. Costs of Different Channels*. 13th ed. España: Pearson Education, Inc, pp. Figure 15.4.

- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* [Ebook] (5th ed., p. 339). Mexico: Pearson Educación. Recuperado de <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2015/09/Investigacion-de-Mercados-Naresh-Malhotra.pdf>
- Messina, G. y Weinberg P. (1996), *La educación técnica y la formación profesional*.
- Ministerio de Educación del Perú, Minedu, (2010-2014), *Magnitudes*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>
- Ministerio de Educación del Perú, Minedu, *Memoria Institucional 2012-2013*
- Ministerio de Educación del Perú, Minedu, (2004) Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/proyec_reg-EducTP-RCD19-11-04.pdf
- Ruiz, C., Teruya, C., Lazo, O., y Velásquez, R. (2012). *Implementación de un instituto para técnicos en farmacia como parte de la cadena de Boticas Arcángel (Magister)*.
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, Sunedu, (2015) *Oficina de Planeamiento y Presupuesto (2010-2014) y Portal Institucional*. Recuperado de <http://www.sunedu.gob.pe/universidades-publicas-institucionalizadas/>
- Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad de Lima y Pontificia Universidad Católica del Perú (2009). *Informe sobre el sistema de educación superior universitaria del Perú*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/06D5C5064D91840F0525782D005D7F65/\\$FILE/informe_peru.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/06D5C5064D91840F0525782D005D7F65/$FILE/informe_peru.pdf)
- Yamada, G., Lavado, P. y Martínez, P., (2014) *¿Una promesa incumplida? : La calidad de la educación superior universitaria y el subempleo profesional en el Perú*. Recuperado de: <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1102>