



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**IMPLEMENTACION DEL CENTRO DE EDUCACIÓN TÉCNICO- PRODUCTIVA  
PRIVADO “CARPE DIEM” EN BASE A HABILIDADES BLANDAS**

**PRESENTADO POR:**

**Pedro Gabriel Carrasco Yalán**

**Paola Mónica Benites Ruiz**

**Mariella del Pilar Huayna Arboleda**

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

**ASESOR: Erika Rita Fiorella Tipe Jaime**

**LIMA –PERU**

**2019**

## INDICE GENERAL

Resumen Ejecutivo .....	7
Capítulo I: Objetivo General.....	9
Capítulo II: Descripción de la idea de negocio .....	10
2.1. Propuesta de Valor.....	12
2.2. Modelo de negocio.....	13
Capítulo III: Antecedentes .....	17
Capítulo IV: Análisis de la industria.....	23
4.1 Entorno Interno .....	23
4.1.1. Estructura. ....	23
4.2 Entorno Externo .....	24
4.2.1. Factores Socioeconómicos.....	24
4.2.2. Factores políticos y legales. ....	30
4.2.3. Factores tecnológicos.....	32
Capítulo V: Plan Estratégico.....	34
5.1 Misión .....	34
5.2 Visión.....	34
5.3 Valores .....	34
5.4 Objetivo General .....	35
5.5 Objetivos Estratégicos.....	35
5.6 Análisis FODA.....	35
5.7 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	37
5.8 Mapa Estratégico .....	43
Capítulo VI: Estrategia Comercial.....	44
6.1 Análisis del mercado.....	44
6.1.1. Mercado meta y segmentación del mercado. ....	47

6.1.2.	Participación del mercado proyectada. ....	50
6.2	Investigación del consumidor .....	51
6.2.1.	Necesidades y problemas. ....	51
6.2.2.	Proceso de Decisión de compra. ....	55
6.2.3.	Factores que influyen en la conducta. ....	59
6.2.4.	Posicionamiento de la marca. ....	61
6.3	Marketing Mix .....	64
6.3.1	Estrategia de producto. ....	64
6.3.2	Estrategia de precio. ....	71
6.3.3	Estrategia de distribución y canales. ....	71
6.3.4	Estrategia de comunicación integral. ....	72
Capítulo VII: Plan de Operaciones .....		73
7.1	Proceso de Operaciones .....	73
7.2	Ubicación y equipamiento de las instalaciones. ....	73
7.2.1.	Ubicación. ....	73
7.3	Métodos de producción. ....	84
7.4	Gestión del inventario y proveedores. ....	104
7.5	Gestión de calidad. ....	104
7.5.1.	Calidad del proceso de operaciones del servicio. ....	104
7.5.2.	Calidad en el nivel de atención. ....	105
7.5.3.	Enfoque de riesgos. ....	105
Capítulo VIII: Plan de Recursos Humanos .....		106
8.1	Estructura Organizacional. ....	106
8.2	Perfil del Puesto. Manual de funciones (MOF) .....	108
8.3	Procesos internos de gestión del personal .....	118
8.3.1.	Selección y contratación. ....	118
8.3.2.	Inducción. ....	119
8.3.3.	Capacitación. ....	120

8.3.4.	Evaluación de desempeño.....	121
8.4	Remuneraciones y compensaciones.....	121
8.5	Cultura Organizacional.....	123
Capítulo IX: Plan Financiero.....		125
9.1	Inversión y fuentes de financiamiento.....	127
9.1.1	Activos fijos y activos intangibles.....	128
9.1.2	Gastos de planilla.....	130
9.1.3	Gastos pre operativos.....	131
9.1.4	Estructura de Costos.....	132
9.1.5	Capital de trabajo.....	134
9.2	Fuentes de financiamiento.....	135
9.3	Proyección de ventas.....	138
9.3.1	Proyección de gastos operativos.....	139
9.3.2	Flujo de caja proyectado en 5 años.....	140
9.4.	Evaluación de riesgos.....	142
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....		147
Capítulo XI: Bibliografía.....		149

## Índice de Tablas

Tabla 1: Cantidad de habitantes por rangos quinquenales del público objetivo .....	28
Tabla 2: Lima Sur: Instituciones Educativas secundarias y Cetpro al 2017 .....	47
Tabla 3: Habitantes por estructura socioeconómica en la zona 9 .....	47
Tabla 4: Población según distritos seleccionados al 2017 (en miles) .....	48
Tabla 5: Lima Metropolitana: Población por grupos de edad, según NSE2017. (en miles) .....	48
Tabla 6: Segmentación del mercado .....	49
Tabla 7: Proyección del mercado.....	50
Tabla 8: Villa María del Triunfo: Número de instituciones educativas y programas del sistema educativo.....	63
Tabla 9: Villa María del Triunfo. Población por sectores.....	74
Tabla 10: Lista de Procesos y Procedimientos misionales.....	94
Tabla 11: Lista de Procesos y Procedimiento de apoyo.....	94
Tabla 12: Puestos y escalas salariales .....	122
Tabla 13: Gasto anual de planilla.....	123
Tabla 14: Activos fijos y activos intangibles (soles) .....	129
Tabla 15: Gastos de planilla en soles .....	130
Tabla 16: Gastos pre operativos (soles) .....	131
Tabla 17: Gastos de capital de trabajo (soles).....	135
Tabla 18: Inversión Total (soles) .....	135
Tabla 19: Costo oportunidad de los accionistas (soles) .....	136
Tabla 20: Financiamiento Neto (soles) .....	137
Tabla 21: Proyección de Ventas (soles).....	138
Tabla 22: Costos operativos (soles) .....	139
Tabla 23: Costos Variables (soles).....	139
Tabla 24: Costos Fijos (soles), para el primer año.....	140
Tabla 25: Flujo de caja (soles) .....	141
Tabla 26: Punto de equilibrio (soles) .....	142
Tabla 27: Estado de Resultados (soles).....	142
Tabla 28: Escenario Esperado (soles) .....	144
Tabla 29: Escenario Pesimista (soles).....	145
Tabla 30: Escenario Optimista (soles) .....	146

## Índice de Figuras

Figura 1: Las tres dimensiones de la marca .....	12
Figura 2: Países que enfrentan dificultad en las contrataciones .....	21
Figura 3: Expectativa de empleo 2018.....	21
Figura 4: Estructura Interna del Cetpro .....	23
Figura 5: Evolución histórica de la cantidad de Cetpros .....	24
Figura 6: Concentración de CETPRO en Lima Metropolitana.....	25
Figura 7: Nivel Socioeconómico C+D por Zonas Geográficas de Lima Metropolitana	26
Figura 8: Habitantes por Zonas Geográficas de Lima Metropolitana.....	26
Figura 9: Población estimada Lima Sur (al 30 de junio 2017) .....	27
Figura 10: PBI por sectores económicos .....	29
Figura 11: Ejecución del gasto en educación.....	32
Figura 12: Historia del web.....	33
Figura 13: Fuerzas de Porter .....	38
Figura 14: Mapa Estratégico del Cetpro .....	43
Figura 15: Gasto público en educación a nivel región.....	44
Figura 16: Provincia de Lima: Población según sexo 2007- 2016 .....	45
Figura 17: Ingreso real promedio per cápita (mensual) .....	45
Figura 18: Niveles Socioeconómicos al 2017.....	46
Figura 19: Mercado potencial del proyecto .....	50
Figura 20: Pirámide de Maslow – Necesidad de los adolescentes de VMT .....	51
Figura 21: Etapas del Proceso de Compra .....	56
Figura 22: Mapa de ubicación del Ceptro Carpe Diem .....	74
Figura 23: Mapa de Procesos del Cetpro Carpe Diem.....	94
Figura 24: Estructura Organizacional .....	107

## Resumen Ejecutivo

Los autores presentan este plan de negocio que demuestra la viabilidad económica-financiera de un Centro de Estudio Técnico-Productiva que capacite en carreras técnicas orientadas al servicio al cliente como; asistente administrativo, recepcionista de hotel y mozo profesional, teniendo como soporte el mejora de las habilidades blandas como; trabajo en equipo, comunicación asertiva y orientación a resultados, que satisfacen las demandas laborales del país y contribuye al crecimiento socioeconómico en los próximos 5 años.

El modelo de negocio está orientado al consumidor final (B2C), el modelo de venta directa.

El producto se define como un servicio educativo, orientado al desarrollo de competencias laborales, bajo un enfoque en habilidades blandas, que atiende a la demanda del mercado laboral, avance tecnológico, desarrollo económico y necesidades educativas de las personas en sus respectivos entornos.

El segmento de mercado son jóvenes mayores de 18 a 24 años, con o sin educación básica completa que desean tener una formación técnica, ser competitivo en el mercado laboral y cada vez más empleable. Estos jóvenes cuentan con recursos económicos y tiempo limitado por lo que pueden o no estar trabajando y no cuentan con muchas horas de la semana para clases presenciales.

La contribución nacional es relevante, puesto que enfocamos el beneficio tanto a la oferta educativa como la demanda laboral. Nuestra misión es transformar personas y hacer posible que nuestros alumnos tengan acceso a una formación de calidad que responda a las exigencias del mercado y que sean cada día más empleables.

Los escenarios para la evaluación económica-financiera son:

- Lograr un crecimiento de alumnos inscritos del 8% en promedio anual.

- Lograr el market share del 0.5% al primer año e incremento del 67% anual acumulado de alumnos al quinto año, es decir empezar con 150 alumnos y terminar al quinto año con 250 alumnos.
- Mantener una tasa de deserción no mayor al 2% de los alumnos inscritos.
- Considerando los márgenes de ganancias del proyecto inicial en desarrollo, se manejará como fuente de financiamiento de un 50% y adicionalmente un préstamo del banco del 50%.

Con el escenario propuesto, el análisis financiero del plan de negocios, permite tener el valor de la TIR económico y financiero alto y mayor que WACC. El VAN económico y financiero positivo.

El tiempo promedio de recuperación de la inversión es de tres años y cuatro meses, con una tasa interna de retorno de 55% y un índice de rentabilidad de 2.50 en un escenario esperado.

De acuerdo a la obtención de resultados podemos señalar que el presente plan de negocios presenta un escenario atractivo para la inversión.



## Capítulo I: Objetivo General

El objetivo general de este Plan de Negocio es implementar una propuesta educativa que atienda a la población más vulnerada económicamente, que no tiene acceso a la educación superior, brindando un servicio de calidad que atienda a las necesidades del mercado y que contribuya a su desarrollo personal y profesional.

Este Plan de negocio determina el rumbo de la idea de negocio para concretar este proyecto en una realidad sostenible en el tiempo.

Presenta de forma detallada todos los aspectos del negocio que permiten realizar un análisis de las oportunidades y amenazas que enfrenta el proyecto en un futuro cercano.

Este plan contiene la información del producto, público objetivo, exigencias comerciales, competencia directa, requerimientos de talento ejecutivo, estimaciones financieras y planes de crecimiento a futuro, así como los efectos de los cambios propuestos en el negocio a un mediano plazo, por los próximos 5 años.

Además, la información considerada en este plan de negocio, servirá para que los inversores privados, bancos o cualquier otra entidad financiera conozcan el negocio y evaluar si, el gasto, proyecciones de ingresos y planes para el futuro son alcanzables en la empresa.

## Capítulo II: Descripción de la idea de negocio

La idea de negocio presenta una propuesta diferenciada en el servicio que brindan los Centros de Educación Técnico-Productiva (CETPRO), capacitando en carreras orientadas al servicio al cliente como asistente administrativo, recepcionista de hotel y mozo profesional con soporte en las habilidades blandas de trabajo en equipo, comunicación asertiva y orientación a resultados, ubicado en el distrito de Villa María del Triunfo, que satisface las demandas laborales del país y contribuye al crecimiento socioeconómico en los próximos 5 años.

Esta idea de negocio plantea una alternativa que responde a la situación actual.

La necesidad del mercado laboral no es atendida porque las propuestas educativas son de acceso limitado, costosas y enfocadas en contenidos o competencias técnicas más no en habilidades blandas.

Según ESCALE - Estadística de la Calidad Educativa (2017), 7 de cada 10 jóvenes accede a la educación superior y sólo un 16% de los jóvenes peruanos mayores de 15 años logra seguir sus estudios al terminar la secundaria. Existe menor probabilidad de acceder a la educación superior para los jóvenes que se encuentran en el sector de extrema pobreza y provienen de escuelas públicas.

Además, Idex Vexler (2015) presidente de la Comisión de Educación de la Cámara de Comercio de Lima, menciona que el 88% de emprendedores considera que la educación peruana no prepara a futuros trabajadores para enfrentar con éxito los retos de empleabilidad que se les presenten. Mientras tanto, el 82% considera que los Centros de Educación Técnico-Productiva (CETPRO) e Institutos Superiores Tecnológicos (IST) no forman adecuadamente a las personas para acceder al empleo y auto empleo.

Asimismo, en una investigación desarrollada por la Universidad de Harvard (2017), indica que el 85% del éxito en el desempeño de un profesional es consecuencia de la mejora de sus habilidades blandas y personales.

Teniendo esta información, como referencia, se plantea una idea de negocio que responda a la demanda del mercado, con una propuesta educativa atractiva y de calidad, de acceso para todos, que eleve el índice de empleabilidad y que desarrolle las habilidades blandas de mayor demanda en el mercado laboral.

La viabilidad del proyecto, se sustenta en el incremento en 3,81% del sector Servicios Prestados a Empresas que reporta el INEI, siendo el mayor porcentaje registrado en el 2018, así como el incremento en 3,04% en actividades profesionales, científicas y técnicas en el 2017, según la Encuesta Mensual de Servicios Prestados a Empresas.

Además, en la investigación presentada en el 2018 por el ISIL (Instituto San Ignacio de Loyola) a más de 300 profesionales de recursos humanos, confirman que la presencia de habilidades blandas es un factor decisivo para la contratación.

Otro factor que confirma la viabilidad del proyecto es la ubicación. En el distrito de Villa María del Triunfo la oferta educativa de nivel superior es limitada y las propuestas carecen de enfoque en habilidades blandas, es decir, no hay competencia directa en el mercado.

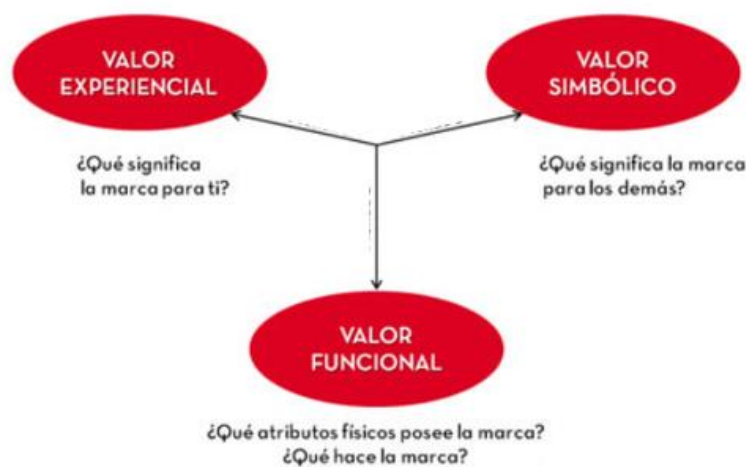
A nivel financiero, la rentabilidad del proyecto supera el valor para los accionistas y el tiempo de retorno de la inversión es tres años y tres meses.

La presencia de colegios en el distrito, es una oportunidad de mercado potencial. Encontrándose 130 colegios de educación secundaria que serán la base donde se buscaremos a los consumidores potenciales.

## 2.1. Propuesta de Valor

El CETPRO define como propuesta de valor: “Formar en carreras técnicas con soporte en habilidades blandas que responden a las exigencias del mercado y elevan la empleabilidad, con enseñanza de calidad, metodologías innovadoras y alianzas estratégicas.”

La propuesta de valor está orientada al valor simbólico, es decir la promesa que la marca significa para el consumidor, una oportunidad de formarse según las exigencias del mercado y elevar su nivel de empleabilidad.



**Figura 1: Las tres dimensiones de la marca**

Fuente: Pierre Berthon, Leyland Pitt. 2009

Este CETPRO propone la formación en carreras técnicas, con soporte en habilidades blandas de mayor demanda en el mercado laboral, que eleven la empleabilidad de los alumnos, diferenciándose de la competencia por una enseñanza de calidad, con metodologías ágiles y alianzas estratégicas, de acceso para todos los jóvenes con espíritu de superación, a precios accesibles.

PROPUESTA DE VALOR	
Promesa	Formación en carreras técnicas, con soporte en habilidades blandas de mayor demanda laboral, que eleven la empleabilidad de los alumnos.
Diferenciación	Enseñanza de calidad, con metodologías ágiles y alianzas estratégicas.
Público objetivo	Todos los jóvenes con espíritu de superación.
Precio	Accesibles.

Los atributos de valor:

- Soporte en habilidades blandas, soft skills: Equipo de docentes capacitados para cumplir el rol de coach en el entrenamiento de soft skills.
- Elevar la empleabilidad: Alianzas estratégicas y programa de empleabilidad que permitirá orientación y seguimiento a los alumnos.
- Calidad educativa: Docentes especializados, metodologías dinámicas de enseñanza e infraestructura adecuada.
- Metodologías innovadoras: Aprendizaje utilizando metodologías como desing thinking y semi presenciales, incorporando la enseñanza virtual.

## 2.2. Modelo de negocio

Estamos orientados al consumidor final (B2C), el modelo venta directa, permite eliminar a intermediarios, ganar agilidad, flexibilidad y cercanía con el cliente.

El modelo de negocio que describe las bases sobre las que se creó el CETPRO, así como los mecanismos sobre cómo se proporciona y capta valor (Ver anexo 1).

- Segmentos de clientes: Jóvenes mayores de 18 años, con o sin educación básica completa que desean tener una formación técnica, ser competitivo en el mercado laboral y ser cada vez más empleable. Estos jóvenes cuentan con recursos económicos y tiempo limitados por lo que pueden o no estar trabajando y no cuentan con muchas horas de la semana para clases presenciales.
- Propuesta de valor: El CETPRO propone la formación de carreras técnicas, con soporte en las habilidades blandas de mayor demanda en el mercado laboral, que eleven la empleabilidad de los alumnos, diferenciándose de la competencia por una enseñanza de calidad, con metodologías ágiles y alianzas estratégicas, de acceso para todos los jóvenes con espíritu de superación, a precios accesibles.
- Canales: El servicio se brindará de manera presencial y virtual. Las clases se desarrollarán en el local situado en el distrito de Villa María del Triunfo, así como en la plataforma Moodle con el que tendremos el acceso a los contenidos para todos los alumnos.
- Relaciones con clientes: Para la captación de clientes se visitarán los colegios que pertenecen a la zona 9 según distribución del APEIM (Villa el Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín y Pachacamac) llevando la propuesta de valor a los padres y alumnos.

Para la fidelización, se contará en el área de operaciones y servicios, con un equipo a cargo del seguimiento y asesoría laboral. Este equipo, asistirá de manera personal a los alumnos de bajo rendimiento o problemas económicos que arriesguen la continuidad de sus estudios, así como estará a cargo de las alianzas estratégicas con empresas interesadas en los perfiles de los egresados.

Asimismo, para la estimulación en ventas, se contará con asesoras educativas a cargo de cerrar las inscripciones y llegar a la meta en ventas.

- Fuentes de ingresos: El CETPRO tiene como fuente principal los ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes. El flujo de caja que genere el CETPRO en el segmento objetivo, se obtiene de la venta de activos: Pago mensual por concepto del servicio de formación en cualquiera de las 3 carreras técnicas. El mecanismo de fijación de precios es dinámico. El precio se establece dinámicamente en función a la oferta y la demanda.
- Recursos claves: El recurso clave es talento humano. El equipo de trabajo con un alto nivel de conocimientos en finanzas, operaciones y servicios, desarrollo de habilidades blandas y metodologías de enseñanza innovadoras importantes para el negocio.
- Actividades claves: Las actividades claves están en relación a la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas de los clientes:
  - Diseñar mallas curriculares que respondan a la exigencia del mercado.
  - Ubicación y mantenimiento de la infraestructura y la plataforma virtual.
  - Entrenamiento del equipo de ventas y selección del equipo humano a cargo de brindar el servicio y seguimiento al alumno.
  - Implementación de los procesos de matrícula y cobranzas que aseguren las fuentes de ingreso.
- Socios claves: Las asociaciones claves que permitirán optimizar el modelo de negocio son las alianzas estratégicas que se realizarán con empresas destacadas en la industria de servicios como: Pastelería Panadería San Antonio, Pollerías Rocky's, Cámara de Comercio de Lima, Consorcio de Hoteles Marriot, etc. Y también una alianza estratégica con el centro de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú y su Diplomatura en Coaching Ontológico.
- Estructura de costos: La clase de estructura de costos es según valor. Los costos del modelo de negocio no es la prioridad sino la creación de valor. La característica de la

estructura de costos es por costos fijos. Para los recursos y actividades claves debemos realizar una inversión adecuada en personal administrativo y docente.



### Capítulo III: Antecedentes

En la era de la información, la tecnología está transformando el trabajo en las empresas, creando roles que requieren nuevas habilidades. En el año 2018, un porcentaje de los empleadores han manifestado que contratar personas ha sido una tarea difícil para cubrir puestos de oficios calificados en relación al año 2017.

Frente a una existencia limitada de talento, los empleadores están obligados a cambiar sus estrategias de contratación actuales y convertirse en gestores del talento de hoy y de mañana. El 43% de los empleadores peruanos dice que no pueden encontrar las habilidades que necesita (Encuesta de Escasez de Talento – PERÚ 2018 Manpower Group). Por tal razón, la única forma para mejorar las vidas de las personas y crear valor, es impulsar el desarrollo armónico entre personas, habilidades, procesos y tecnología.

Actualmente, hay serias brechas en el capital humano, entre otras razones debido a que la información sobre la demanda laboral no está siendo tomada en cuenta por los responsables de desarrollar las competencias de los trabajadores o los futuros trabajadores, de tal manera que las carreras técnicas y ocupaciones sean pertinentes.

Es necesario vincular la oferta de formación y la demanda laboral, acercar a las empresas con los programas formativos de los CETPRO, así atender la necesidad de mano de obra, con contenido curricular específico.

La falta de correspondencia entre la oferta y demanda se debe, en parte, a las oportunidades y desafíos que hoy plantean el crecimiento económico y el incremento de la demanda laboral por parte de las empresas, pero sobre todo a la incapacidad del gobierno para establecer estrategias y políticas que respondan a las exigencias que plantea el mercado laboral. Por tanto, no hay retorno económico alguno, con lo que se agrava la exclusión de personas que podrían aportar al desarrollo y revertir su situación de pobreza, debido a que no

tienen desarrolladas las habilidades blandas que los empleadores necesitan en los puestos de trabajo.

En el año 2013, en un sondeo de opinión de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) se observó dos preguntas con resultados alarmantes, siendo estas:

- ¿Considera que la educación peruana prepara futuros trabajadores para enfrentar exitosamente los retos de empleabilidad que se les presente?

- SI: 12%                      NO: 88%

- ¿Usted considera que los Cetpros e Instituciones Técnicas forman adecuadamente a las personas para acceder al empleo y autoempleo?

- SI: 18%                      NO: 82%

Estas cifras definen que el sistema educativo, según los empresarios, no forma personas para las empresas ya que se ha desatendido en los CETPROS el desarrollo de las habilidades blandas.

Idel Vexler, presidente de la Comisión de Educación de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), manifestó que estos resultados confirman la discrepancia entre la oferta educativa y la demanda interna del mercado laboral. En ese contexto, resaltó la premura de fortalecer la educación superior tecnológica y educación técnica, porque la empleabilidad no es excluyente asimismo considero que es necesario alianzas estratégicas entre instituciones formadoras y empresas productivas, a través de la denominada “formación dual”. Esto significa que los estudiantes que siguen carreras técnicas, además de ir al centro institucional, asistan paralelamente a las empresas.

Por otro lado, el Proyecto Educativo Nacional al 2021 (Consejo Nacional de Educación – CNE), Aprobado como política de Estado por Resolución Suprema N° 001-2007-ED en enero de 2007, en su objetivo estratégico 5, menciona que la educación superior de calidad se

convierte en factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional y establece políticas de acción.

Una de estas políticas es fortalecer la educación técnico-productiva con áreas claves en el desarrollo, brindando facilidades de formación y certificación, integrando y valorizando los saberes locales y los cultivados en la práctica.

Esta política considera las siguientes medidas:

- Promoción en todos los ámbitos de enseñanza técnico-productiva, de competencias laborales básicas, capacidades emprendedoras y autoestima positiva, así como de capacidades para la obtención de microcréditos.
- Programa de difusión de las ventajas de una formación técnico-productiva de calidad y de las carreras requeridas en la región, promoviendo la valoración social de las carreras de tecnología.
- Plan de acreditación de los Centros de Educación Técnico-Productiva (CETPRO, anteriormente llamados CEO) con estándares de calidad y en vinculación con programas de fortalecimiento en infraestructura, equipamiento, presupuesto y calificación de su personal.
- Convenios de CETPRO con institutos superiores tecnológicos acreditados para completar programas de formación profesional, previa compatibilización de programas.
- Captación de personas de la comunidad poseedoras de saberes destacados en diversos ámbitos para elevar la calidad de la formación ofrecida por los Centros de Estudios Técnico-Productiva. Promoción de convenios entre CETPRO acreditados y empresas para brindar cuadros técnicos en oficios prioritarios para el desarrollo de las demandas de la región; y brindar la capacitación laboral a los trabajadores de las pymes.

- Promoción de la certificación por parte del Sistema de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE).

Paralelamente, el Congreso de la República del Perú viene destacando la importancia de los CETPRO para lograr el desarrollo del país como parte de una política inclusiva que contribuya a satisfacer las demandas laborales y el desarrollo socio-económico del país. El Sr. Oskar Okada Herrera – Experto en CETPRO a través del Foro “Retos de la educación Técnico-Productiva para el Desarrollo del Perú” llevado a cabo en febrero del 2014 manifestó que estos centros educativos si bien es cierto tienen una base legal y normativa de soporte a la formación y conocimiento de los cursos, se descuida el talento de los egresados con respecto al desarrollo de habilidades blandas que demandan los empleadores, siendo estas la de liderazgo, creatividad, toma de decisiones, compromiso, capacidad de negociación, relaciones interpersonales, entre otras.

Para entender el impacto en las organizaciones, Manpower Group realizó una Encuesta de Escasez de Talento-Perú y entrevistó a 39,195 empleadores en 43 países y territorios, donde una pregunta clave fue ¿Qué habilidades son las más difíciles de encontrar, y por qué?, el resultado es que el 43% de las empresas en el Perú enfrentan dificultades en la contratación.

Los puestos más difíciles de cubrir en los últimos (10) diez en el Perú se refieren a: Apoyo administrativo (asistentes administrativos y recepcionista), Representantes de ventas, Oficios calificados, Técnicos y Ejecutivos. Hoy estos roles son diferentes a como se veían hace una década y continúan cambiando, requiriendo nuevas habilidades y entrenamiento.



**Figura 2: Países que enfrentan dificultad en las contrataciones**

Fuente: Encuesta de expectativa de empleo Manpower Group Q3, 2018



**Figura 3: Expectativa de empleo 2018**

Fuente: Encuesta de expectativa de empleo Manpower Group Q3, 2018

En conclusión, el enfoque en el servicio al cliente, para todas las industrias involucra la combinación de habilidades adecuadas. Los representantes de ventas deben tener conocimiento sobre el producto, influencia y gestión de relaciones, así como dominar herramientas digitales de análisis e inventario, mientras que las funciones de Tecnología (TI) requieren de capacidades técnicas, además de conocimiento sobre gestión de personal y habilidades de comunicación.

El proyecto busca ser una estrategia importante como parte de una política inclusiva en el Proyecto Educativo Nacional al 2021, que satisfaga las demandas laborales del país y contribuya al crecimiento socioeconómico, a través de la formación en oficios técnicos en base al desarrollo de habilidades blandas relacionadas con el servicio al cliente para un mercado laboral desatendido.

Se implementará un Centro de Estudio Técnico-Productiva (CETPRO) privado con oficios, tales como: Asistente administrativo, Recepcionista de hotel y Mozo profesional, con énfasis en el desarrollo y fortalecimiento de habilidades blandas y enfoque en el servicio al cliente (Customer Centricity) que permita un óptimo desempeño laboral, crecimiento personal y profesionalización a futuro. El CETPRO estará enfocado al sector C y D de la zona 9 de Lima Metropolitana con o sin educación secundaria completa.

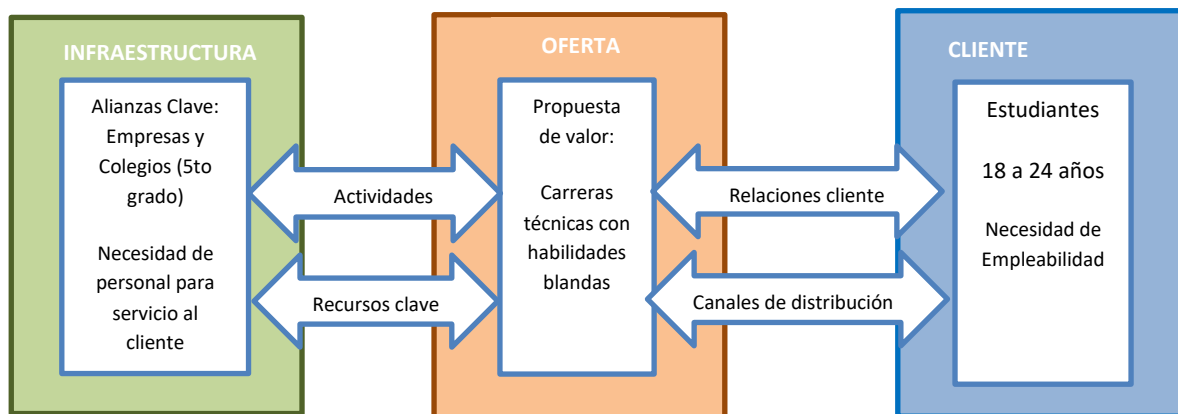
El modelo de negocio entrega un beneficio mutuo tanto a los alumnos como a las empresas ya que vinculará la oferta de formación y la demanda laboral requerida en el mercado.

Esta iniciativa incrementará la empleabilidad de las personas, contribuirá a resolver problemas sociales, políticos y económicos como la productividad y la informalidad laboral.

## Capítulo IV: Análisis de la industria

### 4.1 Entorno Interno

#### 4.1.1. Estructura.



**Figura 4: Estructura Interna del Cetpro**

*Fuente: Elaboración propia*

El mercado laboral de servicios, de cara al cliente, en la industria gastronómica (mozos y meseras) y el comercial (auxiliares administrativos y recepcionistas) requiere de personal dotado con capacidades técnicas, así como de habilidades blandas, para obtener resultados óptimos.

Nuestro público objetivo son los estudiantes entre los 18 a los 24 años, del distrito de Villa María del Triunfo, que bien puede estar iniciando el 5to grado de secundaria o haber terminado la secundaria y requerir un oficio que le brinde la oportunidad de laborar, con la ventaja de que esta experiencia no será su meta final, sino su periodo de despegue para acceder a otros campos académicos y laborales.

Respecto del Modelo de Negocio a desarrollar, es el B2C (Business to Consumer) y es de consumo masivo, orientado a destacar el beneficio personal que aporta nuestro CETPRO, el

cual es brindar carreras técnicas con habilidades blandas que satisfagan al estudiante su necesidad de empleabilidad al egreso de la misma.

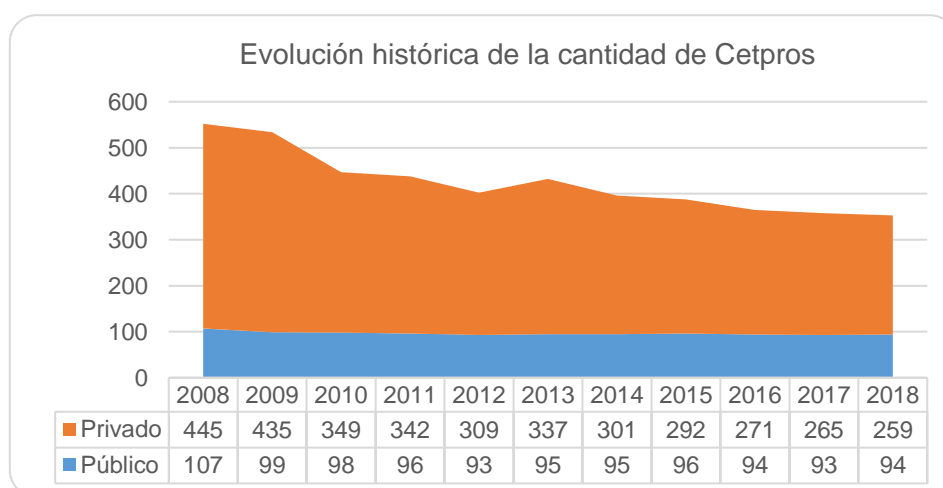
## 4.2 Entorno Externo

### 4.2.1. Factores Socioeconómicos.

Siendo la educación técnico-productiva una respuesta a la necesidad de empleabilidad (inserción o reinserción), mediante la formación de la población económicamente activa en actividades de mayor demanda laboral en pro de su desarrollo personal.

Para la selección o ubicación del CETPRO, evaluamos variables como la evolución histórica de la cantidad de centros técnicos productivos, así como su concentración en Lima Metropolitana; la población por: grupos quinquenales, en edad de trabajar, hace uso de internet y su frecuencia, así como también población total y según su nivel socioeconómico y todas estas variables circunscritas a Lima Provincia y/o Metropolitana y sus distritos.

Entre el 2008 y el 2018 en el sector público se dio una reducción en el año 2009, de un 8% respecto del año anterior, pero el sector privado, tuvo cuatro reducciones marcadas en el número de CETPRO en los años 2010 (-25%), 2012 (-11%), 2014 (-12%) y 2016 (-8%).



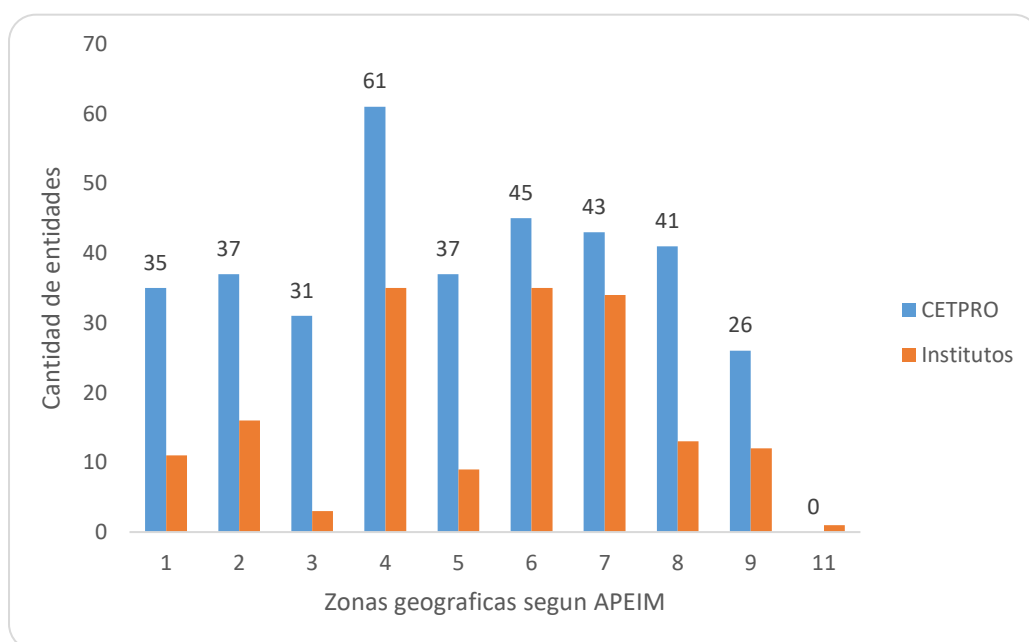
**Figura 5: Evolución histórica de la cantidad de Cetpros**

Fuente: MINEDU-ESCALE. Elaboración: Propia.



Respecto a la cantidad de CETPRO, evaluamos el nivel de concentración que hay por zonas geográficas que agrupa la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado, para fines de analizar los sectores socioeconómicos; encontrando que la zona 4, congregado por: Cercado, Breña y La Victoria, cuenta con 61 centros, seguido de la zona 6 que incluye los distritos: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, San Miguel y Magdalena, tiene 45; mientras que la zona 9, estudio de este proyecto, apenas cuenta con 26 CETPRO.

En relación a los Institutos Tecnológicos, estos se presentan en menor nivel que los CETPRO en cada una de las zonas geográficas, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

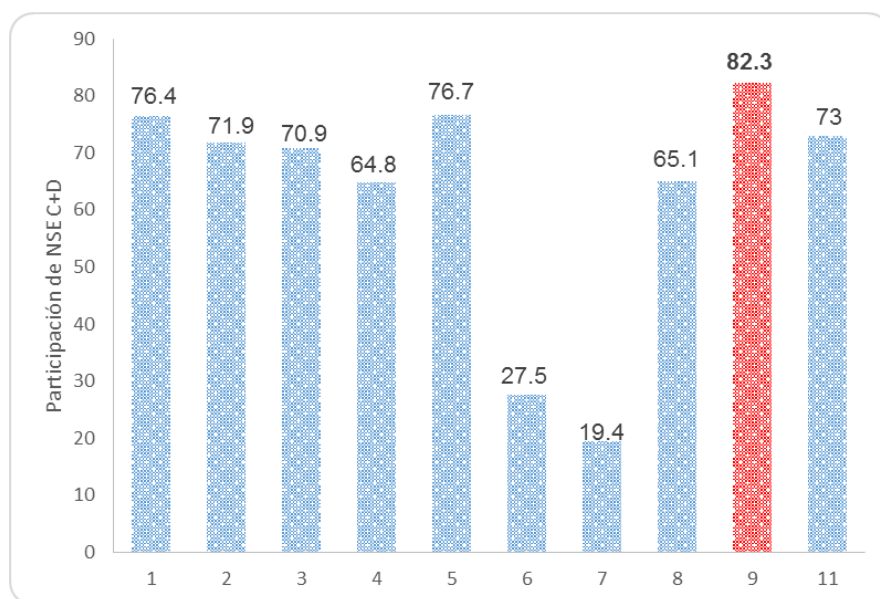


**Figura 6: Concentración de CETPRO en Lima Metropolitana**

Fuente: MINEDU-ESCALE / APEIM Elaboración: Propia.

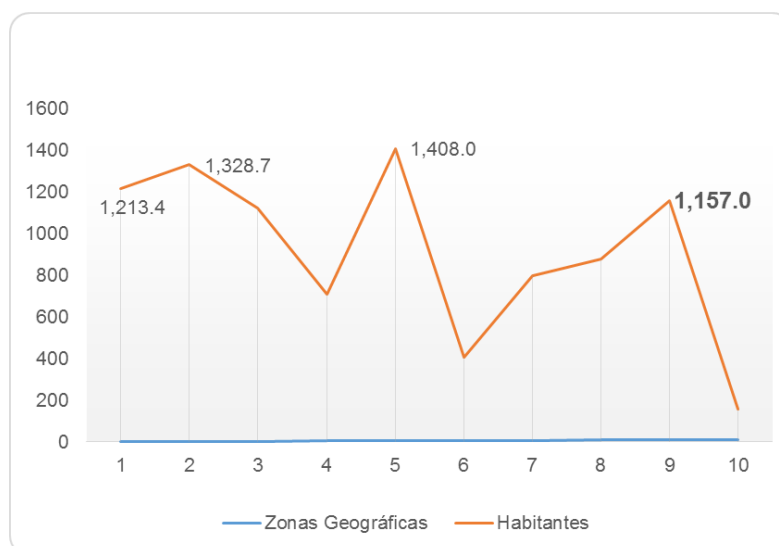
Con esta información definimos que el mercado estaba atomizado y que el cono norte como el centro se encuentran saturados no solo de CETPRO sino de institutos tecnológicos, es así que optamos por ubicarnos en la Zona 9, que consta en 04 distritos: Lurín, Pachamác, Villa el Salvador y Villa María del Triunfo.

En esa misma línea de ideas, evaluamos la Zona 9 a nivel de su estructura socioeconómica (Ver anexo 2), obteniéndose un 82.3 % de la suma del sector C y D, el mayor valor respecto de las 10 zonas geográficas de Lima Metropolitana, además de representar a nivel poblacional, la cuarta zona más poblada. Estos resultados afianzaron nuestra decisión por ubicar el CETPRO en Villa María del Triunfo.



**Figura 7: Nivel Socioeconómico C+D por Zonas Geográficas de Lima Metropolitana**

Fuente: CPI S.A.C- agosto 2017. Elaboración: propia



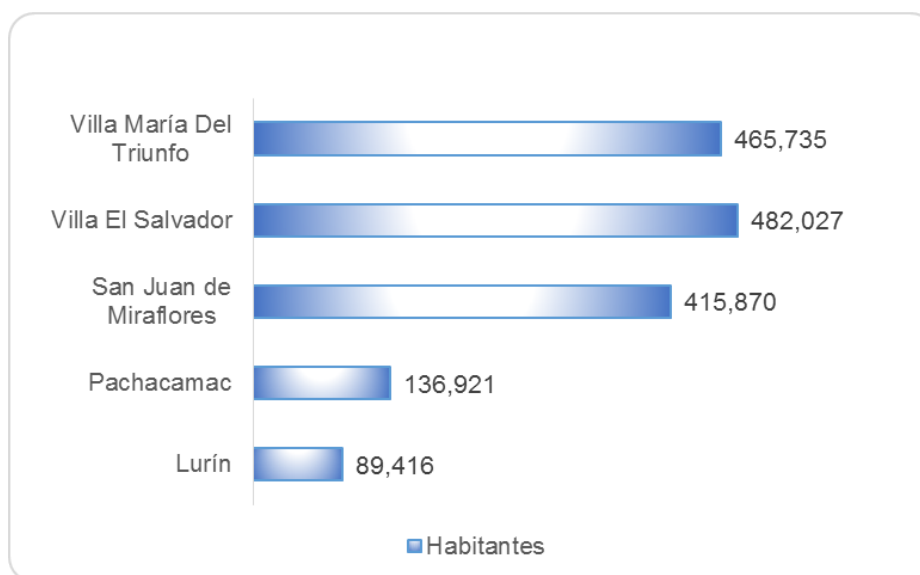
**Figura 8: Habitantes por Zonas Geográficas de Lima Metropolitana**

Fuente: CPI S.A.C- agosto 2017. Elaboración: propia

Por otro lado, los principales sectores económicos de los distritos de la zona sur de Lima son: El turismo, muestra de ello son las áreas naturales del Valle de Lurín, así como sus playas, restaurantes, hoteles. El distrito de Pachacamac ofrece recursos naturales y culturales, tales como el Valle Sagrado de Pachacamac. Lo que genera para ambos distritos un potencial desarrollo para el sector turismo.

Asimismo, distritos como Lurín, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo, cuentan con zonas industriales, dando como consecuencia la creación de redes comerciales con los supermercados existentes y pequeñas empresas con diversos servicios de atención al cliente como la gastronomía, que requiere de mozos y meseras, así como de recepcionistas del hotel y de asistentes de oficina.

Si evaluamos población de los distritos de Lima Sur (Ver anexo 3), al año 2017 cuenta con un total de 1'589,969 habitantes, en relación a Lima Provincia representa un 17%, pero analizando internamente Lima Sur, el distrito más poblado es Villa El Salvador, seguido de Villa María del Triunfo, lo que podemos apreciar en el siguiente gráfico.



**Figura 9: Población estimada Lima Sur (al 30 de junio 2017)**

*Fuente: Compendio Estadístico Provincia de Lima 2017. Elaboración: propia*

De esta manera elegimos al distrito de Villa María del Triunfo, siendo nuestra premisa atender el mencionado distrito, sin que ello implique que no podamos tener en cuenta a los habitantes de los distritos colindantes.

Analizando el distrito de Villa María del Triunfo por su población en los dos grupos quinquenales parte de nuestro estudio, contamos con los siguientes datos al año 2015:

Tabla 1: Cantidad de habitantes por rangos quinquenales del público objetivo

<b>Villa María del Triunfo</b>	
<b>Edades del público objetivo</b>	<b>Cantidad de habitantes</b>
De 15 a 19 años	40,236
De 20 a 24 años	41,372
<b>TOTAL</b>	<b>81,603</b>

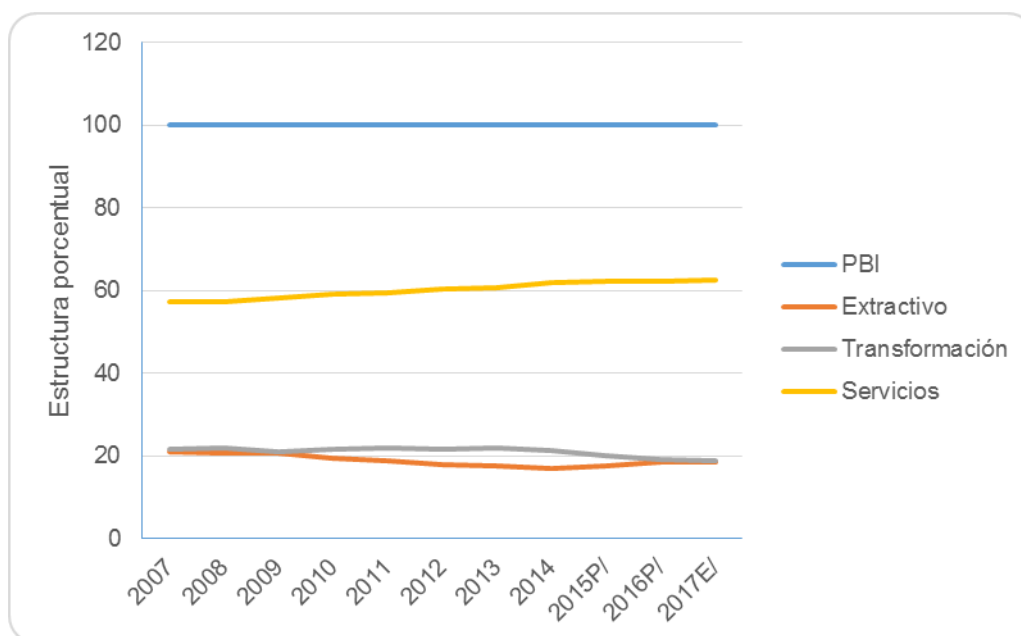
*Fuente: INEI "Provincia de Lima- Compendio Estadístico-2017". Elaboración: Propia*

Respecto de la variable “población en edad de trabajar”, se cuenta con el dato del INEI- “Provincia de Lima- Compendio Estadístico- 2017” el cual precisa que en Provincia de Lima al año 2016, se cuenta con 879,174 habitantes, con edades de 14 a los 24 años, lo cual equivale al 18.1%. Asimismo, se cuenta con 932,901 habitantes con estudio superior no universitario.

Finalmente, es importante conocer del uso de internet en Lima Metropolitana (Ver anexo 4) y al año 2015 se obtuvo: De 6 a más años: 44.2% y al 2016: 42.6%, es decir casi un 50% de la población hace uso del internet y respecto del lugar de uso, se identificó que este era el hogar.

Por otro lado, resulta conveniente resaltar un análisis macro del Perú y para ello examinamos el Producto Bruto Interno (PBI) por sectores económicos (Ver anexo 5),

contando con tres tipos: Extractivo, Transformación y de Servicios, siendo esta última categoría superior al 50% en la década 2007-2017.



**Figura 10: PIB por sectores económicos**

*Fuente: INEI. Elaboración: Propia*

Respecto de la necesidad de habilidades blandas, visto desde el mercado laboral que atenderemos, indagamos de diversas fuentes la necesidad latente, entre ellas seleccionamos dos artículos periodísticos (Ver anexo 6) de los que concluimos que las habilidades blandas son valiosas en la medida que hacen eficaz la forma de relacionarse con los demás, éstas no se encuentran incorporadas en la educación básica, a pesar de ser de elemental necesidad.

En el sector servicios, las habilidades blandas fortalecen en las empresas, la comunicación interna, cohesionando equipos de trabajo, fortaleciendo la cultura organizacional, etc.; y externa, cuando el colaborador trabaja directamente con el consumidor, representando la marca y obteniendo la deseada fidelización del cliente. Para TSCHOHL, JOHN (2008) existe relación entre la ventaja comparativa de la calidad del servicio con las habilidades sobre relaciones interpersonales, por lo que se estaría haciendo alusión a las habilidades blandas.

Con todo ello, queda demostrado que el mercado laboral al que atenderemos, tiene como “insight” “Retener al cliente a través de la diferenciación de su servicio representado en un empleado con habilidades blandas”.

Por el lado de nuestro cliente o estudiante, éste encuentra un mercado atomizado de propuestas técnicas que solo ofrecen habilidades duras, en la práctica laboral son necesarias pero no suficientes para ser empleables, adicionalmente la formación básica obtenida en la secundaria, puede ser inconclusa (Ver anexo 7) nos señala que los jóvenes no continúan su vida académica al concluir la secundaria, solo el 35% de estos ingresa inmediatamente a universidades o institutos, el 65% restante lo hace años más tarde o se dedican a laborar, por lo que expertos proponen brindar formación técnica desde la escuela.

Asimismo, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN (2014). Avance de investigación N° 2, “La Educación del Futuro y el Futuro de la Educación” del cual resumimos el siguiente mensaje: La demanda de la fuerza laboral es más exigente y requiere de habilidades cognitivas y socioemocionales, remarcando la importancia de esta última para una empleabilidad.

#### **4.2.2. Factores políticos y legales.**

La Ley N° 28044, marco normativo referente a educación, en el Capítulo III, establece las pautas para la educación técnico-productiva, es sus objetivos, organización, políticas y estrategias, entre otros. Dando con ello la orientación a obtener competencias laborales y empresariales que contribuyan a su empleabilidad.

En el marco del “Proyecto Educativo Nacional al 2021”: La Educación que queremos para el Perú”, elaborado por el Consejo Nacional de Educación contempla los siguientes objetivos estratégicos:

La Política 25.2 Fortalecer la educación técnico-productiva articulada con áreas claves del desarrollo, tiene como principales medidas:

a. Promoción en todos los ámbitos de enseñanza técnico-productiva, de competencias laborales básicas, capacidades emprendedoras y autoestima positiva, así como de capacidades para la obtención de microcréditos

b. Programa de difusión de las ventajas de una formación técnico-productiva de calidad y de las carreras requeridas en la región, promoviendo la valoración social de carreras de tecnología.

c. Plan de acreditación de los CETPRO (anteriormente llamados CEO) con estándares de calidad y en vinculación con programas de fortalecimiento en infraestructura, equipamiento, presupuesto y calificación de su personal.

d. Convenios de CETPRO con institutos superiores tecnológicos acreditados para completar programas de formación profesional, previa compatibilización de programas.

e. Captación de personas de la comunidad poseedoras de saberes destacados en diversos ámbitos para elevar la calidad de la formación ofrecida por los CETPRO. Promoción de convenios entre CETPRO acreditados y empresas para brindar cuadros técnicos en oficios prioritarios para el desarrollo y demandas de la región; y brindar capacitación laboral a los trabajadores de las pymes.

f. Promoción de la certificación por parte de SINEACE de las competencias laborales de personas identificadas en los CETPRO que desempeñen trabajos productivos aprendidos en la práctica.

Adicionalmente, el Estado cuenta con entidades públicas en pro de la educación como son: el MINEDU, la Secretaría Nacional de la Juventud (SENAJU) por dar mención a algunas de ellas.

El nivel normativo, se cuenta con la Ley sobre Modalidades Formativas Laborales (Ley N° 28518), definiéndose cinco formas de contratación formativa en los jóvenes: Aprendizaje, Prácticas Profesionales, Capacitación Laboral Juvenil, Pasantías y Reinserción Laboral.

Finalmente, también se cuenta con: El Reglamento de Educación Técnico-Productiva (DS N° 022-2004 ED), y otros instrumentos de orientación respecto de la programación modular, metodologías para la práctica pre-profesional, y formulación de proyectos productivos.

Respecto del presupuesto que el Estado Peruano invierte en los CETPRO, se hizo la búsqueda en el SIAF amigable, y se descartó en el presupuesto 2018, en Sector Educación, en su pliego 010 asignado al Ministerio de Educación y su unidad ejecutora 017-72 correspondiente a la Dirección de Educación de Lima, no se haya inversión en CETPRO, sin embargo, si se observa inversión en proyectos para institutos superiores.

**Transparencia Económica PERU**

**Consulta Amigable (Mensual)**  
Consulta de Ejecución del Gasto

Navegador Descargas  
Reiniciar Exportar

¿Quién gasta?	¿En qué se gasta?	¿Con qué se financian los gastos? Tipo de Recurso	¿Cómo se estructura el gasto? Sub-Genérica	¿?	
▲ TOTAL		157,158,747,651	186,181,637,520	165,264,993,610	150,962,859,339
▲ Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL		115,381,884,467	111,998,586,655	99,651,581,414	94,582,832,084
▲ Sector 10: EDUCACION		14,232,558,127	12,392,138,110	10,870,911,057	9,972,454,256
▲ Pliego 010: M. DE EDUCACION		9,839,253,844	7,048,747,796	6,199,079,788	5,801,085,289
▲ Unidad Ejecutora 017-72: DIRECCION DE EDUCACION DE LIMA		170,305,909	179,390,666	162,187,300	160,531,692
▲ Producto/Proyecto 3000836: ADECUADAS CONDICIONES DE OPERACION DE LAS INSTITUCIONES DE LA EDUCACION SUPERIOR TECNOLOGICA		4,365,073	7,571,975	6,204,402	5,516,817

**Figura 11: Ejecución del gasto en educación**

Fuente: Sistema integrado de administración financiera.

### 4.2.3. Factores tecnológicos.

Nuestra propuesta está dirigida a un público objetivo de 18 a 24 años, es decir se ha identificado a jóvenes de generación Y como Z, y esta segmentación nos permite evaluar diferentes contextos, realidades o diferencias individuales.

En ese sentido, nos encontramos con nativos digitales, a los que los métodos de aprendizaje van de la mano con la tecnología y sus decisiones de compra consideran

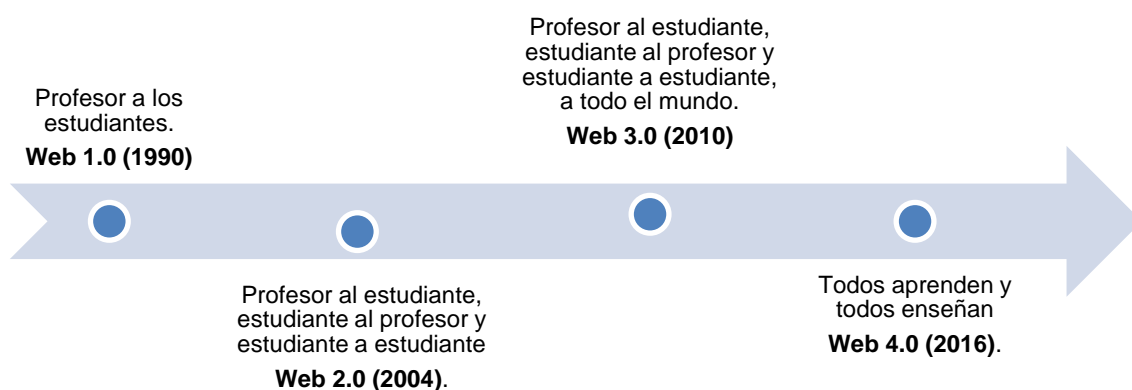


imprescindible que el CETPRO tenga presencia en Internet, las redes sociales y la conexión a dispositivos electrónicos.

Al respecto, las plataformas educativas ofrecen un amplio espectro de posibilidades para docentes y estudiantes, siendo una de estas, la enseñanza virtual, que se ajustaría a los dos grupos generacionales que atenderemos.

Asimismo, la tecnología móvil ha evolucionado hacia el mobile learning, posibilitando adquirir nuevas competencias a través de los dispositivos móviles, con todo lo expuesto generaremos la combinación adecuada de pedagogía y tecnología.

También, es relevante tomar en cuenta la evolución de la WEB de 1.0 a 4.0 (Ver anexo 8) destacando la forma de la enseñanza que va desde:



**Figura 12: Historia del web**

*Fuente: Historia de las Web, por Dr. Marino Latorre, Univ. Marcelino Champagnat, (2018)*

Como estrategias de enseñanza, aplicaremos el modelo pedagógico Constructivista, por el cual buscamos más allá de instruir, sino de construir desde los aprendizajes previos y rescatando información desde la experiencia, obteniendo alumnos con autonomía y sentido de la cooperación en la sociedad.

## Capítulo V: Plan Estratégico

### 5.1 Misión

Transformar personas. Hacemos posible que nuestros alumnos tengan acceso a formación de calidad que responda a las exigencias del mercado y sean cada día más empleables.

### 5.2 Visión

Ser referente local en educación técnica productiva con énfasis en el desarrollo y fortalecimiento de habilidades blandas que promueva el empoderamiento y que aporte sustancialmente al desarrollo económico del país elevando el índice de empleabilidad de nuestros egresados.

### 5.3 Valores

- Curiosidad

Valor de aventurar y descubrir cosas nuevas en la vida. Actuar responsablemente sabiendo lo que se hace, perdiendo el miedo al fracaso y el temor a equivocarse.

- Flexibilidad

Valor de adaptarse a los cambios y estar dispuesto a la mejora continua. Aceptar el cambio y valorar la transformación–aprendizaje continuo durante toda la vida.

- Diversidad

Valor de reconocer las diferencias generando sentimiento de identidad. Estar abierto para aceptar y valorar las diferentes experiencias de vida (pasadas y actuales) y opiniones logrando la integración de las personas, el servicio y los sistemas.

## 5.4 Objetivo General

Implementar un Centro de Educación Técnico-Productiva en el distrito de Villa María del Triunfo que brinde formación en las carreras de asistente administrativo, recepcionista de hotel y mozo profesional, haciendo énfasis en el desarrollo de habilidades blandas para personas mayores de 18 años con o sin educación básica concluida, con un servicio de calidad y personal profesional calificado.

## 5.5 Objetivos Estratégicos

- Superar la meta de ventas en el primer año.
- Superar en 20% los resultados de las métricas del primer año, respecto de la satisfacción del cliente (docente, plataforma e infraestructura).
- Contratar el equipo humano calificado para el desarrollo de competencias técnicas y soft skills capaz de brindar un servicio especializado y de calidad.
- Mantener una estructura financiera óptima y un nivel de apalancamiento adecuado a fin de garantizar la disponibilidad de fondos y el retorno de la inversión.

## 5.6 Análisis FODA

Fortalezas (Ver anexo 9)

- Trato humano y personalizado
- Personal profesional y altamente capacitado
- Experiencia en cultura organizacional y administración de recursos humanos
- Ubicación estratégica de las instalaciones del CETPRO
- Horario extendido, 5 días de la semana de 8am a 8pm.

Debilidades

- Ser un CETPRO de reciente apertura.

- Crecimiento limitado a corto plazo.
- Falta de respaldo de una marca reconocida.
- No contar con local propio.
- Alto apalancamiento financiero.
- Sin cartera de clientes disponible.

#### Oportunidades

- Convenio con docentes, coaches y organizaciones de desarrollo personal.
- Servicio dirigido a sectores económicos nivel C y D.
- Alianzas estratégicas con entidades privadas para generar convenios de cooperación mutua.
- Proyección de crecimiento del PBI en 3.8% para el 2018 y un 2.5% para el periodo 2018-2020).
- Expansión de servicios y crecimiento en nuevas sedes.
- Gobierno actual interesado en la oferta de educación CETPRO como objetivo estratégico en su Proyecto Educativo Nacional al 2021.

#### Amenazas

- Gran número de CETPRO a nivel nacional.
- Equipamiento para el desarrollo de esta actividad y creciente innovación de infraestructura y
- Entrada de competidores con mayor incidencia en el mercado, nuevos locales de CETPRO establecidos.
- Imposición de nuevos requisitos mínimos exigibles para el funcionamiento de los CETPRO.
- Población con bajo conocimiento de los beneficios de una carrera técnica productiva con énfasis en el desarrollo de habilidades blandas.

#### Estrategias FO

- Brindar información a los egresados de educación secundaria y empresas privadas.
- Satisfacer el deseo de superación y bienestar a los egresados de las carreras técnicas.
- Implementar el servicio de base de datos con nuestros mejores alumnos generando alianzas con empresas privadas que demanden perfiles de competencia de habilidades blandas.

#### Estrategias DO

- Fortalecer alianzas estratégicas con los líderes de opinión y suscribir convenios con empresas privadas.
- Desarrollar servicios diferenciados y con enfoque al cliente.

#### Estrategias FA

- Generar alianzas estratégicas que permita fortalecer la imagen del CETPRO.  
Fomentar la participación del CETPRO en foros, charlas y congresos que permitan la difusión de los beneficios que brinda el CETPRO.
- Lograr la autorización de funcionamiento de CETPRO en UGEL.

#### Estrategias DA

- Establecer estrategia de vigilancia del marco regulatorio aplicable a los CETPRO.
- Crear un medio social (página web, landing page, LinkedIn, otros) que permita la interrelación con los egresados y empresas privadas interesados en los servicios del CETPRO.

### **5.7 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

El modelo de las 5 fuerzas de Porter permitirá hacer un análisis que permita conocer cómo se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia.

Este análisis muestra cómo usar la estrategia competitiva a favor nuestro y determinar la rentabilidad que podemos tener en el mercado a un plazo determinado.

Es importante relacionar la empresa con su entorno externo y formular una estrategia competitiva. El entorno externo de una industria tiene un efecto importante en la definición de las reglas de competencia y las estrategias potenciales.

Este análisis determina, las tendencias, rentabilidad, reglas del juego y las restricciones.



**Figura 13: Fuerzas de Porter**

*Fuente: MKT Total.*

### 1era Fuerza: Amenaza de posibles entrantes

Detecta y analiza a las empresas con similar servicio en el mercado.

	<b>ENTRANTES: Amenazas de posibles entrantes</b>	<b>Sí (+)</b>	<b>Medio</b>	<b>No (-)</b>
1	¿Las empresas tienen una ventaja en costo o desempeño?	1		
2	¿Hay diferencias legales en los diferentes servicios de la industria?			1
3	¿Hay identidades establecidas de marca en la industria educativa?	1		
4	¿Sus clientes incurren en costos significativos si cambian de proveedores?	1		
5	¿Es necesario mucho capital para entrar la industria?		1	
6	¿Hay dificultad en el acceso a canales de distribución?		1	
7	¿Hay curva de aprendizaje?	1		
8	¿Hay dificultad en acceder a gente capacitada, materiales o insumos?			1
9	¿Su servicio tiene características únicas que le den costos más bajos?			1
10	¿Hay licencias, seguros o estándares difíciles de obtener?			1
11	¿Enfrenta la posibilidad de contraataque por parte de las otras empresas?			1
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>

### 2da Fuerza: Poder de negociación de proveedores

Proporciona las herramientas necesarias a los proveedores para alcanzar los objetivos establecidos.

	<b>PROVEEDORES: Poder de negociación de los Proveedores</b>	<b>Sí (+)</b>	<b>Medio</b>	<b>No (-)</b>
1	Mis insumos son estándares más que únicos o diferenciados.			1
2	Es barato y rápido cambiar entre proveedores.			1
3	Mis proveedores encuentran difícil entrar a mi negocio	1		
4	Puedo cambiar los insumos realmente		1	
5	Tengo muchos proveedores potenciales			1
6	Mi negocio es importante para mis proveedores.		1	
7	Costos de insumos no tienen influencia significativa en mis costos totales			1
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

### 3era Fuerza: Poder de negociación de los clientes

Los clientes están informados sobre la diversidad de servicios educativos que existen en el mercado, así como la diferencia de precios que existen entre uno y otro competidor, esto hace que los clientes estén más conscientes y exigentes, por lo tanto, fuercen a una reducción de precios en los servicios de una forma notable.

	<b>CLIENTES: Poder de negociación de los Clientes</b>	<b>Sí (+)</b>	<b>Medio</b>	<b>No (-)</b>
1	¿Hay una gran cantidad de compradores relativo al número de empresas?	1		
2	¿Tiene una gran cantidad de clientes, cada uno con las compras relativamente pequeñas?			1
3	¿El cliente hace frente a un costo significativo si cambia de proveedor?	1		
4	¿El comprador necesita mucha información importante?			1
5	¿Puede el cliente integrarse hacia atrás?			1
6	¿Sus clientes no son muy sensibles al precio?	1		
7	¿Su producto es único en un cierto grado o tiene una marca reconocida?			1
8	¿Son los negocios de sus clientes lucrativos?	1		
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>

#### 4ra Fuerza: Amenaza de posibles sustitutos

Los productos sustitutos son reales y más baratos, lo que puede exponer a reducir el precio sobre nuestro producto, originando una reducción de ingresos. Para manejar esta situación se utilizarán las barreras de entrada a favor:

1. La economía de escala
2. Diferenciación o diversificación
3. Inversión de capital de trabajo
4. Entrada a canales de distribución
5. Políticas públicas, comportamiento gubernamental

	<b>SUSTITUTOS: Amenaza de posibles sustitutos</b>	<b>Sí (+)</b>	<b>Medio</b>	<b>No (-)</b>
1	Los sustitutos tienen limitaciones de desempeño que no compensan su precio bajo o su funcionamiento no es justificado por su precio alto.	1		
2	El cliente incurre en costos al cambiar a un sustituto (switching costs).	1		
3	Su cliente no tiene un sustituto verdadero.			1
4	No es probable que su cliente cambie a un sustituto.	1		
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

#### 5ta Fuerza: Rivalidad entre competidores

Competencia con similares empresas que ofertan el mismo servicio.



	<b>INDUSTRIA: Rivalidad entre Competidores Existentes</b>	<b>Sí (+)</b>	<b>Medio</b>	<b>No (-)</b>
1	La industria está creciendo rápidamente.	1		
2	La industria no es cíclica con capacidad excesiva intermitente.	1		
3	Los costos fijos son una porción relativamente baja del costo total.	1		
4	Hay diferencias significativas del producto e identidades de marca	1		
5	Los competidores están diversificados más que concentrados	1		
6	No es difícil salir de la industria porque no hay habilidades especializadas, instalaciones o contratos de largo plazo.	1		
7	Mis clientes incurren en un costo significativo al cambiar a un competidor.	1		
8	Mi producto es complejo y se requiere una comprensión detallada de parte de mi cliente.			1
9	Todos mis competidores son de aproximadamente el mismo tamaño que mi empresa.			1
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

En conclusión, el modelo de las 5 fuerzas de Porter nos permite determinar el nivel de competencia que existe en el mercado, así como conocer la capacidad competitiva, encontrar las diferentes oportunidades y amenazas, así poder desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

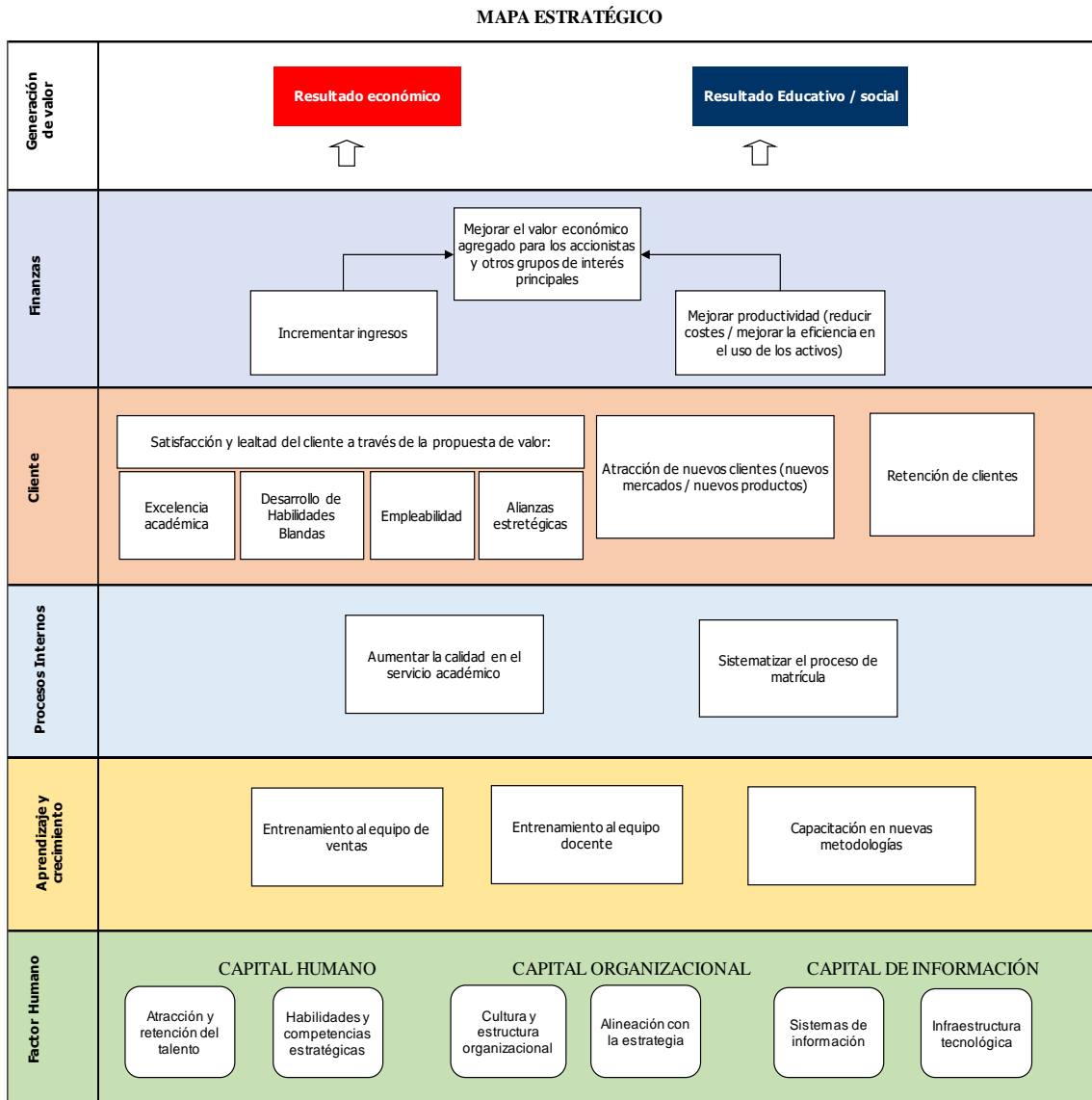
#### Evaluación global de la industria

	<b>EVALUACIÓN GLOBAL DE LA INDUSTRIA</b>	<b>Sí (+)</b>	<b>Medio</b>	<b>No (-)</b>
1	<b>ENTRANTES:</b> Amenazas de posibles entrantes	4	2	5
2	<b>CLIENTES:</b> Poder de negociación de los Clientes	4	0	4
3	<b>SUSTITUTOS:</b> Amenaza de posibles sustitutos	3	0	1
4	<b>PROVEEDORES:</b> Poder de negociación de los Proveedores	1	2	4
5	<b>INDUSTRIA:</b> Rivalidad entre Competidores Existentes	7	0	2
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>16</b>

- La amenaza de entrantes potenciales es desfavorable. La modalidad de educación técnico-productiva depende de la inversión de capital que se destine a las instalaciones y en función de las carreras técnicas que se desarrollan, los parámetros lo determinan el MINEDU.

- El poder de negociación de los clientes nos es favorable ni desfavorable. Los clientes no tienen poder de negociación ni del servicio educativo brindado por el CETPRO, el perfil del cliente es clase C y D de Lima Metropolitana con o sin educación secundaria completa y que buscan optimizar su desempeño laboral, crecimiento personal y profesionalización a futuro.
- La amenaza de sustitutos es favorable. Nuevos patrones de consumo del estudiante de educación secundaria relacionados al crecimiento personal teniendo como alternativa la educación superior tecnológica.
- El poder de negociación de los proveedores es desfavorable. El CETPRO cuenta con más de un proveedor para abastecer el negocio. Se rige en función del prestigio y la calidad de educación que se quiera brindar a los estudiantes.
- La Fuerza de los competidores es favorable. Existe una amplia rivalidad, lo que crea una competencia fuerte y una búsqueda de diferenciación constante. La mayoría de los CETPRO compiten por el nivel de inversión, prestigio adquirido por su desempeño en la comunidad donde se ubica geográficamente y el manejo de los trámites administrativos burocráticos establecidos por el MINEDU.
- La evaluación de la industria es favorable y la forma de hacer la idea de negocio más efectiva es buscar diferenciarse de la competencia en vez de cubrir toda la cuota de mercado. Por tanto, es más efectivo pretender el tamaño del mercado (competitividad positiva) que quedarse con todo el tamaño del mercado (competitividad negativa).

### 5.8 Mapa Estratégico



**Figura 14: Mapa Estratégico del Cetpro**

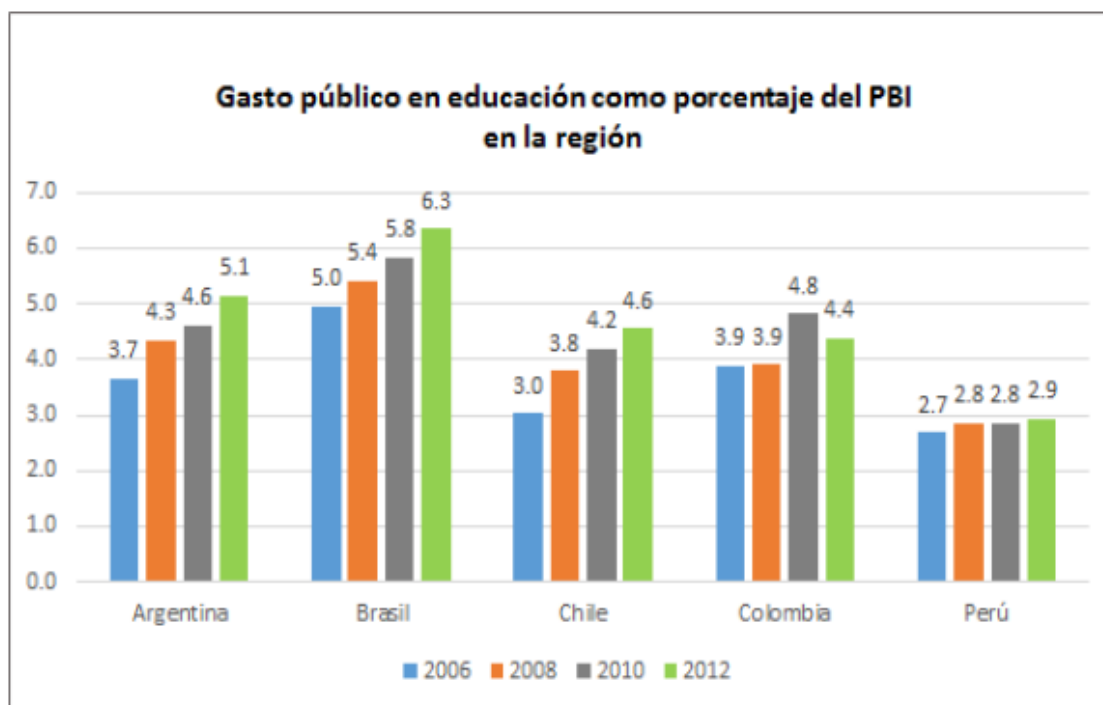
*Fuente: Elaboración propia*

## Capítulo VI: Estrategia Comercial

### 6.1 Análisis del mercado

La educación es una inversión y fueron los economistas: T.W. Schultz, que sostuvo que la inversión en la educación explica el crecimiento y Gary Becker formuló la teoría del capital humano.

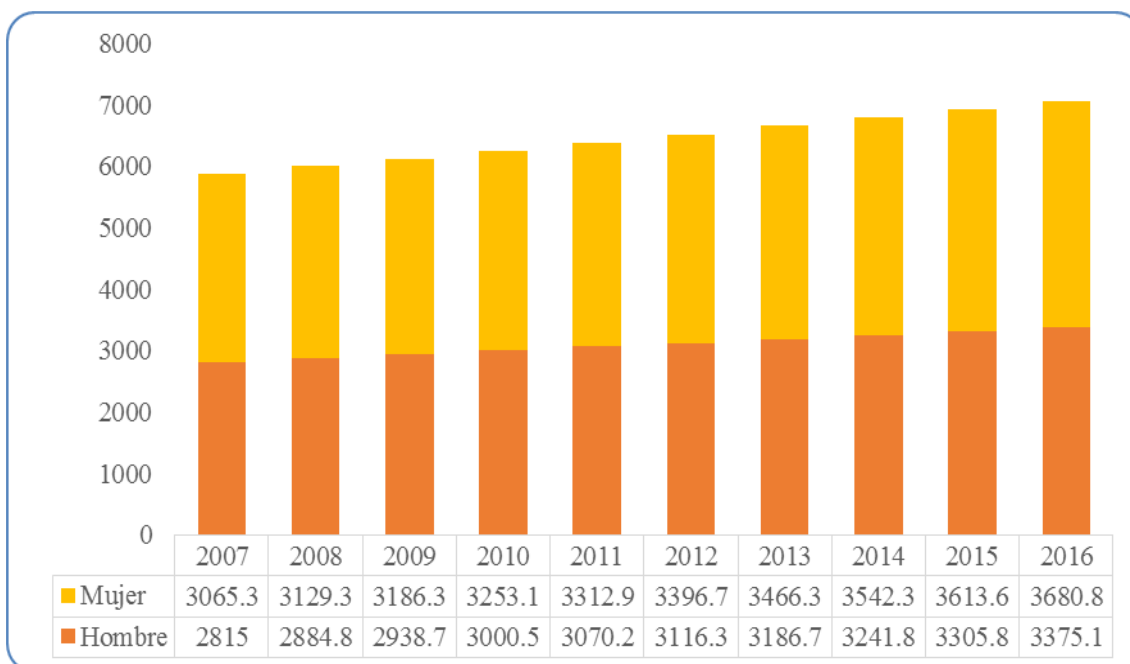
A nivel región Perú se encuentra aún en el último lugar en la relación del gasto público en educación con respecto al PBI peruano, comparado con algunos países de la región de Suramérica.



**Figura 15: Gasto público en educación a nivel región**

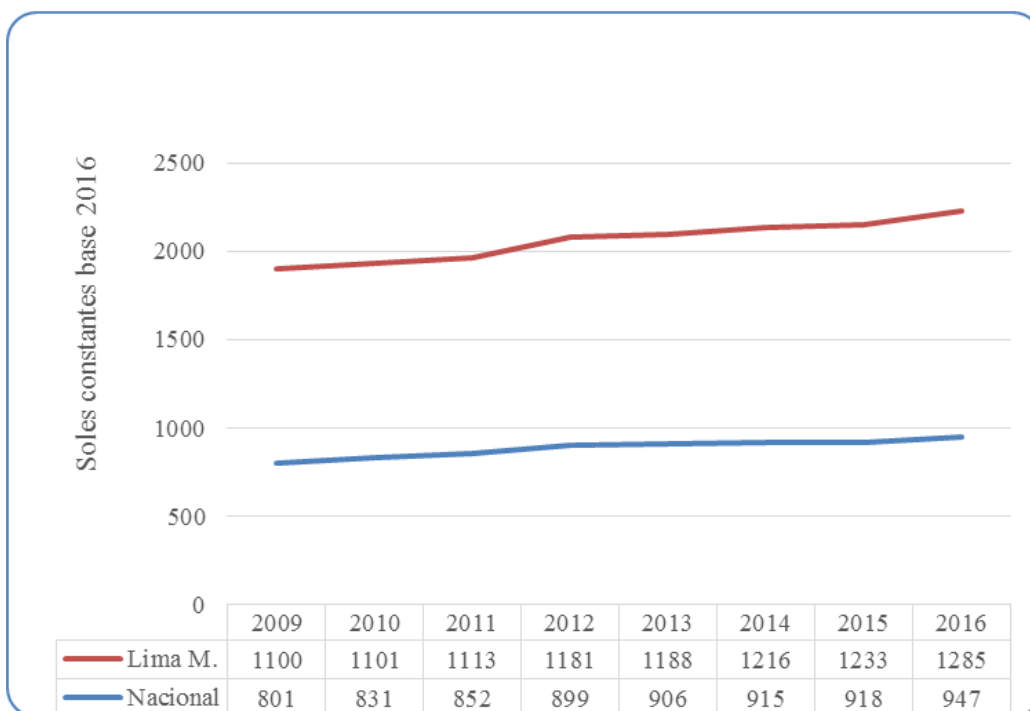
*Fuente: UNESCO – Banco Mundial*

Asimismo, analizando variables económicas que afiancen el análisis del mercado, tanto en Provincia de Lima, como en Lima Metropolitana:



**Figura 16: Provincia de Lima: Población según sexo 2007- 2016**

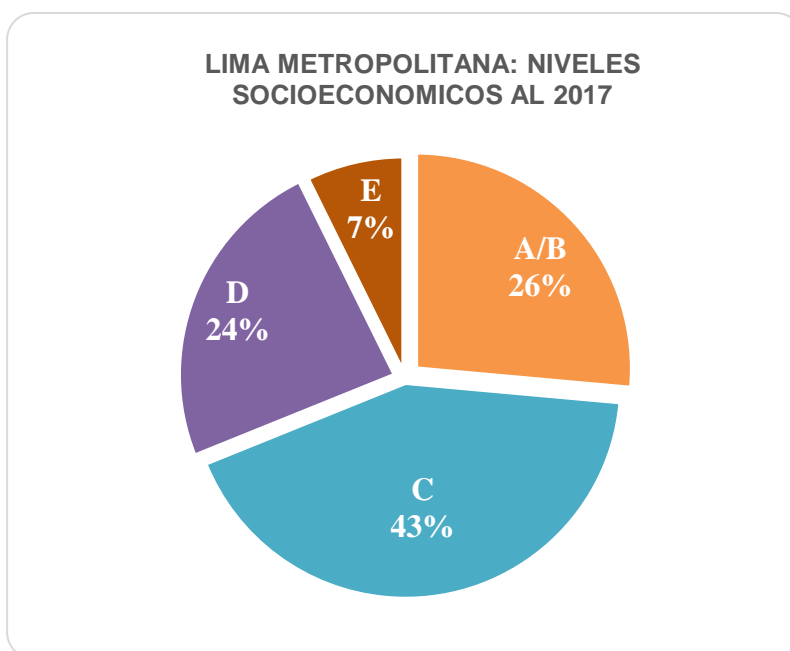
Fuente: Lima Compendio Estadístico 2017-INEI. Elaboración: Propia



**Figura 17: Ingreso real promedio per cápita (mensual)**

Fuente: Lima Compendio Estadístico 2017-INEI. Elaboración: Propia

En Lima Metropolitana al año 2017, si evaluamos por niveles socioeconómicos, el de mayor concentración es el C que representa el 43% lo que equivale a 4,334.7 personas, seguido del nivel D, el cual representa el 24%, que constituye 2,430.2 habitantes. Si evaluamos según grupos de edad: De 25 a 39 años tiene 2,492.3 personas (24.5%), mientras que de 40 a 55 años tiene 1,966.6 personas (19.3%) y en tercer lugar se encuentran de edad de 18 a 24 años, con 1,326.6 personas (13.0%).



**Figura 18: Niveles Socioeconómicos al 2017**

*Fuente: Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública s.a.c.*

A nivel Provincia de Lima al 2017, se cuenta con 16,898 instituciones educativas y programas del sistema educativo, siendo parte de nuestro estudio el analizar información sobre los CETPRO y las instituciones educativas secundarias, de la cual atenderemos a los alumnos egresados del 5to grado de secundaria, pero con énfasis en Lima Sur.

Tabla 2: Lima Sur: Instituciones Educativas secundarias y Cetpro al 2017

Distrito	Básica Regular		Técnico-Productiva	
	Secundaria	%		%
Total Lima Metropolitana	2,842		358	
Lima Sur	453	100%	43	100%
Lurín	23	5%	3	7%
Pachacamac	41	9%	3	7%
San Juan de Miraflores	115	25%	17	40%
Villa El Salvador	143	32%	12	28%
Villa María Del Triunfo	131	29%	8	19%

Fuente: Lima Compendio Estadístico 2017-INEI. Elaboración: Propia

### 6.1.1. Mercado meta y segmentación del mercado.

Como se puede apreciar en el análisis de la industria se revisaron diversas fuentes estadísticas, entre ellas: INEI, MINEDU, APEIM.

Tabla 3: Habitantes por estructura socioeconómica en la zona 9

Zonas Geográficas	Personas		Estructura socioeconómica APEIM (% Horizontal)				
	Miles	% sobre LM	A	B	C	D	E
9 Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac	1,157.00	11.3	0.0	6.3	45.7	36.6	11.4
Total Lima Metropolitana	10,209.30	100	4.8	21.7	42.4	23.8	7.3

Fuente: CPI S.A.C. Elaboración: propia

Sobre la base del reporte de mercado realizado por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C, en el año 2017 Lima Metropolitana fue dividida en 11

zonas geográficas, con 05 niveles socioeconómicos, siendo C+D 82.3%, el valor más representativo en las 11 zonas, asimismo el siguiente cuadro detalla la población y participación (%) según los distritos seleccionados:

Tabla 4: Población según distritos seleccionados al 2017 (en miles)

<b>Distritos seleccionados</b>	<b>Habitantes</b>
Villa Salvador	475.50
Villa María del Triunfo	461.20
Lurín	87.40
Pachacamac	132.80
<b>Total distritos seleccionados (Grupo 9)</b>	<b>1,156.90</b>

Fuente: Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública s.a.c Elaboración: propia

Al respecto, se ha definido población por grupos de edad entre los 18 y 24 años que además pertenezcan a los niveles socioeconómicos C+D.

Tabla 5: Lima Metropolitana: Población por grupos de edad, según NSE2017. (en miles)

NSE	Población		00-05	6-Dic	13-17	18-24	25-39	40-55	56+
	Mls	%	años	años	años	años	años	años	años
A/B	2,698.70	26.5	183.8	249.1	193.6	297.7	606.8	597.2	570.5
C	4,334.70	42.4	352.5	455.1	355.8	552.8	1061.2	876.9	680.4
D	2,430.20	23.8	287	294.6	221	370.6	645.8	400.5	210.7
E	745.7	7.3	131.2	107.7	68	105.5	178.5	92	62.8
<b>Total Lima Metropolitana</b>	<b>10,209.30</b>	<b>100%</b>	<b>964.5</b>	<b>1,106.50</b>	<b>838.4</b>	<b>1,326.60</b>	<b>2,492.30</b>	<b>1,966.60</b>	<b>1,524.40</b>

Fuente: CPI. S.A.C

Del grupo de 18 a 24 años que en total suman 1,326.60 miles de habitantes, estas representan un 12.99% respecto del Total de Lima Metropolitana, en esa misma línea de acción, según el



cuadro anterior, la suma de C y D en la columna 18-24 años, es un total de 923.40 miles de habitantes.

Mediante un método deductivo, se obtienen los siguientes valores de la tabla, los mismos que han sido explicados anteriormente, siendo que la cantidad de población de Lima Metropolitana entre los 18-24 años y que pertenecen al nivel socioeconómico C+D es 923.40 miles de habitantes, lo que representan el 9.04% del total de la población de Lima Metropolitana, se toma dicho porcentaje y se aplica a la cantidad de habitantes de Villa María del Triunfo en el rango de edad de 18-24 años que pertenecen además al nivel socioeconómico C y D, aplicando el 9.04% a la población de Villa María del Triunfo que pertenecen al nivel socioeconómico C+D, resultando 34.33 miles de habitantes como mercado potencial.

Tabla 6: Segmentación del mercado

<b>Segmentación del mercado</b>	<b>Población (Miles)</b>
Lima Metropolitana	10,209
Lima Metropolitana 18-24 años	1,327
Lima Metropolitana 18-24 años NSE C + D	923
Villa María del Triunfo	461
Villa María del Triunfo NSE C +D (82.3% de Pob. VMT)	380
Villa María del Triunfo 18- 24 años NSE C + D (9.04% de Pob. VMT)	34.3

Fuente: CPI S.A.C. Elaboración: propia.



**Figura 19: Mercado potencial del proyecto**

Elaboración: propia.

### 6.1.2. Participación del mercado proyectada.

Para efectos de la participación de mercado se ha elaborado el siguiente cuadro explicativo, partiendo que el mercado potencial de alumnos, pero tomando en cuenta también variables como la capacidad instalada y la cantidad de alumnos que podríamos atender.

Tabla 7: Proyección del mercado

Proyección del mercado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de alumnos	150	175	200	225	250
Precio de Venta S/.	250	250	250	250	250
Crecimiento Anual		17%	14%	13%	11%
Capacidad de Uso Instalada al:	60%	70%	80%	90%	100%
Market Share %	0.44%	0.51%	0.58%	0.66%	0.73%

Fuente: Propia Elaboración: propia.

## 6.2 Investigación del consumidor

### 6.2.1. Necesidades y problemas.

Analizando las principales necesidades insatisfechas por los jóvenes mayores de 18 años, según el modelo de Maslow, éstas están relacionadas a temas como:



Figura 20: Pirámide de Maslow – Necesidad de los adolescentes de VMT

- **Salubridad:** La Salubridad es otro tema serio en el distrito de Villa María del Triunfo, según información tomada del ASIS Distrital 2014, el distrito cuenta con lugares infecciosos y contaminantes, como colectores de aguas servidas, rellenos sanitarios, aniegos, aguas estancadas y 2 chancherías ubicadas en Nueva Esperanza y en José Carlos Mariátegui. De los 43 distritos de Lima, ocupa el puesto 12 como el distrito de mayor generación de residuos sólidos.

La atención en los centros médicos, básicamente se deben a temas de enfermedades infecto contagiosas como enfermedades de transmisión sexual, tuberculosis, dengue, etc.

- **Seguridad ciudadana:** La inseguridad ciudadana, es la principal problemática que afrontan los jóvenes en el distrito, esto se refleja en los delitos contra el patrimonio,

delitos contra la vida, el cuerpo y la salud y el alto índice de denuncias en violencia familiar, reportado en las comisarías del distrito.

En la encuesta de INEI entre enero y junio 2016, los ciudadanos a nivel nacional, respecto a la pregunta ¿Por qué no hacen la denuncia ante un hecho delictivo?, el 36.2% respondió que es una pérdida de tiempo, indicando así que no confían en sus autoridades.

El tema de Seguridad Ciudadana en el Distrito de Villa María del Triunfo, no es ajeno a la problemática generalizada a nivel nacional, es uno de los principales problemas que demanda soluciones inmediatas, de acuerdo a la percepción del ciudadano.

En el distrito existen 05 comisarías que en coordinación con la Municipalidad y las juntas vecinales de seguridad ciudadana; realizan una labor denodada, pero los efectivos policiales y de serenazgo no son suficientes para la demanda de seguridad que exige la población.

Según el Plan local de Seguridad Ciudadana 2017, entre enero y octubre del 2016 se han realizado 2,237 intervenciones por consumo de alcohol y estupefacientes, si éstas hubieran sido diarias, sería a razón de 74 intervenciones todos los días.

La seguridad ciudadana coloca a Villa María del Triunfo como uno de los diez distritos con mayor incidencia en delitos (3,96% del total registrados en Lima Metropolitana), realidad a la cual se deben concentrar todas las iniciativas.

- **Formalidad:** La informalidad, es otro de los problemas más álgidos en los dos últimos años, esto se ve reflejado en las invasiones de terrenos públicos, que se presentan en algunas zonas del distrito; el caos en el transporte, causado por los moto taxistas sin paraderos formales; la irregularidad en las discotecas y eventos no deportivos denominados fiestas chicha, que se realizan en lozas deportivas, avenidas y

calles, creando desorden y excesos, la venta descontrolada de bebidas alcohólicas, pandillaje, violencia urbana y violencia familiar exponiendo así a los jóvenes a un patrón de conducta informal y delictivo.

El distrito no tiene una zona industrial propiamente identificada, ya que el 87,7% de los predios tienen la condición de casa habitación y solo un 12,3% para uso de comercio y servicios. Sin embargo, es allí donde aflora la improvisación pues de los 3,247 establecimientos registrados en la SUNAT solo 1,112 se hayan acreditados.

La informalidad, también se manifiesta en el incremento de la población, debido a la presencia de asentamientos humanos y pueblos jóvenes con personas provenientes del interior del país que han encontrado residencia en forma ilegal.

- **Desarrollo Emocional:** El índice de denuncias por violencia doméstica y las numerosas intervenciones por conductas de riesgo sexual, son indicadores que presentan a una juventud emocionalmente afectada.

La falta de modelos sanos emocionalmente, en la familia, en el trabajo y en la comunidad, influyen en el aprendizaje conductual por tanto las conductas que repite responden a patrones desadaptados, violentos con ninguna capacidad para construir sino por el contrario para destruir.

Jóvenes con un bajo nivel de competencias emocionales, presentan serias dificultades para entender, formular y regular de forma adecuada los fenómenos emocionales, exponiéndolos a problemas personales, como la construcción de la identidad, dificultades para interrelacionarse, pocas habilidades de convivencia, autorregulación de las emociones, dificultad para pedir ayuda y problemas de salud como ansiedad, estrés, anorexia, entre otras.

- **Emprendimiento:** El joven de Villa María del Triunfo, tiene interés en su educación. La Educación en el distrito de Villa María del Triunfo se fortalece y esto se manifiesta

en los porcentajes de deserción escolar. El porcentaje de deserción escolar es de 0,28% en el nivel inicial, 0,40% en el nivel primaria y 0,64% en el nivel secundaria.

Estos indicadores muestran su interés por su desarrollo profesional.

El poblador de Villa María del Triunfo es emprendedor independiente. Es el tercer distrito con mayor cantidad de licencias para establecimientos, anterior a él se encuentran San Juan de Miraflores y Villa El Salvador. Las actividades más dinámicas donde se expidieron un mayor número de licencias fueron para bodegas y restaurantes.

De Lima Sur, el distrito de Villa María del triunfo, es el segundo con la mayor cantidad de licencias para restaurantes, con 150 licencias en el 2014 y el distrito que ocupó el primer lugar fue San Juan de Miraflores con 2017 licencias. Esto sumado a los 1254 restaurantes que funcionan en todo Villa María del Triunfo.

El vecino de Villa María del Triunfo está conectado a internet, pues durante el 2014, de las 179 licencias que se otorgaron para la apertura de cabinas de internet, 50 fueron para Villa María del Triunfo, seguidas de San Juan de Miraflores (49) y Pachacamac (26).

Las industrias de mayor presencia son el comercio, manufactura, hoteles y restaurantes. La mayor cantidad de establecimientos en la industria del comercio, son bodegas, estas emplean al 55% de los trabajadores del sector comercial, según el estudio publicado por DESCO en el 2008.

En la actualidad en una sociedad en plena "globalización", caracterizada por cuatro poderes: económico, tecnológico, informático y cultural, nos propone un marco de referencia más complejo en cuestión de categorías sociales para diferenciar la riqueza de la pobreza.

Hoy se habla de desigualdades, inclusión, exclusión, vulnerabilidad, nuevos pobres, indigentes, pobres estructurales, subocupados, desocupados, marginales, analfabetos, con más o menos de nueve años de escolaridad, que presentan causas que corresponden a las necesidades que tienen los jóvenes de Villa María del Triunfo. Estos conceptos inclusión, exclusión y vulnerabilidad se asocian con el término más utilizado en América Latina, como marginalidad.

Y la marginalidad comprende todo aquello que está fuera, relacionado con el acceso a los derechos sociales, desarrollo urbanístico, servicios como educación, salud, vivienda, agua potable y trabajo digno. Significa estar afuera de los derechos políticos, de los beneficios económicos y sociales.

Esta situación, origina que los jóvenes de Villa María del Triunfo vivan en un estado permanente de vulnerabilidad, un estado que no es transitorio y que les resta todas las oportunidades para incluirse en una sociedad en desarrollo.

### **6.2.2. Proceso de Decisión de compra.**

El proceso de toma de decisiones de los consumidores es un proceso sistemático, que inicia y termina de manera permanente.

El proceso de compra consta de 5 etapas; reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y evaluación de la compra. Sin embargo, para algunos autores como Lovelock y Wright (2001), el proceso de compra de los clientes consta sólo de tres etapas: la pre-compra, el encuentro de servicio y la pos-compra.



**Figura 21: Etapas del Proceso de Compra**

Fuente: Elaboración propia.

- **Pre compra**

En esta etapa las expectativas y necesidades individuales del consumidor tienen una nítida influencia en las alternativas que irá a considerar. En temas de educación, existen varios intereses en juego, sobre todo porque en la mayoría de casos es un servicio que se utilizará por primera vez.

Cuando el servicio se tomará por primera vez, la búsqueda de información es intensa.

En esta etapa el consumidor, busca información por diversos medios, pero preferentemente medios digitales, sobre todo en plataformas sociales, como Instagram y WhatsApp que en los últimos años tiene mayor relevancia entre los adolescentes.

En este momento el consumidor elegirá los atributos a considerar para la decisión de compra, como:

- a. **Ubicación:** La propuesta de educación superior en el distrito es limitada, lo que origina que el joven tenga que trasladarse por largas distancias en búsqueda de un centro de estudios. Este tema lo lleva a invertir dinero y tiempo debido a las largas distancias que tiene que recorrer.



- b. Duración: El tiempo invertido en su formación es importante en la medida que sus necesidades económicas le exigen estudiar carreras técnicas que no demanden muchos años de estudio.
- c. Costo: La mayoría de ofertas educativas particulares están fuera del alcance de su económico y de las ofertas a las que puede acceder el nivel de servicio es de muy baja calidad.
- d. Empleabilidad: El joven de Villa María del Triunfo es un joven emprendedor que busca cambiar la situación económica en la que se encuentra, por eso su rápida inserción laboral es decisiva para elegir una carrera y centro de estudios.
- e. Infraestructura: Los ambientes, los equipos, las instalaciones en general son importantes para el desarrollo del servicio. Buscan ambientes acogedores que les brinden seguridad y promuevan un ambiente de estudio.
- f. Calidad del servicio: Villa María del Triunfo es un distrito caracterizado por el comercio informal, por tanto, la calidad en el servicio no está presente. Sin embargo, para un servicio relacionado a la educación, las expectativas son altas, porque el nivel de sacrificio para adquirir el servicio ha significado mucho esfuerzo.

El plan de marketing del CETPRO, en esta etapa está enfocado a generar experiencias, pues la oportunidad de probar el servicio antes de adquirirlo; consultar con personas bien informadas acerca de los servicios competidores; examinar evidencias físicas relevantes; son acciones que contribuyen a reducir los riesgos que encierra el cierre de la venta.

- **El encuentro del servicio**

En esta etapa los clientes establecen el orden de prioridad de los atributos antes considerados y en función a eso toman la decisión de compra.

Es muy importante en este momento, todas las oportunidades de contacto con las personas que representan el servicio, pues marcarán impresiones positivas que confirmarán la buena decisión de compra.

Los contactos relevantes son: la recepción, el personal a cargo de brindar información inicial, el momento de la matrícula, la entrega de horarios, el ingreso a las aulas, la presentación de los docentes y la presentación de las autoridades y equipo del Cetpro.

Para que esta etapa logre niveles altos de satisfacción, el consumidor debe contar con las herramientas, instalaciones y servicio académico-docente en las mejores condiciones, pues todo representa la marca y el servicio.

- **Pos compra**

En esta etapa final del proceso de compra de un servicio, los clientes evalúan la calidad del servicio y su nivel de satisfacción con la experiencia. Para el equipo comercial, la preocupación por la satisfacción del cliente es importante, el cliente será el mejor influencer ya que si queda insatisfecho le hablará mal de la empresa a once personas, en tanto si está satisfecho solo lo compartirá con seis.

El nivel de satisfacción del consumidor es muy relevante, porque cada matrícula de módulo a módulo significa que superamos sus expectativas y desea continuar recibiendo el servicio.

Por otro lado, el nivel de satisfacción, podrá ser compartido en tiempo real, sobre todo en los momentos de contacto, momentos de verdad. El uso de aplicaciones y foros referidos al servicio educativo son muy conocidos por los consumidores en donde podrán compartir rápida alguna mala experiencia o atención satisfactoria.

Los comentarios compartidos del consumidor con sus recomendaciones, en redes sociales, serán el mejor marketing directo que debe ser rentabilizado.

### 6.2.3. Factores que influyen en la conducta.

La conducta del consumidor se ve influenciada por 3 factores: Internos, Externos y Situacionales.

Respecto a los Factores Internos; encontramos que la personalidad es el factor más importante porque inicia el proceso de decisión del consumo.

Respecto a los Factores Situacionales, encontramos que el ¿Dónde?, determinará la búsqueda de la información, debido a que el distrito de Villa María del Triunfo no presenta oferta de educación técnico productiva de calidad.

Respecto a los Factores Externos; el Estilo de Vida, influirá en la evaluación de las alternativas.

- **Factores Internos**

Personalidad. El desarrollo de los componentes de la inteligencia emocional determina la manera de responder y asumir los retos que la vida presenta. En una investigación realizada por la Universidad Autónoma sobre la inteligencia emocional en adolescentes ente 14 y 17 años, se obtuvo como resultado que 3 de 10 adolescentes tienen en nivel bajo los factores de la inteligencia emocional (interpersonal, intrapersonal, manejo de estrés y adaptabilidad) mostrando dificultades para establecer vínculos afectivos con los demás, así como para asumir los cambios y disfrutar de sus logros.

- **Factores Situacionales**

¿Dónde? Un favor relevante, porque el distrito de Villa María del Triunfo no cuenta con oferta de educación técnico productiva de calidad. No existe presencia de instituciones de educación superior universitaria ni técnico productiva de prestigio en el distrito. Los jóvenes de 18 años a más con deseos de superación y encontrar mejores oportunidades profesionales no encuentran universidades públicas o privadas con trayectoria y prestigio en el distrito.

El Cetpro representará para ellos, la oportunidad de acceder a una educación de calidad a un costo accesible sin tener que invertir mucho tiempo y dinero en el traslado.

Por otro lado, la formalidad y el respaldo de un equipo especializado será la mejor garantía para asegurar su tranquilidad sobre el servicio recibido.

Empleabilidad. Las alianzas estratégicas realizadas con empresas será un factor influyente en su decisión porque le permitirá el retorno de su inversión lo antes posible.

- **Factores Externos**

El estilo de vida está marcado por la Informalidad. En Villa María del triunfo existe un alto porcentaje de empresas y centros comerciales que funcionan al margen de una cultura tributaria y sin posibilidades de acceso al crédito como emprendedores MYPES. Esto favorece la presencia de clúster y conglomerados, por lo que el progreso está detenido.

La familia, también representa una gran influencia en su decisión. Para muchos, el acceso a la educación es un medio para un estilo de vida mejor y en mucho de los casos, el estudio de una profesión es un esfuerzo familiar.

Sobre todo, en familias de padres inmigrantes, el acceso a la educación es una oportunidad de superación no sólo personal sino familiar. Pues es en muchos casos el hermano mayor quien luego ayudará a los hermanos menores a superarse y cambiar el rumbo económico, social y emocional de la familia.

Los grupos de referencia. Los amigos serán el primer grupo de aceptación de la decisión de compra. Ellos validarán la decisión, pues todos aspiran a mejores condiciones de vida, los deseos de superación son compartidos y anhelados por todo joven. Sin embargo, la opinión negativa será tomada en cuenta pues la percepción de pertenencia e identificación, son procesos que socialmente contribuyen a su identificación con sus pares.

Para el negocio, este grupo es muy importante porque el grupo de amigos, terminan siendo los referidos más cercanos.

#### 6.2.4. Posicionamiento de la marca.

El consumidor debe recordar al Cetpro Carpe Diem como el único centro de educación técnica productiva en Villa María del Triunfo que forma en carreras productivas con énfasis en habilidades blandas (Trabajo en equipo, Comunicación asertiva y Orientación a resultados) y que incrementa su nivel de empleabilidad.

El posicionamiento permitirá sobresalir del resto de los Cetpro de la competencia y ser recordados por el consumidor como el Cetpro que brinda el mejor producto en carreras técnico productivas e incrementa la empleabilidad.

La idea fuerza de nuestro posicionamiento será “El protagonista de tu destino eres tú”. El contexto socio económico y cultural, limitan las opciones de desarrollo profesional y personal de los jóvenes entre 18 a 24 años y su superación les demanda muchos esfuerzos. Seremos el equipo que los apoyen y acompañen en esta objetivo, nosotros seremos el equipo backstage y los protagonistas serán los alumnos.

“El protagonista de tu destino eres tú” focaliza en el alumno la responsabilidad del resultado y esto engrana perfectamente con el desarrollo de habilidades blandas, pues muy poco se conseguirá si el principal interesado no pone de su parte y se involucra totalmente.

El Cetpro tiene como nombre Centro de Educación Técnico Productiva (CETPRO) Privado Carpe Diem SAC. Carpe Diem, esta expresión de raíz latina fue creada por el poeta Horacio. Su traducción literal es a la frase “cosecha el día”, que intenta motivar el aprovechamiento del tiempo para no malgastar ningún segundo.

La frase completa popularizada por Horacio, según historiadores, fue “carpe diem quam minimum credula postero”, que en español se entiende como consejo: “aprovecha cada día, no te fíes del mañana”.

Esta traducción se relaciona directamente con la misión de “Transformar personas. Hacemos posible que nuestros alumnos tengan acceso a una formación de calidad que

responda a las exigencias del mercado y que sean cada día más empleables.” Pues para la transformación es necesario decidirse hoy, aprovechar las oportunidades presentes, tomarlas y observar el mañana como un resultado que se debe construir.

- **Marco de referencia**

En el distrito de Villa María del Triunfo hay 9 Cetros Técnico productivo, 6 de gestión pública y 3 de gestión privada que brindan servicios de educación en carreras técnicas.

Relación de Cetpros Estatales en Villa María del Triunfo:

Colegio 645	Calle José María Córdova y San Gabriel 332
Colegio Fe y Alegría 23	Av. Garcilaso dela Vega 156
José Gálvez Barrenechea	Av. Lima 503
San Francisco	Av. San Francisco Mz E
Virgen del Carmen	Jirón Intersección Ica / Jr Abancay
Villa Jardín	Av. Las Begonias 2da Cuadra. Urb Villa Jardín

Relación de Cetpros Particulares en Villa María del Triunfo:

Cetpro San Ignacio de Monterrico	<a href="http://www.sidem.edu.pe/es/">http://www.sidem.edu.pe/es/</a>
Cetpro Villaregia	<a href="http://www.cetpro-villaregia.com/">http://www.cetpro-villaregia.com/</a>
Cetpro San Gabriel	<a href="https://www.facebook.com/cetpro.sangabriel">https://www.facebook.com/cetpro.sangabriel</a>

Tabla 8: Villa María del Triunfo: Número de instituciones educativas y programas del sistema educativo

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
<b>Total</b>	<b>838</b>	<b>282</b>	<b>556</b>	<b>838</b>	<b>0</b>	<b>282</b>	<b>0</b>	<b>556</b>	<b>0</b>
<b>Básica Regular</b>	<b>789</b>	<b>258</b>	<b>531</b>	<b>789</b>	<b>0</b>	<b>258</b>	<b>0</b>	<b>531</b>	<b>0</b>
Inicial	414	181	233	414	0	181	0	233	0
Primaria	245	43	202	245	0	43	0	202	0
Secundaria	130	34	96	130	0	34	0	96	0
Básica Alternativa	27	10	17	27	0	10	0	17	0
Básica Especial	9	5	4	9	0	5	0	4	0
Técnico-Productiva	9	6	3	9	0	6	0	3	0
Superior No Universitaria	4	3	1	4	0	3	0	1	0
Pedagógica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tecnológica	4	3	1	4	0	3	0	1	0
Artística	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN - Padrón de Instituciones Educativas

Factores de la industria que:

Eliminar: La informalidad del servicio que brindan los Cetpros

Reducir drásticamente: El desempleo

Mejorar notablemente: La calidad del servicio en las carreras técnicas

Crear: Carreras técnicas que respondan a las exigencias del mercado e incrementen el nivel de empleabilidad.

- **Puntos de paridad**

Como parte del servicio hay que tener de todas maneras:

Docentes, infraestructura, planes de estudio o estructura académica de las carreras.

- **Punto de diferenciación**

La declaración del posicionamiento: Para los jóvenes mayores de 18 a 24 años, el Cetpro privado es la única marca de Centros técnicos productivos que brinda formación en carreras

que eleva tu empleabilidad porque su formación se soporta en el desarrollo de habilidades blandas.

### **6.3 Marketing Mix**

#### **6.3.1 Estrategia de producto.**

El producto se define como un servicio educativo, orientado a la adquisición y desarrollo de competencias laborales y empresariales con un enfoque en habilidades blandas que responde a la demanda del sector productivo, los avances de la tecnología, al desarrollo local, regional y nacional y a las necesidades educativas de los estudiantes en sus respectivos entornos.

Las competencias laborales y empresariales que responden a la demanda del sector productivo han sido desarrolladas en 3 carreras técnicas: Asistente administrativo, Recepcionista de Hotel y Mozo profesional.

Las habilidades blandas que atienden a la demanda del sector productivo son: Trabajo en equipo, Comunicación asertiva y Orientación a los resultados. Las mismas que están incluidas en el diseño del contenido de la malla curricular.

Los criterios que se tomaron en cuenta para la elección de las 3 carreras presentadas en el CETPRO, responden a:

- a. El análisis del mercado laboral y el desarrollo de las industrias.

Según la Encuesta de Escasez de Talento – PERÚ 2018 realizada por Manpower Group identificamos que la demanda de personal de servicio al cliente y manufactura, sigue siendo alta debido al impulso del aumento del consumo. Actualmente, la mayoría de los diez puestos más demandados, tanto en Perú como a nivel global, requiere de una segunda capacitación y no siempre de un título universitario. Dentro de las capacidades de mayor demanda se encuentran las relacionadas al soporte administrativo y de recepción, esto sumado a la



expectativa del crecimiento del sector turismo en el 10% para el año 2019, estos fueron los argumentos que determinaron la selección de las carreras de; Asistente administrativo, Recepcionista de hotel y Mozo profesional.

Para esta investigación se entrevistaron a 39,195 empleadores en 43 países. En Perú, 39% de los empleadores está ajustando los requisitos educativos y de experiencia para cubrir los puestos de trabajo, pues no encuentran candidatos con la formación necesaria para cubrir los puestos de trabajo.

b. El análisis de las competencias laborales de mayor demanda laboral.

La investigación presentada en el 2018 por el ISIL (Instituto San Ignacio de Loyola) sobre las habilidades blandas en el mercado peruano más valoradas por 301 líderes de recursos humanos de las principales organizaciones del medio, confirman que las 5 habilidades blandas más importantes para desempeñarse en una organización son: Inteligencia emocional, colaboración / trabajo en equipo, comunicación asertiva, liderazgo / dirección de personas y orientación de objetivos / resultados.

Estos hallazgos respaldan nuestro enfoque educativo basado en el desarrollo de habilidades blandas, pues el 79% de los ejecutivos valora más las habilidades blandas que las técnicas en un proceso de selección y el 52% considera que el personal contratado recientemente entra con habilidades blandas poco o nada desarrolladas.

c. Crecimiento de la industria.

En el 2017, el sector de servicios empleó alrededor de 6,5 millones de trabajadores, lo que presentó un incremento del 3,6% en la industria. Según la Sociedad Hotelera del Perú (SHP) la inversión hotelera llegará a los US\$ 1,141 millones entre 2017 y 2021, con la construcción de 62 hoteles se generarían 7,000 puestos de trabajo directos y 20,000 indirectos, y se adicionarán 8,279 habitaciones a la oferta turística del Perú. Teniendo en cuenta que, durante

los últimos cinco años, la inversión en el sector sumó 600 millones de dólares, esto sustenta la idea de formar futuros colaboradores entrenados en estos oficios.

El CETPRO presenta como resultado final es un egresado con un nivel de desarrollo personal, mejor desempeño y mayor de empleabilidad.

Las características del producto:

- a. Pertinente. Oferta una capacitación técnica orientada a la demanda en el mercado laboral local, regional, nacional y/o internacional.
- b. Flexible. La organización de los servicios educativos responde a la heterogeneidad de los estudiantes y a la peculiaridad de sus contextos, y se organiza en diferentes módulos ocupacionales.
- c. Ético. Promueve una cultura de valores que apoye al desarrollo humano.
- d. Especializado. Desarrolla actividades productivas y de servicios empresariales.

Si bien, la Educación Técnico-Productiva, en conformidad con la Ley General de Educación N° 28044, está organizada en un Ciclo Básico y un Ciclo Medio, y siendo estos ciclos no secuenciales ni propedéuticos sino terminales, este CETPRO ofrece la formación en Ciclo Básico.

El Ciclo Básico provee al estudiante las competencias laborales y capacidades necesarias para ejecutar trabajos de menor complejidad que le permitan incorporarse al mercado ocupacional. Se accede a este ciclo sin requisitos escolares, previa identificación de capacidades básicas indispensables para el aprendizaje laboral. Está organizado en módulos que permitan el logro de competencias con valor y significado para el mundo del trabajo.

(Ver anexo 10)

Como servicio complementario al core del negocio, tenemos la asesoría en procesos de selección para los alumnos y empresas. Siendo el nexo entre los alumnos y las empresas partner con las que trabajamos.

En el análisis del ciclo de vida del negocio, nos encontramos en etapa de Introducción, en donde el éxito básicamente depende del consumidor y de la competencia. Es el momento en que el producto se introduce en el mercado. El volumen de ventas es bajo, dado que aún no es conocido en el mercado, los costes son muy altos y los beneficios inapreciables. Motivo por el que la inversión en marketing y publicidad es muy importante para estimular la demanda.

Cada carrera consta de 4 módulos y cada módulo de 6 cursos.

En cada módulo, de los 6 cursos, 4 se llevan de manera presencial y 2 de manera virtual.

El horario es de lunes a viernes y con dos turnos alternativos, para que el alumno se matricule en el turno de su preferencia. Dejando así libres sábado y domingo para llevar los cursos virtuales. Sin embargo, el contenido de los cursos estará disponible para el alumno en cualquier momento de la semana.

<b>Horas</b>	<b>lunes</b>	<b>martes</b>	<b>miércoles</b>	<b>jueves</b>	<b>viernes</b>	<b>sábado</b>	<b>domir</b>
08:30 - 9:30							
09:30 -10:30							
10:30 -11:30	Turno Mañana					Curso Virtual	Curso Virtual
11:30 -12:30							
12:30 -01:30							
02:30 -03:30							
03:30 -04:30							
04:30 -05:30	Turno Tarde						
05:30 -06:30							
06:30 -07:30							

Cada carrera tiene un tiempo de duración de 12 meses, con un total de 1200 horas, 300 horas por cada módulo. 960 horas presenciales y 240 horas virtuales a razón de 25 horas semanales.

El costo de la carrera es de 2500 soles, con un pago mensual de 250 soles y 100 de matrícula por cada módulo. (Ver anexo 11)

## Malla de estudio – Carrera Asistente Administrativo

**CARRERA ASISTENTE ADMINISTRATIVO - TURNO AM/PM****MODULO I: RECEPCIONISTA – 300 HORAS**

<b>CURSO</b>	<b>MODULO</b>	<b>MODALIDAD</b>	<b>HORAS</b>
1. Trámite documentario	I	presencial	60
2. Digitación I	I	virtual	30
3. Ofimática (Word, Power Point)	I	virtual	30
4. Técnicas de Oficina I	I	presencial	60
5. Redacción comercial	I	presencial	60
6. Habilidades blandas	I	presencial	60

**MODULO II: DIGITADOR – 300 HORAS**

<b>CURSO</b>	<b>MODULO</b>	<b>MODALIDAD</b>	<b>HORAS</b>
1. Digitación II	II	virtual	30
2. Ofimática (Excel)	II	virtual	30
3. Redacción empresarial	II	presencial	60
4. Documentación empresarial	II	presencial	60
5. Técnicas de archivo I	II	presencial	60
6. Habilidades blandas	II	presencial	60

**MODULO III: OFICINISTA – 300 HORAS**

<b>CURSO</b>	<b>MODULO</b>	<b>MODALIDAD</b>	<b>HORAS</b>
1. Administración general	III	virtual	30
2. Redacción administrativa	III	presencial	60
3. Organización de eventos	III	virtual	30
4. Contabilidad general	III	presencial	60
5. Técnicas de archivo II	III	presencial	60
6. Habilidades blandas	III	presencial	60

**MODULO III: TALLER DE REDACCIÓN Y EDICIÓN COMPUTARIZADA – 300 HORAS**

<b>CURSO</b>	<b>MODULO</b>	<b>MODALIDAD</b>	<b>HORAS</b>
1. Técnicas de comunicación escrita y expresión oral	IV	presencial	60
2. Redacción comercial, empresarial y administrativa	IV	presencial	60
3. Digitación	IV	virtual	30
4. Ofimática	IV	virtual	30
5. Técnicas de oficina II	IV	presencial	60
6. Habilidades blandas	IV	presencial	60

## Malla de estudio – Carrera Recepcionista de Hotel

**CARRERA RECEPCIONISTA DE HOTEL - TURNO AM/PM****RECEPCIONISTA DE HOTEL (I)– 300 HORAS**

<b>CURSO</b>	<b>MODULO</b>	<b>MODALIDAD</b>
1. Introducción al turismo y la hostelería	I	presencial
2. El mercado turístico y la distribución turística	I	presencial
3. La intermediación en la reserva y venta de alojamientos	I	presencial
4. Legislación general del sector turismo	I	virtual
5. Departamento de mostrador	I	virtual
6. Habilidades blandas	I	presencial

**RECEPCIONISTA DE HOTEL (II) – 300 HORAS**

<b>CURSO</b>	<b>MODULO</b>	<b>MODALIDAD</b>
1. Departamento de facturación y caja I. Documentación administrativo	II	presencial
2. Departamento de facturación y caja II. cobros y pagos	II	presencial
3. Departamento de Consejería	II	virtual
4. Habilidades comunicativas en el personal de recepción	II	virtual
5. Atención telefónica en recepción	II	presencial
6. Habilidades blandas	II	presencial

**IDIOMAS – 300 HORAS**

<b>CURSO</b>	<b>MODULO</b>	<b>MODALIDAD</b>
1. Inglés I	III	presencial
2. Inglés II	III	presencial
3. Francés I	III	presencial
4. Francés II	III	presencial
5. Portugués	III	virtual
6. Habilidades blandas	III	presencial

**RECEPCIONISTA DE HOTEL (II) – 300 HORAS**

<b>CURSO</b>	<b>MODULO</b>	<b>MODALIDAD</b>
1. Calidad del servicio y atención al cliente	IV	virtual
2. Prevención de riesgos laborales en la hostelería	IV	virtual
3. Atención al cliente en la recepción- conserjería	IV	presencial
4. Dar información turística en inglés	IV	presencial
5. Gestión de servicios turísticos en inglés	IV	presencial
6. Habilidades blandas	IV	presencial

## Malla de estudio – Carrera Mozo Profesional

**CARRERA MOZO PROFESIONAL - TURNO AM/PM****MODULO I: TURISMO – 300 HORAS**

<b>CURSO</b>	<b>MODULO</b>	<b>MODALIDAD</b>	<b>HOI</b>
1. Higiene y Presencia en el Trabajo	I	presencial	60
2. Métodos de Limpieza Total	I	virtual	30
3. Organización de Alimentos	I	virtual	30
4. Organización de Utensillos de Limpieza	I	presencial	60
5. Legislacion bromatologica, Laboral y del sector	I	presencial	60
6. Habilidades blandas	I	presencial	60

**MODULO II: HERRAMIENTAS DE SERVICIO – 300 HORAS**

<b>CURSO</b>	<b>MODULO</b>	<b>MODALIDAD</b>	<b>HOI</b>
1. Protocolo y Servicio de Mesa	III	virtual	30
2. Armado de menaje (cristalería y vajilla)	III	presencial	60
3. Técnicas de Comunicación en el salón	III	virtual	30
4. Organización de personal	III	presencial	60
5. Metodología de trabajo durante el servicio	III	presencial	60
6. Habilidades blandas	III	presencial	60

**MODULO III: IDIOMAS – 300 HORAS**

<b>CURSO</b>	<b>MODULO</b>	<b>MODALIDAD</b>	<b>HOI</b>
1. Inglés I	II	virtual	30
2. Portugues	II	virtual	30
3. Francés I	II	presencial	60
4. Francés II	II	presencial	60
5. Inglés II	II	presencial	60
6. Habilidades blandas	II	presencial	60

**MODULO III: ATENCIÓN AL CLIENTE – 300 HORAS**

<b>CURSO</b>	<b>MODULO</b>	<b>MODALIDAD</b>	<b>HOI</b>
1. Introducción a las bebidas	IV	presencial	60
2. Enología y Elaboración de bebidas	IV	presencial	60
3. Relaciones Humanas	IV	virtual	30
4. Control de Stocks de bebidas	IV	virtual	30
5. Taller práctico Salad - Bar	IV	presencial	60
6. Habilidades blandas	IV	presencial	60

### **Líneas de producto:**

El CETPRO tiene 3 planes de estudio que corresponden a 3 carreras: Auxiliar Administrativo, Recepcionista de hotel y Mozo profesional. Cada una de ellas desarrolladas en 4 módulos de 3 meses de duración cada módulo, lo que hace de cada carrera un tiempo de duración de 1 año.

Cada carrera contará con docentes especializados y experiencia en el mercado para los cursos de mayor especificación y en su mayoría que laboran en empresas aliadas.

En el tercer año de operación, se abrirá una sucursal, en las que inicialmente se realizará una réplica de la primera operación, respecto a la variedad de carreras. Sin embargo, de acuerdo al focus group se abrirá la nueva sede con las carreras de mayor demanda.

#### **6.3.2 Estrategia de precio.**

El precio que existe en el mercado por el servicio percibido es de 200 soles en promedio. Por tanto, el precio establecido por el servicio que brindará el Cetpro está en relación a los costos, los precios fijados por la competencia, el valor percibido por el cliente y los objetivos del negocio.

Respecto a los Cetpro particulares del distrito:

Cetpro San Ignacio de Monterrico	200 soles mensuales y matrícula 50 soles
Cetpro Villaregia	250 soles mensuales
Cetpro San Gabriel	200 soles mensuales

#### **6.3.3 Estrategia de distribución y canales.**

El canal de distribución es directo corto. El servicio llegará directamente al consumidor sin intermediarios. El servicio de formación en las 3 carreras técnico productivas se brinda de manera presencial, en el local ubicado en el distrito de Villa María del Triunfo y de manera virtual a través de la plataforma Moodle.

#### **6.3.4 Estrategia de comunicación integral.**

Las herramientas de promoción utilizadas para el público objetivo serán BTL y Digital.

En BTL se trabajará el Marketing Directo – Relacional, con:

- a. Visitas a Colegios de la zona Sur 9 según APEIM. El equipo de Asesoras educativas visitará los colegios públicos y privados de la base de datos y programará visitas. Se ofrecerán charlas de orientación Vocacional gratuitas así presentaremos el servicio que brinda el Cetpro.
- b. Fuerza de ventas: cada asesora educativa tendrá un objetivo meta que cumplir cada 6 meses. La fuerza de ventas tendrá como principal objetivo cerrar el ciclo de la venta con el prospecto. En cada visita a los colegios, ferias y lugares donde se realicen activaciones, aplicará una encuesta que permitirá construir una base de datos, que luego serán monitoreados por contacto telefónico para identificar interesados.
- c. Se participará en las actividades organizadas por la Municipalidad de Villa María del Triunfo auspiciando los eventos relacionados a la educación y emprendimiento en el distrito.
- d. En internet, aplicaremos el marketing 2.0, marketing centrado en el consumidor.
- e. Las redes sociales de contacto con el consumidor, serán; Web, Facebook, Instagram y WhatsApp. Generaremos contenido en función a los intereses y motivaciones del público objetivo.

El tono de la comunicación será persuasiva y enfocado al mensaje “tú eres el protagonista de tu destino”. Se trabajará contenidos orientados a:

Web: principalmente para brindar datos informativos y de contacto

Facebook: realizaremos transmisiones en vivo para mostrar instalaciones, así como el staff de docentes. Se realizarán transmisiones con el Facebook live.



Instagram: se utilizará el Instagram Stories, porque permitirá tener un acceso más cercano al público objetivo. Teniendo en cuenta que el atractivo principal es compartir con la comunidad las vivencias que se consideren más relevantes del día a día, compartiremos vivencias del equipo y de los alumnos.

## **Capítulo VII: Plan de Operaciones**

### **7.1 Proceso de Operaciones**

El Cetpro, ofrecerá capacitación presencial y virtual, a jóvenes entre los 18 y los 24 años, de los sectores C y D, ubicándose para ello en el distrito de Villa María del Triunfo, que pertenece junto a otros 04 distritos colindantes, a la zona geográfica 09 clasificada así por el APEIM.

### **7.2 Ubicación y equipamiento de las instalaciones**

#### **7.2.1. Ubicación.**

El departamento de Lima cuenta con 43 distritos, el sexto más poblado es Villa María del Triunfo que colinda con los siguientes distritos: La Molina, Pachacamac, Lurín, San Juan de Miraflores y Villa El Salvador.

Dicho distrito, se encuentra dividido en siete sectores.

Tabla 9: Villa María del Triunfo. Población por sectores

Sector	2007 Población	%	2015 Población	%
José Carlos Mariátegui	121,430.0	32%	146,687.0	32%
Cercado	46,080.0	12%	55,665.0	12%
Inca Pachacútec	37,547.0	10%	45,357.0	10%
Nueva Esperanza	58,512.0	15%	70,682.0	15%
Tablada de Lurín	56,558.0	15%	68,322.0	15%
José Gálvez	49,966.0	13%	60,359.0	13%
Nuevo Milenio	8,377.0	2%	10,119.0	2%
<b>Total Distrital</b>	<b>378,470.0</b>	<b>100%</b>	<b>457,191.0</b>	<b>100%</b>

Fuente: Plan de Desarrollo Local Concertado Villa María del Triunfo 2017-2021

Para mayor precisión se visualiza en el Mapa de los siete sectores del distrito Villa María del Triunfo. (Ver anexo 12)

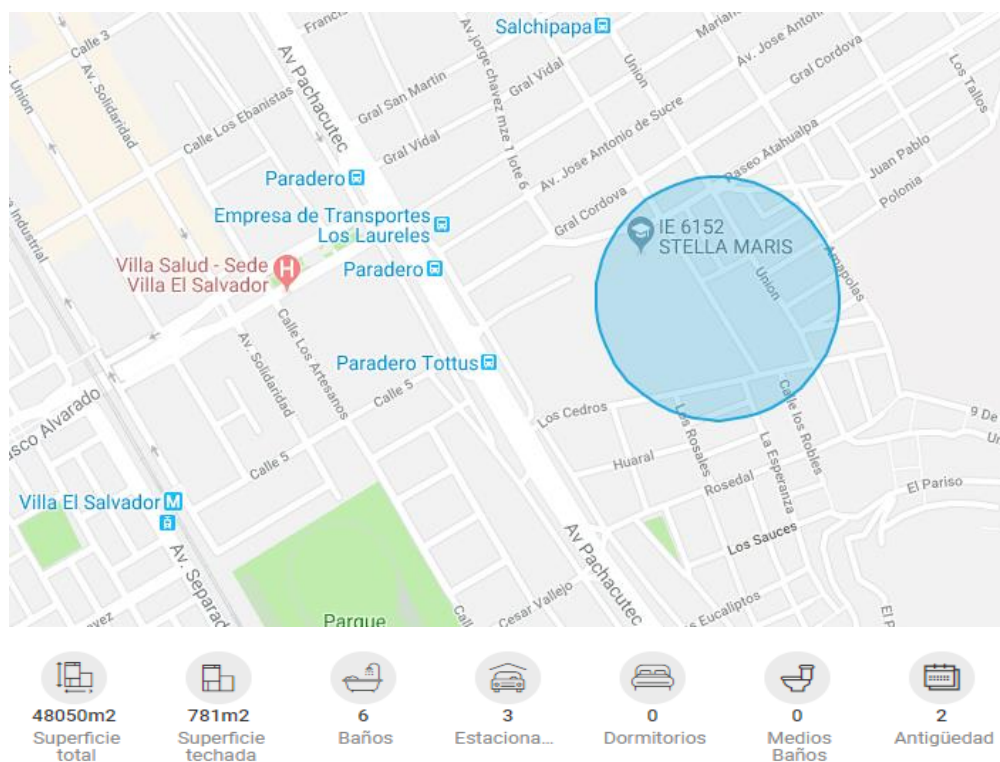


Figura 22: Mapa de ubicación del Ceptro Carpe Diem

Distrito de Villa María del Triunfo

Radio de influencia del Cetpro es la Av. Pachacútec (Antes los Héroes) altamente transitada, por ser una avenida principal y comercial de la zona, que atraviesa los distritos de san Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo y Villa El Salvador.

Asimismo, en el mismo distrito de Villa María de Triunfo se ha ubicado otro local a 5 minutos del parque Industrial de Villa El Salvador, zona comercial del rubro maderero, rodeado de bancos BCP, Interbank, Scotiabank, Continental, y el Supermercado Plaza Veá, local en plena esquina, de 05 pisos, que se alquila también por planta, que anteriormente ha sido colegio particular y cuyos ambientes tienen las siguientes especificaciones:

Tipo	Local comercial (alquiler)
Área total	329.16 m <sup>2</sup>
Área de construcción	1,000 m <sup>2</sup>
Ubicación	Villa María del Triunfo
Urbanización	San Francisco de la Tablada de Lurín
Referencia	A 2 cuadras de TOTUS
Antigüedad	25 años
Carga eléctrica	80 KW
Pozo de agua	Subterráneo y tanque elevado





Como alternativas a las opciones antes mencionadas, se cuentan con las facilidades de contactos que tienen a su cargo colegios particulares en los sectores de Tablada de Lurín y José Carlos Mariátegui, que ampliaría las posibilidades de obtener un local.

De la propuesta de distribución de las aulas en el local, se tiene adjunta como anexo. (Ver anexo 13)

Para realizar las operaciones de atención de alumnos en el Cetpro se han establecido unidades de operaciones, cada una de las cuales está formada por una serie de actividades. Estas actividades pueden ser realizadas por el Staff de personal de acuerdo al puesto de cada uno, así como la interacción escuela-alumno. Las unidades operacionales son:

- Dirección Académica (Aulas, sala de profesores y actividades educativas)
- Dirección Administración y Comercial
- Dirección de Servicios y Operaciones
- Infraestructura y Funcionamiento

Para efectos de la realización total de las actividades operacionales es necesario contar con el área de servicios generales como: Servicios higiénicos, cocina-comedor y limpieza.

Los recursos materiales que se requieren para que cada unidad operacional funcione se han determinado de acuerdo a la naturaleza de las actividades a realizarse. Se presentan las necesidades de equipamiento de acuerdo a las necesidades operacionales.

#### Dirección de Servicios y Operaciones

Cant.	Equipamiento	Asignado a:	Precio S/. Sin IGV	TOTAL S/. Sin IGV
1	Escritorio personal	Director	424	424
1	Silla de escritorio	Director	169	169
2	Silla de oficina de atención	Director	102	203
1	Estanteria de melamine	Director	593	593
1	Computadora Personal	Director	1,271	1,271
1	Impresora	área	551	551
1	Cameras + disco duro externo + Movil Bipe Estación	área	3,390	3,390
1	Acondicionamiento local	área	21,186	21,186
<b>TOTAL</b>				<b>27,788</b>

## Dirección Académica (3 aulas y actividades académicas)

## Dirección Administrativa y Comercial

Cant.	Equipamiento	Asignado a:	Precio S/. Sin IGV	TOTAL S/. Sin IGV
1	Counter atención	Asesoras	847	847
2	Silla de escritorio	Asesoras	169	339
2	Computadora Personal	Asesoras	1,271	2,542
1	Impresora	área	551	551
1	Telefono (2 líneas + 8 anexos)	área	424	424
1	Televisor 43"	área	763	763
1	Mesa para atención padres (4 sillas)	área	678	678
4	Silla personal	área	76	305
1	Módulo de Cafetería y Meriendas p/alumnos	área	1,271	1,271
1	Escritorio personal	Director	424	424
1	Silla de escritorio	Director	169	169
2	Silla de oficina de atención	Director	102	203
1	Estanteria de melamine	Director	593	593
1	Computadora Personal	Director	1,271	1,271
1	Mesa de Trabajo (para tres personas)	Analista	212	212
3	Silla de escritorio	Analista	169	508
1	Modulo de Cómputo + Estanteria (Estación 3 personas)	Analista	1,271	1,271
1	Computadora Personal (Estación 3 personas)	Analista	1,271	1,271
<b>TOTAL</b>				<b>13,644</b>

Cant.	Equipamiento	Asignado a:	Precio S/. Sin IGV	TOTAL S/. Sin IGV
3	Modulo Docente + silla alta	Aulas	229	686
36	Mesa de trabajo (para dos personas)	Aulas	127	4,576
75	Silla personal	Aulas	76	5,720
3	Computadora Personal	Aulas	1,271	3,814
3	Parlantes	Aulas	127	381
3	Equipo Multimedia	Aulas	1,102	3,305
3	Ecran de 2.4mX2.4m	Aulas	424	1,271
3	Pizarras acrilicas 4.0m X 4.0m	Aulas	424	1,271
<b>SUBTOTAL</b>				<b>21,025</b>
1	Sillones 2 cuerpos/Sala de profesores	Sala	678	678
1	Mesa de trabajo (para 4 personas)	Sala	212	212
4	Silla personal	Sala	76	305
1	Modulo de Cómputo + Estanteria	Sala	1,271	1,271
1	Computadora Personal	Sala	1,271	1,271
1	Mueble Kitchenet para bebidas calientes	Sala	593	593
1	Microondas	Sala	297	297
1	Televisor 43"	Sala	763	763
1	Escritorio personal	Director	424	424
1	Silla de escritorio	Director	169	169
2	Silla de oficina de atención	Director	102	203
1	Estanteria de melamine	Director	593	593
1	Computadora Personal	Director	1,271	1,271
<b>SUBTOTAL</b>				<b>8,051</b>
<b>TOTAL</b>				<b>29,076</b>

## Infraestructura y Funcionamiento

Cant.	Equipamiento	Asignado a:	Precio S/. Sin IGV	TOTAL S/. Sin IGV
1	Constitución y Registros Públicos	Local	1,271	1,271
1	Licencia de funcionamiento	Local	424	424
1	Sistema de Informacion	Local	3,390	3,390
5	Microsoft Office 2013	Local	689	3,443
5	Windows Office	Local	689	3,443
1	Camaras + disco duro externo + Movil Bipe Estación	Local	3,390	3,390
1	Acondicionamiento local	Local	21,186	21,186
<b>TOTAL</b>				<b>36,547</b>

## Total instalaciones

Equipamiento	TOTAL S/. Sin IGV
Dirección Académica	29,076
Dirección de Servicios y Operaciones	3,212
Dirección Administración y Comercial	13,644
Infraestructura y funcionamiento	36,547
<b>TOTAL</b>	<b>82,479</b>

## Clasificación Total de Equipo según su naturaleza

Cant.	Equipamiento	TOTAL S/. Sin IGV
179	Tangibles	45,932
15	Intangibles	36,547
<b>TOTAL</b>		<b>82,479</b>

Equipamiento de artículos de uso frecuente para el funcionamiento del Cetpro

Para efectos de operatividad diaria el Cetpro requiere una serie de materiales y servicios generales, a continuación, se presenta la relación de estos.



<b>Set de artículos de escritorio para oficina (incluye todas las oficinas), anual</b>			
<b>Cant.</b>	<b>Equipamiento</b>	<b>Precio S/. Sin IGV</b>	<b>TOTAL S/. Sin IGV</b>
14	Archivadores lomo ancho	10	142
30	Lapiceros	1	38
3	Engrapador	7	20
10	Tinta para impresora	76	763
5	Tijera	4	21
48	Plumones de pizarra	8	407
3	Cinta adhesiva	1	4
12	Postit-notes 5 unidades	21	254
12	Lapices caja 12 unid	13	153
1	Tajador	8	8
<b>TOTAL</b>			<b>1,811</b>

<b>Set de artículos de higiene y limpieza, anual</b>			
<b>Cant.</b>	<b>Equipamiento</b>	<b>Precio S/. Sin IGV</b>	<b>TOTAL S/. Sin IGV</b>
12	Jabón Líquido	7	81
12	Gel Desinfectante	5	61
24	Papel Toalla x rollo grande	102	2441
12	Papel Higienico x rollo grande	68	814
4	Escoba + recojedor	17	68
4	Trapeador + balde	38	153
12	Limpiador	13	153
12	Pinesol	7	81
12	Detergente 5K	21	254
12	Ambientador	7	81
12	wipes (trapos) pqte (10 paños)	6	71
<b>TOTAL</b>			<b>4,258</b>

<b>Total artículos de uso frecuente para el funcionamiento del Cetpro</b>	
<b>Equipamiento</b>	<b>TOTAL S/. Sin IGV</b>
Set de artículos de escritorio para oficina	1,811
Set de artículos para aulas	1,373
Set de artículos de higiene y limpieza	4,258
<b>TOTAL</b>	<b>7,441</b>

<b>Set de artículos para las aulas, anual</b>			
<b>Cant.</b>	<b>Equipamiento</b>	<b>Precio S/. Sin IGV</b>	<b>TOTAL S/. Sin IGV</b>
18	Motas	8	153
36	Plumones Color Azul	8	305
36	Plumones Color Rojo	8	305
36	Plumones Color Negro	8	305
36	Plumones Color Verde	8	305
<b>TOTAL</b>			<b>1,373</b>

El método de cálculo ha sido por el uso según fuentes de investigación y consultas con especialistas del sector. En este caso se ha considerado la cantidad para la primera compra de abastecimiento, la reposición se hará gradualmente según se requiera. Respecto a los servicios continuos y generales se dan mes a mes en igual importe.

Requerimientos de servicios contratados para operaciones del Cetpro

Para efectos de funcionamiento diario, el Cetpro tiene dos tipos de actividades: una de ellas son las actividades desarrolladas con la misión de la empresa como son las actividades que se ofrece al alumno y otras relacionadas con las actividades de apoyo, como son:

Servicios Profesionales:

- Servicio de contables
- Servicio de Marketing y Publicidad
- Servicios generales y de soporte:
- Servicio de vigilancia (diurno y nocturno)
- Servicio de limpieza (diurno y nocturno)
- Servicio de Administración plataforma e-learning
- Servicio de dominio y hosting

**Servicios contratados para operaciones , mensual**

<b>Equipamiento</b>	<b>TOTAL S/. Sin IGV</b>
Servicio Alquiler	3,602
Servicio Alquiler de Aula - Distrito	1,424
Servicio de Adm. de plataforma e-learning *	619
Servicio de Dominio y Hosting	508
Servicio Contable	1,525
Servicio Vigilancia	2,119
Servicio Limpieza	2,119
<b>TOTAL</b>	<b>11,916</b>

\* Gasto promedio mensual

**Servicio de Administración de Plataforma e-learning Moodle, mensual**

<b>Equipamiento</b>	<b>TOTAL S/. Sin IGV</b>
Instalación de Plataforma: *	5,500
- Desarrollo personalizado	
- Instalación en Data Center	
- Conexión HTTPS	
- Respaldo Data Center	
Costo por cada usuario	3
Espacio DISCO DURO 20 GB	
Espacio BACK UP 40 GB	20
Soporte de Infraestructura	
Soporte Funcional	300
Soporte Administrativo	
Diseño de Curso (72 cursos) **	75

\* Pago único

Fuente: Propia

\*\* 30% de lo que paga mensual un alumno

### Servicios contratados de Marketing y Publicidad, anual

CONCEPTO	TOTAL S/. Sin IGV
<b>Mix</b>	<b>19,915</b>
BTL - marketing directo y redes sociales	15,254
ATL - Video Institucional	2,542
ATL - Diseño Web	2,119
<b>Publicidad</b>	<b>13,729</b>
TARJETAS DE PRESENTACION	1,017
ATL - Revista, Prensa y Radio	12,712
<b>Marketing Directo</b>	<b>65,390</b>
CHARLAS Padres en Colegios	7,627
CHARLAS Profesores en Colegios	7,627
Asesora Educativa 1	12,712
Asesora Educativa 2	12,712
Asesora Educativa 3	12,712
BONO - cumplimiento de meta	12,000
<b>TOTAL</b>	<b>99,034</b>

### 7.3 Métodos de producción

A partir de la provisión de la demanda, las operaciones en Carpe Diem, se sostendrán a través de los procesos, desde la planificación y actualización de los planes operativos que permitan alinear lo administrativo-comercial, con lo académico, y ello a su vez con los servicios que le brinden soporte.

A nivel de infraestructura hemos previsto contar con un alquiler de local permanente en Villa María del Triunfo, para el desarrollo de clases presenciales y para efectos virtuales contar con una plataforma gratuita de formación “Moodle” de distribución libre (open source), servicio que será tercerizado por una empresa especializada.

Es necesario contar:

- Servidor SW Cloud
- (1) Plataforma e-learning (Moodle), distribución libre (open source).
- (1) Administrador de Plataforma e-learning.
- (1) Cuenta de PayPal.

- (1) Servicio de Hosting compartido con discos SSD.
- (1) Servicio de internet de 20 GB. El Moodle soporta de 10 a 20 alumnos simultáneos por cada GB de memoria RAM.

A través de la plataforma Moodle, el Cetpro podrá:

- Acceder a un portal de entrada para vender sus servicios de carreras técnicas.
- Administrar los cursos de las carreras técnicas de manera virtual.
- Complementar el aprendizaje presencial de las carreras técnicas.
- Crear una librería de cursos que contengan temas afines a las carreras técnicas y en habilidades blandas.
- Diseñar cursos y personalizar actividades, tareas, chat, foros, cuestionarios, etc.
- Seguir la actividad de profesores y alumnos.
- Evaluar la participación de los alumnos.
- Soportar mayores volúmenes de alumnos sin tener que incurrir en costos adicionales.
- Personalizar visualmente en diseños predefinidos.
- Generar copias de seguridad de los materiales de las carreras técnicas en un dispositivo asignado.
- Integrar los procesos de matrícula y pago vía web.
- Acceso móvil con la app Moodle Mobile (en iOS y Android) facilitando las notificaciones instantáneas de mensajes y eventos.

Beneficios y ventajas:

- Capacitación flexible (muy configurable) y económica.
- Uso de la tecnología del internet para reducir tiempo de desplazamiento y largas distancias geográficas de los alumnos.
- Aprendizaje constante mediante la interacción entre profesor y alumnos.
- Plataforma amigable y libertad en el ritmo de autoaprendizaje.

- Soporta el paquete SCORM 1.2, que permite crear y empaquetar objetos de aprendizaje de forma estructurada.

Funciones de la Plataforma:

- Administrar la gestión de operaciones de los usuarios del espacio virtual.
- Facilitar la interacción entre profesor y alumno.
- Almacenar y gestionar archivos.
- Gestionar el trabajo en grupo e individual.
- Crear, editar y realizar evaluaciones, autocorrección o la corrección, calificación y publicación incluyendo el progreso obtenido por cada alumno.

Respecto del equipamiento, contar con el mobiliario, equipamiento ofimático para el funcionamiento administrativo y el enganche como el seguimiento del servicio, por medio del telemarketing.

Para poner en marcha las operaciones del servicio educativo, contamos con la programación anual de cada uno de las tres carreras técnico productivas, ello incluye la dotación de carga docente, las evaluaciones in situ del servicio y el posterior recojo de información a través de encuestas de satisfacción del cliente y nuestras partes interesadas.

Tiempos de proceso para el desarrollo de las carreras

La duración de la carrera es de 12 meses (1 año), tendrán 4 módulos con 6 cursos cada módulo con un total de 1200 horas dictadas.

Carrera Técnica:				80%	20%	Duración Meses
		Semanas	horas	Presencial	Virtual	
Módulo 1	6 cursos	12	300	240	60	3
Módulo 2	6 cursos	12	300	240	60	3
Módulo 3	6 cursos	12	300	240	60	3
Módulo 4	6 cursos	12	300	240	60	3
		48	1,200	960	240	12

Las horas dictadas, se distribuirán de la siguiente manera:

		Hrs dictada	80% Presencial	Hrs dictada	20% Virtual	TOTAL
Módulo 1	Curso 1	60	240		60	300
	Curso 2	60				
	Curso 3	60				
	Curso 4			30		
	Curso 5			30		
	Curso 6	60				
Módulo 2	Curso 1	60	240		60	300
	Curso 2	60				
	Curso 3	60				
	Curso 4			30		
	Curso 5			30		
	Curso 6	60				
Módulo 3	Curso 1	60	240		60	300
	Curso 2	60				
	Curso 3	60				
	Curso 4			30		
	Curso 5			30		
	Curso 6	60				
Módulo 4	Curso 1	60	240		60	300
	Curso 2	60				
	Curso 3	60				
	Curso 4			30		
	Curso 5			30		
	Curso 6	60				
			960		240	1,200

Los horarios de los cursos por semana, se distribuirán de la siguiente manera:

Sem "n"	Presencial					Hora Cronológica		Virtual	
	lunes	martes	miercoles	jueves	viernes			Sabado	Domingo
08:30 - 09:30	Curso	Curso	Curso	Curso	Curso	Mañana	25	Curso	Curso
09:30 - 10:30	Curso	Curso	Curso	Curso	Curso			Curso	Curso
10:30 - 11:30	Curso	Curso	Curso	Curso	Curso			Curso	Curso
11:30 - 12:30	Curso	Curso	Curso	Curso	Curso			Curso	Curso
12:30 - 01:30	Curso	Curso	Curso	Curso	Curso			Curso	Curso
01:30 - 03:00	DESCANSO								
03:00 - 04:00	Curso	Curso	Curso	Curso	Curso	Tarde	25	Curso	Curso
04:00 - 05:00	Curso	Curso	Curso	Curso	Curso			Curso	Curso
05:00 - 06:00	Curso	Curso	Curso	Curso	Curso			Curso	Curso
06:00 - 07:00	Curso	Curso	Curso	Curso	Curso			Curso	Curso
08:00 - 09:00	Curso	Curso	Curso	Curso	Curso			Curso	Curso

Hora cronológica	60	Minutos
Hora efectiva	45	
Horas x SEMANA	50	
Hrs Sesiones x SEM	45	
Horas x AÑO	2,160	

Horas x SEMANA	50
Hrs pedagogica x SEM	48
Hrs Sesiones x SEM	45

Consideraciones:

Cantidad de días efectivos: 5 días a la semana y 2 días adicionales para los cursos virtuales.

Cantidad de semanas efectivas al año: 48 semanas al año, de 52 semanas que tiene un año cronológico se han considerado 4 semanas inactivas debido a la predominancia de los feriados.

Cada carrera tendrá un costo para el Alumno de S/. 3,400.00 soles que serán cancelados en 12 cuotas mensuales de S/. 250.00 soles y 4 cuotas trimestrales de S/. 100.00 soles por concepto de mensualidad y matrícula respectivamente.

Carrera Técnica:		Duración Meses	Alumnos	Precio S/.		Ingreso S/.		
				Matricula	Mensualidad	Mensualidad	Matricula	
Módulo 1	6 cursos	3	25	100	250	18,750	2,500	
Módulo 2	6 cursos	3	25	100	250	18,750	2,500	
Módulo 3	6 cursos	3	25	100	250	18,750	2,500	
Módulo 4	6 cursos	3	25	100	250	18,750	2,500	
		12				Ingreso x Carrera	75,000	10,000
Fuente:						Costo x Alumno	3,000	400
Propia						12 partes	250	
						4 partes		100
						Nro Alumnos x carrera	25	25

### Capacidad Instalada del Cetpro

Se establece una capacidad de atención de manera gradual, la cual crecerá de acuerdo a la estrategia de posicionamiento que el Cetpro utilice.

CRECIMIENTO						
	Sede	Sucursal	Virtual	TOTAL	Por Año	Acumulado
AÑO 1	150	0	0	150		
AÑO 2	175	0	0	175	17%	17%
AÑO 3	200	40	60	300	71%	100%
AÑO 4	225	60	120	405	35%	170%
AÑO 5	250	80	180	510	26%	240%



Año 1	SEDE	ALUMNOS			Capacidad de
		Mañana	Tarde	TOTAL	
Aula 1	A	25	25	50	50
Aula 2	B	25	25	50	50
Aula 3	C	25	25	50	50
Aula 4	D				
Aula 5	E				
Nro. Alumnos mes		75	75	150	150
Nro. Secciones		3	3	6	

Año 2	SEDE	ALUMNOS			Capacidad de
		Mañana	Tarde	TOTAL	
Aula 1	A	25	25	50	50
Aula 2	B	25	25	50	50
Aula 3	C	25	25	50	50
Aula 4	D	25	0	25	50
Aula 5	E				
Nro. Alumnos mes		100	75	175	200
Nro. Secciones		4	3	7	350

Año 3	SEDE	ALUMNOS			Capacidad de
		Mañana	Tarde	TOTAL	
Aula 1	A	25	25	50	50
Aula 2	B	25	25	50	50
Aula 3	C	25	25	50	50
Aula 4	D	25	25	50	50
Aula 5	E				
Nro. Alumnos mes		100	100	200	200
Nro. Secciones		4	4	8	

Año 4	SEDE	ALUMNOS			Capacidad de
		Mañana	Tarde	TOTAL	
Aula 1	A	25	25	50	50
Aula 2	B	25	25	50	50
Aula 3	C	25	25	50	50
Aula 4	D	25	25	50	50
Aula 5	E	25	0	25	50
Nro. Alumnos mes		125	100	225	250
Nro. Secciones		5	4	9	

Año 5	SEDE	ALUMNOS			Capacidad de
		Mañana	Tarde	TOTAL	
Aula 1	A	25	25	50	50
Aula 2	B	25	25	50	50
Aula 3	C	25	25	50	50
Aula 4	D	25	25	50	50
Aula 5	E	25	25	50	50
Nro. Alumnos mes		125	125	250	250
Nro. Secciones		5	5	10	

Se establece una capacidad de atención de inicial al 60% para el primer año y al 100% para el quinto año.

En el cuarto año de operación se abrirá una sucursal, no contará con local propio ya que la sede principal será nuestra imagen corporativa y marca de servicio, Para cumplir esta estrategia de posicionamiento se alquilará aulas en empresas e instituciones formativas.

La capacidad por aula es de 20 alumnos ya que la mayoría de las aulas para alquiler manejan tal capacidad instalada.

<b>Año 3</b>		<b>SUCURSAL</b>		<b>ALUMNOS</b>			<b>Capacidad de Alumnos</b>
				<b>Mañana</b>	<b>Tarde</b>	<b>TOTAL</b>	
<b>Aula 1</b>	<b>A</b>	20	20	40	40		
<b>Aula 2</b>	<b>B</b>			0			
		Nro. Alumnos mes	20	20	40	40	
		Nro. Secciones	1	1	2		

<b>Año 4</b>		<b>SUCURSAL</b>		<b>ALUMNOS</b>			<b>Capacidad de Alumnos</b>
				<b>Mañana</b>	<b>Tarde</b>	<b>TOTAL</b>	
<b>Aula 1</b>	<b>A</b>	20	20	40	40		
<b>Aula 2</b>	<b>B</b>	20	0	20	40		
		Nro. Alumnos mes	40	20	60	80	
		Nro. Secciones	2	1	3		

<b>Año 5</b>		<b>SUCURSAL</b>		<b>ALUMNOS</b>			<b>Capacidad de Alumnos</b>
				<b>Mañana</b>	<b>Tarde</b>	<b>TOTAL</b>	
<b>Aula 1</b>	<b>A</b>	20	20	40	40		
<b>Aula 2</b>	<b>B</b>	20	20	40	40		
		Nro. Alumnos mes	40	40	80	80	
		Nro. Secciones	2	2	4		

Para el caso de las carreras virtuales: Se estimó 20 alumnos por aula virtual

<b>Año 3</b>	<b>VIRTUAL</b>	<b>ALUMNOS</b>			<b>Capacidad de</b>
		<b>Mañana</b>	<b>Tarde</b>	<b>TOTAL</b>	
<b>Aula 1</b>	<b>Virtual</b>			20	20
<b>Aula 2</b>	<b>Virtual</b>			20	20
<b>Aula 3</b>	<b>Virtual</b>			20	20
<b>Aula 4</b>	<b>Virtual</b>			0	0
<b>Aula 5</b>	<b>Virtual</b>			0	0
<b>Aula 6</b>	<b>Virtual</b>			0	0
<b>Aula 7</b>	<b>Virtual</b>			0	0
<b>Aula 8</b>	<b>Virtual</b>			0	0
<b>Aula 9</b>	<b>Virtual</b>			0	0
Nro. Alumnos mes				<b>60</b>	<b>60</b>
Nro. Secciones				<b>3</b>	

<b>Año 4</b>	<b>SEDE</b>	<b>ALUMNOS</b>			<b>Capacidad de</b>
		<b>Mañana</b>	<b>Tarde</b>	<b>TOTAL</b>	
<b>Aula 1</b>	<b>Virtual</b>			20	20
<b>Aula 2</b>	<b>Virtual</b>			20	20
<b>Aula 3</b>	<b>Virtual</b>			20	20
<b>Aula 4</b>	<b>Virtual</b>			20	20
<b>Aula 5</b>	<b>Virtual</b>			20	20
<b>Aula 6</b>	<b>Virtual</b>			20	20
<b>Aula 7</b>	<b>Virtual</b>			0	0
<b>Aula 8</b>	<b>Virtual</b>			0	0
<b>Aula 9</b>	<b>Virtual</b>			0	0
Nro. Alumnos mes				<b>120</b>	<b>120</b>
Nro. Secciones				<b>6</b>	

<b>Año 5</b>	<b>SEDE</b>	<b>ALUMNOS</b>			<b>Capacidad de</b>
		<b>Mañana</b>	<b>Tarde</b>	<b>TOTAL</b>	
<b>Aula 1</b>	<b>Virtual</b>			20	20
<b>Aula 2</b>	<b>Virtual</b>			20	20
<b>Aula 3</b>	<b>Virtual</b>			20	20
<b>Aula 4</b>	<b>Virtual</b>			20	20
<b>Aula 5</b>	<b>Virtual</b>			20	20
<b>Aula 6</b>	<b>Virtual</b>			20	20
<b>Aula 7</b>	<b>Virtual</b>			20	20
<b>Aula 8</b>	<b>Virtual</b>			20	20
<b>Aula 9</b>	<b>Virtual</b>			20	20
Nro. Alumnos mes				<b>180</b>	<b>180</b>
Nro. Secciones				<b>9</b>	

Toda la parte administrativa de estas actividades educativas serán absorbidas por el área administrativa, comercial, de operaciones y académica de la sede principal.

### Programación de Personal de acuerdo a las tareas

El CETPRO por ser una empresa de servicios con un alto grado de intangibilidad, requiere de los siguientes recursos para sus operaciones diarias:

Recursos de Personal: Requiere de personal profesional especializado en las disciplinas Académica, Servicios y Operaciones, Administrativa y Comercial.

**Académica:** Según la RM. 647-2018-MINEDU, en su acápite 6.2, la jornada laboral de profesores nombrados es de 30 horas pedagógicas en sector público, la cual incluye:

ACTIVIDADES	HRS
Sesiones de Aprendizaje	26
Trabajo Colegiado	1
Atención a padres	1
Atención al estudiante	2
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

Para el caso de sector privado, los profesores serán nombrados con una jornada de 48 horas a la semana

ACTIVIDADES	HRS
Sesiones de Aprendizaje	45
Trabajo Colegiado	1
Atención a padres	1
Atención al estudiante	1
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>

En la Sede, se requiere de PTC (profesor a tiempo completo):

#### SEDE

	Alumnos	Secciones	Horas x Carrera al Año			Profesor Tiempo Completo		
			Presencial	Virtual	TOTAL	Presencial	Virtual	TOTAL
AÑO 1	150	6	5,760	1,440	7,200	3	1	4
AÑO 2	175	7	6,720	1,680	8,400	3	1	4
AÑO 3	200	8	7,680	1,920	9,600	4	1	5
AÑO 4	225	9	8,640	2,160	10,800	4	1	5
AÑO 5	250	10	9,600	2,400	12,000	4	1	5

Fuente: Propia

En la Sucursal, se requiere de PTC (profesor a tiempo completo)

### SUCURSAL

AÑO	Alumnos	Secciones	Horas x Carrera al Año			Profesor Tiempo Parcial		
			Presencial	Virtual	TOTAL	Presencial	Virtual	TOTAL
AÑO 1								
AÑO 2								
AÑO 3	40	2	1,920	480	2,400	1	0	1
AÑO 4	60	3	2,880	720	3,600	1	1	2
AÑO 5	80	3	2,880	720	3,600	2	1	3

Fuente: Propia

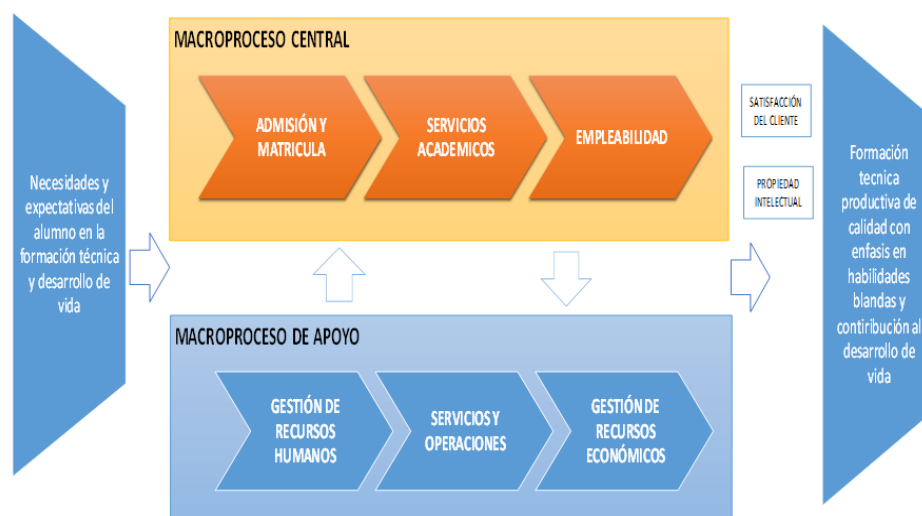
En la Virtual, se requiere de PTC (profesor a tiempo completo)

### VIRTUAL

AÑO	Alumnos	Secciones	Horas x Carrera al Año			Profesor Tiempo Parcial		
			Presencial	Virtual	TOTAL	Presencial	Virtual	TOTAL
AÑO 1								
AÑO 2								
AÑO 3	60	3		3,600	3,600	0	2	2
AÑO 4	120	6	0	7,200	7,200	0	3	3
AÑO 5	180	9	0	10,800	10,800	0	5	5

Así mismo, debe contar con: (1) Director Académico y (1) Asistente de Registros Académicos. En Servicios y Operaciones: (1) Director de Servicios y Operaciones, en Administrativo y Comercial: (1) Director Administrativo y Comercial, (1) Analista de Gestión Humana, (1) Analista de Bienestar, (1) Analista de Empleabilidad y (2) Asesoras Educativas a tiempo parcial para ventas.

Como parte del Plan de Operaciones, está definido el Mapa de Procesos, así como el inventario de sus procesos y procedimientos.



**Figura 23: Mapa de Procesos del Cetpro Carpe Diem**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Lista de Procesos y Procedimientos misionales

<b>Nivel 0</b>		<b>Nivel 1</b>	
PC01	ADMISIÓN Y MATRICULA	PC01.01	Promoción, ingreso y matricula del alumno
PC02	SERVICIOS ACADEMICOS	PC02.01	Programación académica
		PC02.02	Procedimiento de registro y administración de expedientes
		PC02.03	Seguimiento académico
		PC02.04	Certificados y constancias
		PC02.05	Autoevaluación del aprendizaje
PC03	EMPLEABILIDAD	PC03.01	Convenios interinstitucionales
		PC03.02	Reputación de la marca
		PC03.03	Seguimiento del graduado

*Elaboración: Propia*

Tabla 11: Lista de Procesos y Procedimiento de apoyo

<b>Nivel 0</b>		<b>Nivel 1</b>	
PA01	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	PA01.01	Selección y administración de personal
		PA01.02	Capacitación y desarrollo del personal
		PA01.03	Remuneraciones y compensaciones
PA02	SERVICIOS Y OPERACIONES	PA02.01	Administración de Servicios Generales
		PA02.02	Logística y operaciones
PA03	GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS	PA03.01	Cobranza y penalidades
		PA03.02	Integración contable

*Elaboración: Propia*

A continuación, las fichas de los procesos misionales:

PC01 ADMISIÓN Y MATRICULA	
PC01.01 Promoción, ingreso y matrícula del alumno	
Propósito: Ejecutar la promoción de las carreras técnicas hasta el ingreso y matrícula del estudiante de carreras técnicas productivas.	
Alcance: Aplica a las asesoras educativas y estudiantes	
Actividades	Responsables
Planificación de promoción y difusión: Este proceso se inicia con el Plan de promoción y difusión.	Director de Administración y Comercial
Contacto con el cliente: Se efectúa a través de la página web, telemarketing, visitas a colegios y municipalidades, hasta obtener una base de datos	Asesoras educativas.
Ingreso del alumno: Se brinda información al futuro alumno, para su inscripción, previo pago del derecho de matrícula.	Asesoras educativas.
Registrar matrícula: Los estudiantes realizan el pago de matrícula en efectivo o depósito bancario (voucher), se expide una ficha de matrícula y cronograma de pagos.	Asesoras educativas.
Indicadores: Eficacia de las actividades de promoción y difusión Porcentaje de estudiantes matriculados	
Documentos relacionados: Plan de promoción y difusión Cronograma de visita mensual de actividades de promoción Cargo de visita a instituciones	

Fuente: Elaboración propia

PC02 SERVICIOS ACADEMICOS	
PC02.01 Programación académica	
Propósito: Determinar el proceso de gestión de la programación académica.	
Alcance: Aplica al Director Académico, Asistente de registros académicos y docentes a tiempo completo y parcial	
Actividades	Responsables
Elaborar cronograma académico: Se elabora el cronograma académico anual y se deriva al Director Académico para su aprobación.	Asistente de registros académicos
Aprobar cronograma académico: Se aprueba cronograma académico	Director Académico
Programar cursos y asignar docentes: Se realiza la programación semestral de cursos y se asignan docentes a tiempo completo o parcial, con la carga académica, horarios y salones, y se deriva al Director Académico para su aprobación.	Asistente de registros académicos
Revisar, aprobar y remitir carga académica: Se aprueba programación semestral de cursos y carga académica y se remite a cada docente.	Director Académico
Supervisar el proceso de programación: Verificar el cumplimiento de la programación semestral en la sede.	Director Académico
Indicadores: Porcentaje de cumplimiento de la programación académica	
Documentos relacionados: Programación académica Distribución de carga horaria	

Fuente: Elaboración propia



PC02 SERVICIOS ACADEMICOS	
PC02.02 Registro y administración de expedientes	
Propósito: Registrar, verificar y custodiar expedientes de los ingresantes/estudiantes de las carreras técnico productivas.	
Alcance: Aplica a estudiantes, asistente de registros académicos.	
Actividades	Responsables
Presentar documentos: Los ingresantes presentan sus documentos a la Dirección Académica de manera presencial o por correo electrónico.	Ingresantes
Recepcionar y verificar documentos: Se reciben los documentos en físico o virtual: Certificado de estudios secundarios, recibo de agua o luz o teléfono, foto a color tamaño carnet con fondo blanco cronograma académico	Asistente de registros académicos
Registro de documentos: Se registra, codifica y cataloga los documentos, generando el expediente del estudiante.	Asistente de registros académicos
Indicadores: Porcentaje de su expediente completo en los tiempos establecidos.	
Documentos relacionados: Reglamento de Organización y Funciones	

Fuente: Elaboración propia

PC02 SERVICIOS ACADEMICOS	
PC02.03 Seguimiento académico	
Propósito: Realizar el proceso de ejecución académico de las carreras técnicas.	
Alcance: Docentes, Director Académico, Asistente de registros académicos.	
Actividades	Responsables
Ejecutar Silabo: Desarrollar las actividades planificadas en el silabo por asignatura.	Docente
Realizar evaluación pedagógica del docente: Se supervisa la ejecución de asignaturas de forma presencial en las aulas y se registra información.	Director Académico / Asistente de registros académicos
Verificar publicación de notas: Se verifica la publicación de notas por cada curso que incluyan los módulos de las carreras técnicas, registrando la información.	Asistente de registros académicos
Indicadores: Porcentaje del cumplimiento del contenido del silabo.	
Documentos relacionados: Cuadro de seguimiento y control de cumplimiento académico.	

Fuente: Elaboración propia

PC02 SERVICIOS ACADEMICOS	
PC02.04 Certificado y constancia	
Propósito: Elaborar, procesar, verificar y emitir certificados o constancias respecto de las carreras técnicas productivas.	
Alcance: Aplica a estudiantes, asistente de registros académicos y Director Académico.	
Actividades	Responsables
Solicitar certificado, constancia: Entregar solicitud física o por correo electrónico, precisando el motivo del servicio, dirigido a la Dirección Académica.	Estudiante
Verificar solicitud: Se verifica la solicitud y de proceder se gestiona su emisión.	Asistente de registros académicos
Verificar condición académica: Se verifica que la condición académica del estudiante permita tramitar el certificado o constancia.	Asistente de registros académicos
Emitir certificado o constancia: Se emite el certificado o constancia en el formato correspondiente, asignándole número y registrándolo en el Libro de certificados y constancias	Asistente de registros académicos
Firmar y entregar los certificado o constancia: Se firma los certificados o constancias, para su distribución a los solicitantes.	Director Académico
Indicadores: Porcentaje de certificados y constancias emitidos en el tiempo establecido.	
Documentos relacionados: Libro de certificados y constancias	

Fuente: Elaboración propia

SINEACE aún no cuenta con un Modelo de Acreditación para programas de estudio de CETPRO, se está tomando en lo que resulte aplicable, el “Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Institutos y Escuelas de Educación Superior”.

<https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2017/07/Anexo-a-la-Resolucion-N%C2%B0-076-2016-DEA-IEES.pdf>

PC02 SERVICIOS ACADEMICOS	
PC02.05 Autoevaluación del aprendizaje	
Propósito: Implementar, mantener y mejorar el sistema de autoevaluación del aprendizaje.	
Alcance: Aplica a los docentes, estudiantes, asistente de gestión humana, asistente de registros académicos, Analista de Bienestar Estudiantil y Comité de Calidad constituido por: Director Académico, Director Administrativo y Comercial y el Director de Servicios y Operaciones.	
Actividades	Responsables
Elaborar documentación del sistema: Sobre la base del Plan Estratégico Institucional, el Modelo de Acreditación del SINEACE (En lo que aplique), el Plan Operativo por cada carrera técnica, planifica el proceso de Sistema de Autoevaluación del Aprendizaje incluyendo la elaboración de Proyecto de implementación y/o mantenimiento, Registro de Planificación de Objetivos y Registro de Gestión de Recursos, por cada carrera técnico productiva.	Asistente de gestión humana. Asistente de registros académicos. Analista de bienestar estudiantil.
Revisar y aprobar documentos del proceso: El Comité de Calidad revisa y aprueba la documentación de planificación del proceso del Sistema de Autoevaluación del Aprendizaje.	Comité de Calidad
Elaborar Plan de Difusión: Elabora el Plan de Difusión del Sistema de Autoevaluación del Aprendizaje para el presente año académico.	Analista de bienestar estudiantil.
Difundir Sistema de Autoevaluación del Aprendizaje: Se llevan a cabo reuniones de sensibilización y difusión del Sistema de Autoevaluación del Aprendizaje dirigida a docentes y estudiantes.	Comité de Calidad
Verificar ponderaciones e instrumentos de autoevaluación: Según el plan de estudios programados semestralmente, así como en los sílabos de las asignaturas de los docentes	Comité de Calidad
Evaluar desempeño docente: Evalúa el desempeño docente en modalidad presencial y virtual.	Comité de Calidad
Elaborar Plan de Mejora: En base a las propuestas de mejora de proceso, resultados de la autoevaluación realizada e informe final, para su aprobación final por el Comité de Calidad.	Analista de bienestar estudiantil.
Indicadores: Rendimiento académico de estudiantes. Porcentaje de estudiantes desaprobados.	
Documentos relacionados: Libro de certificados y constancias	

Fuente: Elaboración propia

PC03 EMPLEABILIDAD	
PC03.01 Convenios	
Propósito: Gestionar los convenios	
Alcance: Aplica a organizaciones públicas y/o privadas.	
Actividades	Responsables
Proponer convenios con grupos de interés: La Dirección de Servicios y Operaciones, en coordinación con la Dirección Académica y la Dirección Administrativo y Comercial, impulsa la vinculación del CETPRO y/o sus carreras técnicas productivas con grupos de interés a través de convenios locales, nacionales e internacionales.	Director de Servicios y Operaciones
Coordinar y firmar convenio: Se establece comunicación con las partes interesadas hasta determinar el proyecto final del convenio, el mismo que es comunicado al Director Administrativo y Comercial para su firma conjunta.	Director de Servicios y Operaciones
Registrar y difundir convenio: El analista de empleabilidad, registra el convenio firmado en la carpeta del grupo de interés y lo difunde a través del Portal Institucional y/o redes sociales.	Analista de empleabilidad
Hacer seguimiento de convenio: Se hace seguimiento del cumplimiento del convenio	Analista de empleabilidad
Indicadores: Porcentaje de cumplimiento de convenios.	
Documentos relacionados: Registro de convenios	

Fuente: Elaboración propia

PC03 EMPLEABILIDAD	
PC03.02 Reputación de la marca	
Propósito: Gestionar la identidad, la marca y la comunicación corporativa proyectando estrategias de confianza, satisfacción y posicionamiento de grupos de interés internos y externos.	
Alcance: Aplica a toda la institución y sus partes interesadas.	
Actividades	Responsables
Realizar percepción de la reputación institucional: A los grupos de interés internos y externos para identificar, en forma periódica, las debilidades y fortalezas del CETPRO.	Director de Servicios y Operaciones / Analista de empleabilidad.
Analizar información recogida: A partir de los resultados de las encuestas y entrevistas se proponen y se desarrollan estrategias de comunicación interna y externa transfiriendo la personalidad y la cultura corporativa a través de la difusión de los servicios, valores y fortalezas de la institución en diversos medios.	Director de Servicios y Operaciones / Analista de empleabilidad
Generar y producir contenidos: Se elabora y desarrolla un cronograma de recojo de información de los dueños de proceso y direcciones académicas, para producir contenido de difusión como videos, ponencias, etc.	Analista de empleabilidad
Difundir contenidos: La información se difunde en diversos medios como el portal web, red de docentes, redes sociales, etc.	
Evaluar reputación: Se evalúa la reputación a través de los resultados de encuestas, entrevistas e impacto de la difusión en medios de comunicación en base a métricas según corresponda.	Analista de empleabilidad
Indicadores: Informe de evaluación sobre reputación corporativa. Métricas de posicionamiento.	
Documentos relacionados: Registro de entrevistas	

Fuente: Elaboración propia

PC03 EMPLEABILIDAD	
PC03.04 Seguimiento del graduado	
Propósito: Realizar el seguimiento y evaluar el desempeño de los graduados que se insertan en el medio laboral.	
Alcance: Aplica a los graduados de las carreras técnicas productivas.	
Actividades	Responsables
Elaborar registro de graduados: Se elabora el registro de graduados en coordinación con la Dirección Académica para obtener el registro de egresados.	Director de Servicios y Operaciones / Analista de empleabilidad.
Aplicar encuestas: El Analista de empleabilidad ejecuta las encuestas a los graduados, generando un informe de resultados remitido al Director de Servicios y Operaciones.	Analista de empleabilidad
Visitar empleador: El Analista de empleabilidad realiza una visita al empleador del graduado encuestado para conocer su nivel de satisfacción con su desempeño.	Analista de empleabilidad
Elaborar indicadores: El Director de Servicios y Operaciones elabora los indicadores de gestión.	Director de Servicios y Operaciones
Indicadores: Porcentaje de incremento de graduados registrados Satisfacción de egresados de las carreras técnicas productivas Satisfacción de los empleadores. Métricas de posicionamiento.	
Documentos relacionados: Cuadro control del seguimiento de los graduados	

Fuente: Elaboración propia

#### **7.4 Gestión del inventario y proveedores**

Controlar las existencias de los activos fijos y la contratación de los proveedores de los servicios o bienes que requiera el CETPRO, estarán a cargo de la Dirección de Servicios Generales y de Soporte.

#### **7.5 Gestión de calidad**

SINEACE es la entidad del Estado que acredita la calidad de los procesos y los resultados de las instituciones de educación básica, técnica y superior, pero a la fecha no se ha contempla aún estándares para los CETPRO (según de precisa en su página web, <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2017/07/Anexo-a-la-Resolucion-N%C2%B0-076-2016-DEA-IEES.pdf>

Sin embargo, CETPRO “Carpe Diem SAC” ha contemplado seguir en lo que aplique, el Modelo de Acreditación para Institutos. Como calidad en educación, el SINEACE recoge lo establecido en la Ley N° 28044, referente en educación, sin embargo, esta institución más que concluir en una definición, reconoce la educación con calidad como bien público al servicio de los ciudadanos, entre otros.

Para el CETPRO Carpe Diem SAC, calidad educativa esta entendida como la dinámica de perfeccionamiento continuo, pues tiene como consigna el superarse constantemente. (Ver anexo 14)

##### **7.5.1. Calidad del proceso de operaciones del servicio.**

La gestión de la calidad en el proceso de operaciones del servicio de educación que es el que ofrece nuestro proyecto, ira de la mano con las pautas y directrices de las Normas ISO 9001 y 9004, como buenas prácticas internacionales en el ámbito de la calidad, sumado a ello los ocho principios de la calidad, en el CETPRO “Carpe Diem” controlaremos la calidad de los procesos y el servicio. (Ver anexo 15)



### **7.5.2. Calidad en el nivel de atención.**

Sumándose a los ocho principios de la calidad antes mencionados, el servicio a prestar en educación nos genera principios adicionales:

Crear valor para que los estudiantes se motiven y se sientan satisfechos con el producto que están recibiendo.

Enfocarse en el valor social significa atender a los estudiantes y otras partes interesadas, teniendo como base la ética.

La agilidad es esencial para el crecimiento sostenido en un entorno educativo, cada día más cambiante.

El autoanálisis, entendido como la capacidad que tenga el Cetpro de evaluarse.

### **7.5.3. Enfoque de riesgos.**

El pensamiento basado en el riesgo forma parte del enfoque por procesos, y definiéndose el riesgo bajo la Norma ISO 9001:2015, como el efecto de la incertidumbre en un resultado esperado. Para ello hemos considerado una metodología de riesgos para identificar, analizar, evaluar los riesgos, habiéndose determinado inicialmente detectar los riesgos operativos.

La Matriz de Riesgos Operativos (Ver anexo 16 y 17) se evalúa el denominado “Caída o no disponibilidad del servicio de la plataforma virtual” fue seleccionado por los efectos tanto en el desarrollo de las actividades académicas, la comunicación en las aulas virtuales y la inoperatividad de las mismas, se analizaron los controles con los que operaríamos, obteniéndose en la calificación del riesgo, 02 moderados y 01 importante y en ese sentido, también se han planteado las acciones para abordar dichos riesgos.

## Capítulo VIII: Plan de Recursos Humanos

### 8.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional define las características sobre cómo se organizará el Cetpro, los niveles de autoridad, el organigrama y áreas en las que se encuentra dividida la organización.

Sergio Hernández, define la estructura organizacional, como el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas.

La estructura planteada, es una estructura formal, que tiene como finalidad sostener la carga de trabajo sin generar fricción y desintegración entre sus partes, permitiendo así alcanzar los objetivos comerciales y la calidad de servicio como nuestro foco diferencial.

Esta estructura formal surge como una necesidad para realizar una división de las actividades dentro de una organización mediante organigramas, manuales y la interacción de los principios de la organización como la división de trabajo, autoridad y responsabilidad, delegación, jerarquía y equidad en la carga de trabajo, entre otras.

La estructura organizacional del Cetpro tiene 3 niveles:

- Primer nivel de jerarquía: Junta de Socios a cargo de las decisiones que impacten directamente en el desarrollo del negocio.
- Segundo nivel de jerarquía: directores de las 3 áreas importantes del negocio. La Dirección Administrativa y Comercial, Dirección Académica y Dirección de Servicios y Operaciones. La Dirección Administrativa y Comercial, es responsable de los resultados financieros y rentabilidad. La Dirección Académica, es responsable de las decisiones que impacten directamente en el desarrollo y calidad del servicio. La Dirección de Servicios y Operaciones, sostiene la operación y el servicio, A este nivel

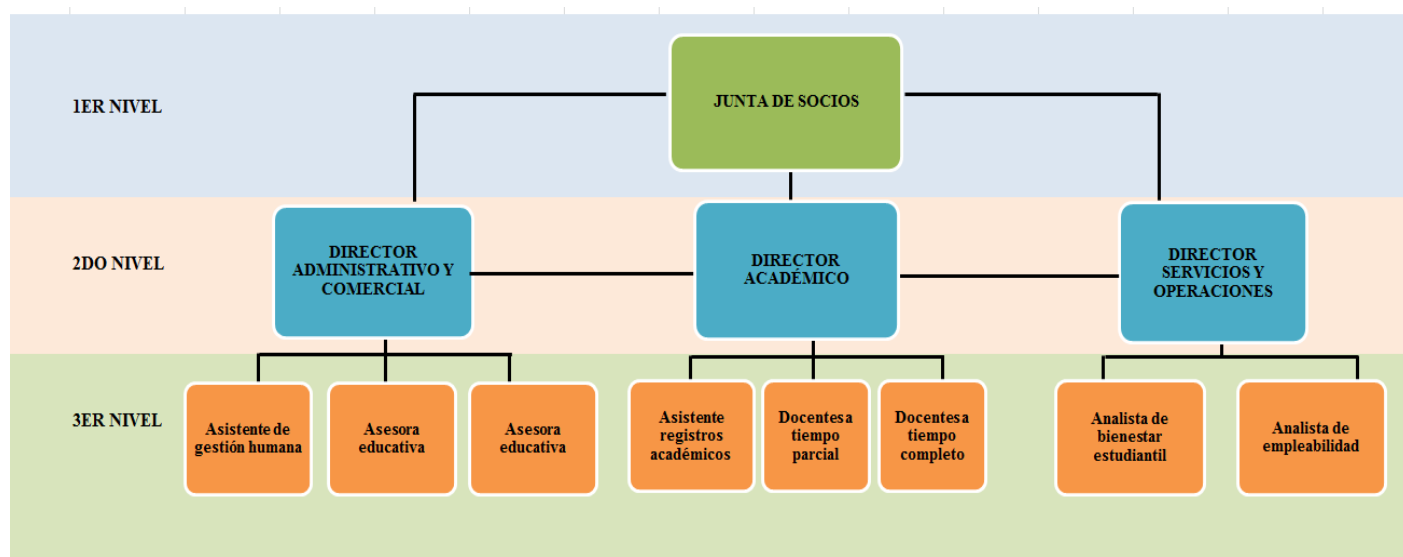
se tomarán decisiones teniendo en cuenta la mejora continua en los procesos y la satisfacción del cliente.

- Tercer nivel de jerarquía: El equipo que hace posible la operación del Cetpro. Este equipo estará a cargo de las decisiones que impacten en el desarrollo diario que afecte al consumidor y al usuario final.

Bajo la Dirección Administrativa y Comercial: Un Asistente de gestión humana y dos Asesoras educativas.

Bajo la Dirección Académica: Un Asistente de registros académicos y los docentes.

Bajo la Dirección de Servicios y operaciones: Un Analista de bienestar y de empleabilidad. Este equipo es responsable de la operación y el servicio.



**Figura 24: Estructura Organizacional**

Fuente: Elaboración propia.

## **8.2 Perfil del Puesto. Manual de funciones (MOF)**

Los manuales de perfiles de puesto del Cetpro están diseñados teniendo en cuenta el rol que las personas desempeñan en la organización y su nivel de decisión sobre los resultados.

Después del análisis y descripción de puestos, se describen las funciones principales y específicas necesarias para el desarrollo óptimo y con calidad del servicio según necesidades identificadas en la estructura.

El Manual de funciones por puesto contempla las principales funciones principales de cada perfil contiene; funciones básicas, funciones específicas, línea de autoridad, requisitos académicos y competencias personales.

La línea de autoridad, define el nivel de coordinaciones que debe realizar tanto con su líder directo como con sus pares, tanto sus relaciones internas y externas.

Los requisitos académicos, así como las competencias personales son para la estructura organizacional indispensables para el desempeño óptimo y cumplimiento de metas, por tanto, con variables decisoras para el proceso de selección.

Los manuales funciones de los perfiles realizados son 3 del segundo nivel y 6 del tercer nivel. Del segundo nivel se desarrollaron los MOF del Director Administrativo y Comercial, Director Académico y Director de Servicios y Operaciones.

Del tercer nivel se desarrollaron los MOF del Asistente de Gestión Humana, Asesora Educativa, Asistente de Registros Académicos, Docente a tiempo completo, Analista de Bienestar Estudiantil y Analista de Empleabilidad.

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código: DIR-MOF-001	Area: Administración - Comercial
	Versión: 01	Página 1 de 1

**I. DEL PUESTO**

Nombre del puesto	Director de Administración y Comercial		
Ubicación	Gerencia / Área:	Departamento / Area:	
	Administración y Finanzas	Administración y Finanzas	
Estatus de cargo	Director	Modalidad	Tiempo completo
Recibe supervisión de	JUNTA DE SOCIOS		
Ejerce supervisión sobre	Asistente de Gestión Humana / Asesoras Educativas		

**II. DE LAS FUNCIONES****FUNCIÓN BÁSICA**

Planificar, dirigir y controlar las actividades comerciales, promoviendo la venta de los servicios, estableciendo planes y

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

1. Participar en el proceso de planeación estratégica.
2. Proponer la política comercial y un plan anual de ventas.
3. Elaborar estudios de investigación de mercado, bancos de datos de la competencia, a fin de conocer el posicionamiento.
4. Asegurar el cumplimiento del presupuesto (presupuestos de operaciones y procesos administrativos)
5. Supervisar el control presupuestal.
6. Administrar y autorizar gastos de la oficina, así como administrar eficientemente la caja chica.
7. Supervisa la contratación de servicios de proveedores.

**III. RELACIONES DE COORDINACIÓN****COORDINACIÓN INTERNA**

Con la Junta de Socios/Gerencia, analista de gestión humana, asesoras educativas, alumnos.

**COORDINACIÓN EXTERNA**

Con clientes en general, futuros clientes, proveedores.

**IV. PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO****EDUCACIÓN**

Titulado en Administración de Empresas, Economía, Negocios o carreras afines.

**FORMACIÓN**

Cursos y/o Diplomado en Ventas y Marketing

Conocimiento básico sobre legislación laboral

Manejo del office y MS Project

**EXPERIENCIA**

Mínima de 3 años como Jefe de Administración, Comercial o Marketing o puestos similares del sector educativo.

**HABILIDADES**

- 1.- Trabajo en equipo
2. Comunicación Asertiva
- 4.- Orientado a resultados
- 5.- Orientado a la Mejora Continua
- 2.- Orientación al cliente interno y/o externo

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gestión Humana	Area	Gerencia General

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código: DIR-MOF-002	Area: Académica
	Versión: 01	Página 1 de 1

**I. DEL PUESTO**

Nombre del puesto	Director Académico		
Ubicación	Gerencia / Área:	Departamento / Area:	
	Académica	Académica	
Estatus de cargo	Director	Modalidad	Tiempo completo
Recibe supervisión de	JUNTA DE SOCIOS		
Ejerce supervisión sobre	Asistente de Registros Académicos / Docentes a tiempo completo y parcial		

**II. DE LAS FUNCIONES****FUNCIÓN BÁSICA**

Dirige, organiza, evalúa y monitorea la planificación, ejecución y evaluación del plan académico del Cetpro.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

1. Supervisar la aplicación del modelo educativo.
2. Velar por el cumplimiento de los objetivos académicos de las carreras, en coordinación con el área de Servicios.
3. Velar por la disponibilidad de recursos humanos docentes y no docentes y de los recursos materiales y tecnológicos.
4. Realizar la supervisión, el seguimiento y evaluación del desarrollo y cumplimiento de los Planes de Estudios.
5. Planificar, organizar, monitorear y evaluar las actividades académicas de las carreras.
6. Gestionar el currículo y el Plan de Estudios en correspondencia con los Perfiles de Ingreso y Egreso de los estudiantes.
7. Coordinar y supervisar la elaboración y actualización de los sílabos, de acuerdo a los requerimientos de las Carreras.

**III. RELACIONES DE COORDINACIÓN****COORDINACIÓN INTERNA**

Con la Junta de Socios/Gerencia, asistente de registros académicos, docentes, alumnos.

**COORDINACIÓN EXTERNA**

Con clientes en general, futuros clientes, representantes de instituciones educativas y empresas.

**IV. PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO****EDUCACIÓN**

Titulado en Educación, Psicología Educativa, o carreras afines.

**FORMACIÓN**

Cursos y/o Diplomado en metodologías ágiles  
 Conocimiento básico sobre legislación educativa  
 Manejo del office y MS Project

**EXPERIENCIA**

Mínima de 3 años como Jefe Académico o puestos similares del sector educativo.

**HABILIDADES**

- 1.- Trabajo en equipo
2. Comunicación Asertiva
- 4.- Orientado a resultados
- 5.- Orientado a la Mejora Continua
- 2.- Orientación al cliente interno y/o externo

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gestión Humana	Area	Gerencia General

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código: DIR-MOF-003	Area: Operaciones
	Versión: 01	Página 1 de 1

**I. DEL PUESTO**

Nombre del puesto	Director Servicios y Operaciones		
Ubicación	Gerencia / Área:	Departamento / Area:	
	Operaciones	Operaciones	
Estatus de cargo	Director	Modalidad	Tiempo completo
Recibe supervisión de	JUNTA DE SOCIOS		
Ejerce supervisión sobre	Analista de Bienestar Estudiantil / Analista de Empleabilidad		

**II. DE LAS FUNCIONES****FUNCIÓN BÁSICA**

Dirige, organiza, evalúa y monitorea la planificación, ejecución y evaluación del plan operativo del Cetpro.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

1. Ejecutar las actividades del Plan Operativo que le corresponden.
2. Proponer con empresas interinstitucionales para la ejecución del programa de empleabilidad y coaching.
3. Planificar, organizar, implementar las actividades de capacitación para el personal docente y no docente.
4. Planificar, organizar, coordinar y ejecutar actividades relacionadas al bienestar estudiantil del alumno.
5. Poner en funcionamiento y supervisar un sistema de coaching y orientación psicopedagógica y vocacional.
6. Gestionar acciones que impacten en el servicio al cliente.
7. Establecer alianzas estratégicas con las empresas más significativas de la industria.

**III. RELACIONES DE COORDINACIÓN****COORDINACIÓN INTERNA**

Con la Junta de Socios/Gerencia, analista de bienestar estudiantil, analista de empleabilidad, docentes, alumnos.

**COORDINACIÓN EXTERNA**

Con clientes en general, futuros clientes, representantes de instituciones educativas y empresas.

**IV. PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO****EDUCACIÓN**

Titulado en Educación, Psicología Educativa, Administración o carreras afines.

**FORMACIÓN**

Cursos y/o Diplomado en Servicio al cliente o CRM.

Conocimiento básico sobre legislación laboral.

Manejo del office y MS Project

**EXPERIENCIA**

Mínima de 3 años como Jefe de Servicios Educativos o puestos similares del sector educativo.

**HABILIDADES**

- 1.- Trabajo en equipo
2. Comunicación Asertiva
- 4.- Orientado a resultados
- 5.- Orientado a la Mejora Continua
- 2.- Orientación al cliente interno y/o externo

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gestión Humana	Area	Gerencia General

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código: DIR-MOF-004	Area: Administración - Comercial
	Versión: 01	Página 1 de 1

**I. DEL PUESTO**

Nombre del puesto	Asistente de Gestión Humana		
Ubicación	Gerencia / Área:	Departamento / Area:	
	Administración - Comercial	Administración - Comercial	
Estatus de cargo	Asistente	Modalidad	Tiempo completo
Recibe supervisión de	Director Administrativo y Comercial		
Ejerce supervisión sobre	Practicante		

**II. DE LAS FUNCIONES****FUNCIÓN BÁSICA**

Responsable de la ejecución de las actividades del plan de recursos humanos del Cetpro.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

1. Ejecutar las actividades del proceso de convocatoria y selección de personal.
1. Ejecutar las actividades del proceso de elaboración de planillas.
3. Planificar, organizar, implementar las actividades con personal docente y no docente.
4. Planificar, organizar, coordinar y ejecutar actividades relacionadas al bienestar del personal docente y no docente.
5. Coordinar la atención de los servicios de personal: vacaciones, movimientos de personal, cálculo de beneficios.
6. Organizar y ejecutar y evaluar las actividades de Bienestar Social para los trabajadores
7. Administrar, registrar la asistencia y puntualidad.

**III. RELACIONES DE COORDINACIÓN****COORDINACIÓN INTERNA**

Con directores, analista de bienestar estudiantil, analista de empleabilidad, docentes, alumnos.

**COORDINACIÓN EXTERNA**

Con clientes en general, futuros clientes, representantes de instituciones educativas y empresas.

**IV. PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO****EDUCACIÓN**

Bachiller en Administración, Psicología o carreras afines.

**FORMACIÓN**

Cursos y/o Diplomado en Recursos Humanos.

Conocimiento sobre legislación laboral.

Elaboración de planillas.

**EXPERIENCIA**

Mínima de 1 año como asistente de recursos humanos o puestos similares.

**HABILIDADES**

- 1.- Trabajo en equipo
2. Comunicación Asertiva
- 4.- Orientado a resultados
- 5.- Orientado a la Mejora Continua
- 2.- Orientación al cliente interno y/o externo

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gestión Humana	Area	Gerencia General



<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código: DIR-MOF-005	Area: Administración - Comercial
	Versión: 01	Página 1 de 1

**I. DEL PUESTO**

Nombre del puesto	Asesoras Educativas		
Ubicación	Gerencia / Área:	Departamento / Area:	
	Administración - Comercial	Administración - Comercial	
Estatus de cargo	Analista	Modalidad	Tiempo completo
Recibe supervisión de	Director Administrativo y Comercial		
Ejerce supervisión sobre	Practicante		

**II. DE LAS FUNCIONES****FUNCIÓN BÁSICA**

Organiza y ejecuta el plan de marketing del Cetpro.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

1. Brindar asesoría personalizada y directa a los clientes.
2. Realizar telemarketing para la depuración y el seguimiento de la base de datos de clientes potenciales.
3. Construir y desarrollar una base de datos para el manejo por perfiles de los postulantes.
4. Realizar el seguimiento diario a los potenciales postulantes.
5. Recopilar información y conocer a la competencia.
6. Presentar reportes diarios del avance de las actividades al Director Administrativo y comercial.
7. Ejecución del plan de ventas: visitas a colegios y potenciales clientes.

**III. RELACIONES DE COORDINACIÓN****COORDINACIÓN INTERNA**

Con directores, analista de bienestar estudiantil, analista de empleabilidad, docentes, alumnos.

**COORDINACIÓN EXTERNA**

Con clientes en general, futuros clientes, representantes de instituciones educativas y empresas.

**IV. PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO****EDUCACIÓN**

Bachiller en Administración, Marketing o carreras afines.

**FORMACIÓN**

Cursos y/o Diplomado en ventas y CRM

Manejo de redes sociales.

Dominio del office

**EXPERIENCIA**

Mínima de 1 año como asesora educativa o puestos similares.

**HABILIDADES**

- 1.- Trabajo en equipo
2. Comunicación Asertiva
- 4.- Orientado a resultados
- 5.- Orientado a la Mejora Continua
- 2.- Orientación al cliente interno y/o externo

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gestión Humana	Area	Gerencia General

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código: DIR-MOF-003	Area: Operaciones
	Versión: 01	Página 1 de 1

**I. DEL PUESTO**

Nombre del puesto	Asistente de Registros Académicos		
Ubicación	Gerencia / Área:	Departamento / Area:	
	Académica	Académica	
Estatus de cargo	Asistente	Modalidad	Tiempo completo
Recibe supervisión de	Director Académico		
Ejerce supervisión sobre	Practicantes		

**II. DE LAS FUNCIONES****FUNCIÓN BÁSICA**

Ejecución de los procesos relacionados a los registros de matrícula, emisión de certificaciones y otros documentos de los

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

1. Parametriza en el Sistema correspondiente la información académica y financiera proporcionada por las instancias
2. Procesa los procesos de matrícula de cada módulo por carreras
3. Incorpora al Sistema correspondiente la información necesaria para la creación de Programas, Planes de Estudios y
4. Registra y actualiza en el Sistema la información sobre retiros de cursos, cambios de Programas y otros trámites.
5. Procesa en el Sistema todo tipo de solicitudes respecto a Matrícula y Registro Académico y realiza su seguimiento.
6. Control y seguimiento de los expedientes de alumnos.

**III. RELACIONES DE COORDINACIÓN****COORDINACIÓN INTERNA**

Con Directores, analista de bienestar estudiantil, analista de empleabilidad, docentes, alumnos.

**COORDINACIÓN EXTERNA**

Instituciones privadas y públicas en ámbitos de su competencia y con conocimiento y autorización del Secretario

**IV. PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO****EDUCACIÓN**

Técnico en Educación, Administración o carreras afines.

**FORMACIÓN**

Cursos en Servicio al cliente o CRM.

Conocimiento básico sobre legislación educativa.

Dominio del office

**EXPERIENCIA**

Mínima 1 año puestos similares del sector educativo.

**HABILIDADES**

- 1.- Trabajo en equipo
2. Comunicación Asertiva
- 4.- Orientado a resultados
- 5.- Orientado a la Mejora Continua
- 2.- Orientación al cliente interno y/o externo

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gestión Humana	Area	Gerencia General

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código: DIR-MOF-003	Area: Operaciones
	Versión: 01	Página 1 de 1

**I. DEL PUESTO**

Nombre del puesto	Docente a tiempo completo		
Ubicación	Gerencia / Área:	Departamento / Area:	
	Académica	Académica	
Estatus de cargo	Asistente	Modalidad	Tiempo completo
Recibe supervisión de	Director Académico		
Ejerce supervisión sobre	Practicantes		

**II. DE LAS FUNCIONES**

<b>FUNCIÓN BÁSICA</b>
Proponer e implementar innovaciones y desarrollos en los servicios educativos
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
1. Programación y dictado de las sesiones de clases.
2. Brindar capacitaciones para el uso de los distintos recursos de la plataforma moodle.
3. Preparación del material pedagógico de estudio para los cursos presenciales y virtuales.
4. Ejercer la docencia con rigurosidad académica, respeto a la propiedad intelectual, ética profesional, independencia y apertura conceptual e ideológica.
5. Brindar tutoría a los estudiantes para orientarlos en su desarrollo pre profesional y/o académico.
6. Participar activamente en el proceso de autoevaluación y/o acreditación y licenciamiento

**III. RELACIONES DE COORDINACIÓN**

<b>COORDINACIÓN INTERNA</b>
Con Directores, asistente de registros académicos, analista de empleabilidad, alumnos.
<b>COORDINACIÓN EXTERNA</b>
Con clientes en general, futuros clientes, representantes de instituciones educativas y empresas.

**IV. PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO**

<b>EDUCACIÓN</b>
Titulado en Educación, Psicología Educativa, Administración o carreras afines.
<b>FORMACIÓN</b>
Cursos y/o Diplomado en metodologías ágiles idealmente.
Dominio del office
<b>EXPERIENCIA</b>
Mínima 2 años puestos similares del sector educativo.
<b>HABILIDADES</b>
1.- Trabajo en equipo
2. Comunicación Asertiva
4.- Orientado a resultados
5.- Orientado a la Mejora Continua
2.- Orientación al cliente interno y/o externo

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gestión Humana	Area	Gerencia General

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código: DIR-MOF-003	Area: Operaciones
	Versión: 01	Página 1 de 1

**I. DEL PUESTO**

Nombre del puesto	Analista de Bienestar Estudiantil		
Ubicación	Gerencia / Área:	Departamento / Area:	
	Servicios y Operaciones	Servicios y Operaciones	
Estatus de cargo	Analista	Modalidad	Tiempo completo
Recibe supervisión de	Director de Servicios y Operaciones		
Ejerce supervisión sobre	Practicantes		

**II. DE LAS FUNCIONES****FUNCIÓN BÁSICA**

Supervisa e implmentar el programa de retención y fidelización de los alumnos.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

1. Realizar con los Coordinadores y Docentes el análisis del rendimiento académico de los estudiantes.
2. Asesorar a los Docentes, Directores de grupo en el seguimiento de estudiante y en la identificación y tratamientos de problemas individuales y grupales.
3. Desarrollar talleres formativos a la comunidad educativa orientados a la formación integral del estudiante de acuerdo a las necesidades.
4. Asesorar a los docentes con estrategias psicopedagógicas que contribuyan al mejoramiento académico, disciplinario y comportamental.
5. Ejecutar las acciones del programa de retención y fidelización.

**III. RELACIONES DE COORDINACIÓN****COORDINACIÓN INTERNA**

Con Directores, asistente de registros académicos, analista de empleabilidad, alumnos.

**COORDINACIÓN EXTERNA**

Con clientes en general, futuros clientes, representantes de instituciones educativas y empresas.

**IV. PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO****EDUCACIÓN**

Titulado en Educación, Psicología Educativa, Administración o carreras afines.

**FORMACIÓN**

Cursos y/o Diplomado en Servicio al cliente o CRM.

Conocimiento básico sobre legislación educativa.

Dominio del office

**EXPERIENCIA**

Mínima 1 año puestos similares del sector educativo.

**HABILIDADES**

- 1.- Trabajo en equipo
2. Comunicación Asertiva
- 4.- Orientado a resultados
- 5.- Orientado a la Mejora Continua
- 2.- Orientación al cliente interno y/o externo

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gestión Humana	Area	Gerencia General

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código: DIR-MOF-003	Area: Operaciones
	Versión: 01	Página 1 de 1

**I. DEL PUESTO**

Nombre del puesto	Analista de Empleabilidad		
Ubicación	Gerencia / Área:	Departamento / Area:	
	Servicios y Operaciones	Servicios y Operaciones	
Estatus de cargo	Analista	Modalidad	Tiempo completo
Recibe supervisión de	Director de Servicios y Operaciones		
Ejerce supervisión sobre	Practicantes		

**II. DE LAS FUNCIONES****FUNCIÓN BÁSICA**

Generar y mantener solventes relaciones institucionales con empresas e instituciones a nivel nacional

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

1. Generar y mantener relaciones con empresas para promover la imagen del Cetpro logrando fortalecer la Red empresarial para así impulsar la colocación laboral de estudiantes y egresados en la sede/ciudad asignada.
2. Realizar visitas/llamadas de forma diaria a ejecutivos de selección y/o Recursos Humanos en empresas, así como asistir a eventos externos de tipo empresarial como asistente y/o auspiciador para desarrollar relaciones futuras en beneficio de la Red Empresarial.
3. Brindar soporte constante a los estudiantes y egresados en la sede con el objetivo de apoyarlos en la obtención de prácticas y/o empleos con las empresas que forman parte de la Red Empresarial.
4. Controlar el correcto flujo de atención al cliente con el objetivo de asegurar la calidad en la atención a empresas y usuarios.

**III. RELACIONES DE COORDINACIÓN****COORDINACIÓN INTERNA**

Con Directores, asistente de registros académicos, analista de empleabilidad, alumnos.

**COORDINACIÓN EXTERNA**

Con clientes en general, futuros clientes, representantes de instituciones educativas y empresas.

**IV. PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO****EDUCACIÓN**

Titulado en Administración o carreras afines.

**FORMACIÓN**

Cursos y/o Diplomado en Servicio al cliente o CRM.

Conocimiento básico sobre legislación educativa.

Dominio del office

**EXPERIENCIA**

Mínima 1 año puestos similares del sector educativo.





**HABILIDADES**

- 1.- Trabajo en equipo
2. Comunicación Asertiva
- 4.- Orientado a resultados
- 5.- Orientado a la Mejora Continua
- 2.- Orientación al cliente interno y/o externo

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gestión Humana	Area	Gerencia General

### 8.3 Procesos internos de gestión del personal

Se realizará un análisis organizacional interno para detectar los aspectos más críticos en los que focalizar las acciones del plan de recursos humanos.

<b>Tamaño</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contamos con talento suficiente para cumplir con los objetivos de negocio actuales.</li> <li>Confío en que disponemos de estrategias/ recursos efectivos para atraer el talento necesario.</li> <li>Contamos con talento suficiente que se incorpore al equipo para satisfacer las necesidades futuras en función del crecimiento del negocio previsto y las promociones/ rotación que se anticipan en los próximos 2 años.</li> </ul>	<b>Si</b> <b>Si</b> <b>Si</b>	<b>No</b> <b>No</b> <b>No</b>
<b>Desempeño</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confío en que mi equipo actual opera con el nivel de desempeño adecuado.</li> <li>Estoy seguro de que mi equipo logra equilibrar de manera eficaz las decisiones de negocio de corto y largo plazo.</li> <li>Los miembros de mi equipo siempre toman decisiones de talento acertadas/ desarrollan con eficacia la capacidad del equipo.</li> </ul>	<b>Si</b> <b>Si</b> <b>Si</b>	<b>No</b> <b>No</b> <b>No</b>
<b>Compromiso</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sé que mi equipo posee un alto grado de compromiso para lograr nuestros objetivos de negocio actuales.</li> <li>Nuestro equipo realiza un esfuerzo discrecional para lograr resultados excepcionales.</li> <li>Confío en que la rotación en los próximos 12 a 18 meses no tendrá un impacto negativo en el desempeño.</li> </ul>	<b>Si</b> <b>Si</b> <b>Si</b>	<b>No</b> <b>No</b> <b>No</b>
<b>Capacidad</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando pienso en los objetivos de este año, confío en que nuestro equipo posee las capacidades necesarias para cumplir con los mismos.</li> <li>Cuando pienso en qué se necesita en los próximos años para ejecutar nuestra estrategia, creo que tenemos y/o estamos desarrollando habilidades emergentes fundamentales.</li> </ul>	<b>Si</b> <b>Si</b>	<b>No</b> <b>No</b>

Después del análisis se identificaron estos temas críticos, hacia los que estarán orientadas todas las acciones de Recursos Humanos:

- **Tamaño:** Contar con el talento suficiente para cumplir con los objetivos de negocios actuales.
- **Desempeño:** El equipo debe operar con el nivel de desempeño adecuado.
- **Compromiso:** Alto grado de compromiso para lograr los objetivos de negocios actuales.
- **Capacidad:** El equipo posee las capacidades necesarias para cumplir con los objetivos.

#### 8.3.1. Selección y contratación.

El proceso de selección se enfoca en la búsqueda del mejor talento que responda a las exigencias del negocio y conduzcan al equipo al logro de los resultados del negocio.

La convocatoria y reclutamiento se realizarán en las bolsas de trabajo de las universidades cercanas a la ubicación del Cetpro, promovemos la calidad de tiempo y la cercanía al centro de trabajo y la reducción del tiempo de transporte.

La evaluación de candidatos, se realizará en dos instancias: evaluación de conocimiento y entrevista por competencias, ambas orientadas a validar sus competencias técnicas como las competencias personales de trabajo en equipo, comunicación asertiva y orientación a resultados.

Para la contratación, se entiende la carta formal de oferta laboral, cuando son confirmadas las condiciones y requerimientos de contratación se procederá a la firma del contrato, por un tiempo de duración de 6 meses, para todas las posiciones. (Anexo 18)

	<b>PUESTOS</b>	<b>CONTRATACIÓN</b>
1	Director administrativo y comercial	1 año en planilla
2	Director Académico	1 año en planilla
3	Director Servicios y operaciones	1 año en planilla
4	Asistente gestión humana	6 meses en planilla
5	Asistente registro académicos	6 meses en planilla
6	Docente a tiempo completo	6 meses en planilla
7	Analista de Bienestar Estudiantil	6 meses en planilla
8	Analista de empleabilidad	6 meses en planilla
9	Asesoras Educativas	6 meses contrato por campaña

### **8.3.2. Inducción.**

El objetivo del proceso de inducción, es familiarizar al nuevo integrante del equipo con la empresa y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus directivos, su historia, sus políticas, así como los manuales y políticas que existen en el Cetpro, así como reducir los tiempos y costos que se pierde el nuevo integrante tratando de tener por sí mismo acceso a la información.

La inducción está a cargo de cada Dirección de área y participan todos los miembros del equipo, el objetivo no es sólo compartir información sino también establecer vínculos que favorezcan la coordinación diaria.

Este proceso se realiza antes de inicio de labores y consta de 4 etapas:

- Primera Etapa: Información Introdutoria proporcionada por Asistente de Gestión Humana. Se presentan temas como: visión, misión, valores, organigrama, políticas, procedimientos y otros temas de la organización.
- Segunda Etapa: Información respecto al objetivo y funciones del puesto por el Director de área, como su jefe inmediato. Se presentan temas como: objetivos y funciones del puesto, metodología de trabajo, así como una visita por el Cetpro para que el empleado lo conozca.
- Tercera Etapa: Entrevistas con los compañeros de contacto.
- Cuarta Etapa: Evolución y el seguimiento a cargo del Asistente de Gestión Humana y el Director del área. Durante la primera semana se trabaja con el nuevo integrante para aclarar algunas dudas que se le puedan presentar con sesiones de preguntas y respuestas para aclarar cualquier duda.

### **8.3.3. Capacitación.**

Cada 6 meses se levantarán las principales necesidades de capacitación teniendo en cuenta: el resultado de la evaluación de desempeño, la renovación de contrato y las políticas de reconocimiento.

El desarrollo de este programa, se realizará de la mano de todas las alianzas estratégicas del Cetpro, con embajadas, instituciones educativas, empresas, etc. que nos permitan acceder a cursos o entrenamientos a cero costos de manera presencial o virtual, de nuevas técnicas o metodologías, así como en temas de desarrollo de habilidades blandas que contribuyan a su realización personal. (Ver anexo 19)



### **8.3.4. Evaluación de desempeño.**

Proceso que tiene como principal objetivo, medir el rendimiento y el comportamiento del colaborador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos del CETPRO.

Para los administrativos, es de frecuencia anual y coincide con la renovación de contrato y para los docentes es de frecuencia semestral, coincide con la renovación de su contrato. La ejecución de ambos procesos está a cargo de las Direcciones respectivas inmediatas.

Los principales pilares de la retroalimentación:

- Establecer objetivos claros y medibles: estos deben ser planteados desde el inicio de la relación contractual.
- Feedback asertivo: Comentarios y situaciones específicas y concretas.
- Presencial: El lenguaje no verbal es importante por eso la retroalimentación no puede darse de manera online.
- Continuo: La mejora continua obliga a que sea un proceso permanente.
- Sistematización: Los resultados serán registrados y deben ser comparados con el período similar anterior para evaluar las mejoras en el tiempo.

## **8.4 Remuneraciones y compensaciones**

Funcionamos bajo el régimen laboral general, que señala que los trabajadores que son contratados gozan de los siguientes derechos:

- Es Salud. El empleador paga el 9% de la remuneración del trabajador.
- Compensación por Tiempo de Servicio (CTS): equivalente a un sueldo al año.
- Gratificaciones en julio y diciembre (dos sueldos en total).
- Asignación familiar de 10% de la remuneración familiar en caso de tener hijos menores de 18 años.

- Vacaciones de 30 días al año.
- En caso el trabajador sea despedido sin causa justificada, deberá ser indemnizado, cuyo monto se calcula en 1.5 remuneraciones por cada año trabajado, con un tope de doce remuneraciones.

Tabla 12: Puestos y escalas salariales

Escaia	Minimo	Máximo	Sueldo
<b>Mano de Obra Directa (MOD)</b>	<b>19,700</b>	<b>24,217</b>	<b>19,700</b>
Director Académico	2,000	2,800	2,000
Asistente Registros Académicos	1,200	1,452	1,200
Profesor Tiempo Completo 1	1,500	1,815	1,500
Profesor Tiempo Completo 2	1,500	1,815	1,500
Profesor Tiempo Completo 3	1,500	1,815	1,500
Profesor Tiempo Completo 4	1,500	1,815	1,500
Profesor Tiempo Completo 5	1,500	1,815	1,500
Profesor Tiempo Completo 6	1,500	1,815	1,500
Profesor Tiempo Completo 7	1,500	1,815	1,500
Profesor Tiempo Completo 8	1,500	1,815	1,500
Profesor Tiempo Completo 9	1,500	1,815	1,500
Profesor Tiempo Completo 10	1,500	1,815	1,500
Profesor Tiempo Completo 11	1,500	1,815	1,500
<b>Salarios Administrativos</b>	<b>7,600</b>	<b>9,956</b>	<b>7,600</b>
Director Administrativo y Comercial	2,000	2,800	2,000
Analista de Gestión Humana	1,200	1,452	1,200
Analista de Bienestar Estudiantil	1,200	1,452	1,200
Analista de Empleabilidad	1,200	1,452	1,200
Director de Servicios y Operaciones	2,000	2,800	2,000
	<b>27,300</b>	<b>34,173</b>	<b>27,300</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13: Gasto anual de planilla

Concepto	Sueldo	Anual	Gratificaciones	CTS	ES Salud	TOTAL
<b>Mano de Obra Directa (MOD)</b>	<b>19,700</b>	<b>236,400</b>	<b>39,400</b>	<b>19,700</b>	<b>24,822</b>	<b>320,322</b>
Director Académico	2,000	24,000	4,000	2,000	2,520	32,520
Asistente Registros Académicos	1,200	14,400	2,400	1,200	1,512	19,512
Profesor Tiempo Completo 1	1,500	18,000	3,000	1,500	1,890	24,390
Profesor Tiempo Completo 2	1,500	18,000	3,000	1,500	1,890	24,390
Profesor Tiempo Completo 3	1,500	18,000	3,000	1,500	1,890	24,390
Profesor Tiempo Completo 4	1,500	18,000	3,000	1,500	1,890	24,390
Profesor Tiempo Completo 5	1,500	18,000	3,000	1,500	1,890	24,390
Profesor Tiempo Completo 6	1,500	18,000	3,000	1,500	1,890	24,390
Profesor Tiempo Completo 7	1,500	18,000	3,000	1,500	1,890	24,390
Profesor Tiempo Completo 8	1,500	18,000	3,000	1,500	1,890	24,390
Profesor Tiempo Completo 9	1,500	18,000	3,000	1,500	1,890	24,390
Profesor Tiempo Completo 10	1,500	18,000	3,000	1,500	1,890	24,390
Profesor Tiempo Completo 11	1,500	18,000	3,000	1,500	1,890	24,390
<b>Salarios Administrativos</b>	<b>7,600</b>	<b>91,200</b>	<b>15,200</b>	<b>7,600</b>	<b>9,576</b>	<b>123,576</b>
Director Administrativo y Comercial	2,000	24,000	4,000	2,000	2,520	32,520
Analista de Gestión Humana	1,200	14,400	2,400	1,200	1,512	19,512
Analista de Bienestar Estudiantil	1,200	14,400	2,400	1,200	1,512	19,512
Analista de Empleabilidad	1,200	14,400	2,400	1,200	1,512	19,512
Director de Servicios y Operaciones	2,000	24,000	4,000	2,000	2,520	32,520
	<b>27,300</b>	<b>327,600</b>	<b>54,600</b>	<b>27,300</b>	<b>34,398</b>	<b>443,898</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 8.5 Cultura Organizacional

El CETPRO no es una organización rígida, su cultura organizacional se conforma de la integración de las creencias, costumbres y hábitos de sus miembros, por tanto, es una organización flexible, que se adapta a los cambios y abraza la diversidad.

La cultura organizacional servirá de marco de referencia a los miembros del Cetpro y determinará las pautas acerca de cómo deben conducirse. Una manera de lograr lealtad, orgullo y sentido de pertenencia es compartiendo los sueños que dieron origen al Cepetro, lograr conectar con el equipo desde el corazón y no sólo desde la lógica y los resultados.

(Anexo 20)

Robbins, especialista en temas organizacionales, señala que “la cultura también transmite un sentido de identidad a los miembros de la empresa, facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo, e incrementa la estabilidad del sistema social”.

Los pilares del diseño de nuestra Cultura Organizacional:

1.       Comunicación: el conjunto de hábitos, normas, creencias, valores y experiencias que son los encargados de caracterizar a un grupo en concreto se deben comunicar y hacer de conocimiento general las políticas de la empresa, las decisiones respecto a cambios y todo lo que involucre a los colaboradores.
2.       Identificar y reconocer a los líderes: Identificar al grupo de personas quienes dirigen a los demás y en quienes recae la misión de dar a conocer la iniciativa de crecimiento pues serán quienes expliquen e incentiven el compromiso en sus respectivos equipos respecto a la misión asignada en este proceso.
3.       Vivir las políticas y normas: Esto ayuda a definir el compromiso del equipo, además, aclara las funciones y responsabilidades de cada miembro del equipo. En este punto, el papel de los líderes es fundamental, son ellos el ejemplo de los demás miembros de la empresa. Los líderes son los que promueven y refuerzan la cultura de la empresa pues esto ayuda a definir la conducta que se espera encontrar en los trabajadores.
4.       Estructura: Es importante recordar que detrás de toda organización debe haber una estrategia de estructura que promueva el apoyo o guía para cumplir los objetivos del negocio.
5.       Identificación del talento: Para el crecimiento del negocio es indispensable reconocer y organizar el talento humano, es decir ubicar a al personal de acuerdo a sus habilidades técnicas y funcionales, así promovemos el desarrollo personal y profesional, ubicando especialistas dedicados a un tema definido.

## Capítulo IX: Plan Financiero

El objetivo es evaluar el financiamiento para determinar la viabilidad del CETPRO para un periodo de cinco años.

Para la proyección de los estados financieros del negocio propuesto, se ha considerado los siguientes supuestos:

1. Para el período de inversión inicial o período cero se ha considerado, previos al año, tres meses sin ventas de servicios. El CETPRO se hará conocer y buscará acercamiento con los potenciales clientes (colegios, empresas, otros) a través de dos asesoras educativas, una orientada al turno de la mañana y la otra orientada al turno de la tarde. Para el tercer año, se incluye una asesora educativa como fuerza de venta de las unidades de negocios: sucursal y virtual.
2. La fuerza de ventas en el año cero, estará integrada por los directores-socios, un asistente de registros académicos, tres profesores y dos asesoras educativas.
3. Se incluirán a los socios en planilla con una remuneración mínima y a tiempo completo.
4. La inversión del plan de negocios se realizará en moneda nacional (soles), priorizando la inversión tangible, la inversión intangible y los gastos pre operativos para atender los flujos económicos.
5. En el campo tributario y contable se ha considerado:
  - a. El Impuesto General a las Ventas es del 18%
  - b. El Impuesto a la Renta es del 29.5%
  - c. El coeficiente mensual para pago a cuenta del Impuesto a la Renta de 1.5% del ingreso base mensual durante los cinco años.
  - d. En el año cero, la provisión de gastos pre operativos y de remuneraciones es por tres meses.

- e. Los sueldos sufren variación del 10% tanto en el año 3 como en el año 5 y un incremento anual de S/.200 soles para los directores.
  - f. En el segundo año, los gastos administrativos sufren variación al incorporarse el servicio de administración de plataforma e-Learning y en el tercer año, con el servicio de alquiler de aula para la sucursal.
  - g. Se considera un nivel de deserción de alumnos del 2% afectando la recaudación de ingresos.
  - h. Todos los servicios tercerizados (vigilancia, limpieza, arrendamiento de local, contabilidad, hosting y otros) serán bajo contrato y se facturarán en moneda nacional (soles) para el beneficio del crédito fiscal. El arrendamiento del local tendrá un incremento de 5% cada 2 años.
6. La empresa no va entregar utilidades por cinco (5) años y la utilidad neta se capitalizará en resultados económicos para la pronta recuperación de la inversión y cancelación del préstamo al banco.
7. Se pagará bonificación variable a las asesoras educativas según cumplimiento de metas de ventas asignadas, el bono será de S/. 4,000 soles.
8. El costo de oportunidad de los accionistas del 22,1% y un aporte de capital de S/. 117,317 soles dividido en tres partes iguales.
9. Para la capacidad instalada se considera:
- a. De un total de 52 semanas al año, se toma 48 semanas efectivas, descontado 4 semanas al año.
  - b. La unidad de medida del servicio es “Alumnos”, siendo esta la unidad de medida para las carreras técnicas.
  - c. Tiempo de duración de una carrera técnica es de 12 meses. El precio es de S/. 250 mensuales y S/. 100 soles de matrícula por cada inicio modular, cada carrera se

estructura de 4 módulos. El alumno pagará por carrera técnica un monto de 3,400 soles.

- d. El número de alumnos por carrera técnica será de 25 en la sede, 20 en la sucursal y de 20 en la plataforma virtual.
- e. Uso de capacidad instalada en la sede, considerando el 2% de deserción al año será: Para el año 1 (al 60%), año 2 (al 70%), año 3 (al 80%), año 4 (al 90%) y año 5 (al 100%), siendo la capacidad instalada anual de 250 alumnos.
- f. Se dispondrán de dos turnos. Cada turno contará con tres profesores a tiempo completo y un asistente de registros académicos.

10. Para el segmento de mercado se considera:

- a. Jóvenes de 18-24 años con o sin secundaria completa, del NSE C y D y que vivan en el distrito de Villa María del Triunfo.
- b. Para el cuarto año, se implementará una sucursal en un distrito emergente para el dictado de una carrera como parte de la política de expansión de mercado.

11. Para el dictado de clases de los cursos de cada módulo se considerará:

- a. 80% presencial y el 20% virtual.
- b. En el primer y segundo año, tres profesores a tiempo completo.
- c. En el tercer año, ocho profesores a tiempo completo.
- d. En el cuarto año nueve profesores a tiempo completo.
- e. En el quinto año, once profesores a tiempo completo.
- f. Incluir como parte del dictado de clases a los socios del negocio ad-honoren.

### **9.1 Inversión y fuentes de financiamiento**

Para calcular el servicio de la deuda, primero se evaluó la estructura de financiamiento y el costo de oportunidad de los accionistas.

### **9.1.1 Activos fijos y activos intangibles.**

Se considera la implementación del centro de estudios técnico – productivo CETPRO el cual incluye los requerimientos mínimos para la atención de los servicios de formación en carreras técnicas con énfasis en el desarrollo de habilidades blandas. La inversión involucra elementos como mobiliario, equipos informáticos y equipos varios.

Se contarán con costos de la implementación con los requerimientos necesarios para la total independencia de actividades tanto administrativa, comercial y académica.

Adicionalmente se considerará los estándares de calidad en la medida del cumplimiento a los artículos 40° al 45° de la Ley General de Educación N° 28044 reflejado en el gasto de acondicionamiento del local.

Finalmente, la empresa será constituida y elevada a registros públicos bajo una persona jurídica de tipo SAC conformada por un grupo societario de tres accionistas con 33,33% de participación cada uno.



Tabla 14: Activos fijos y activos intangibles (soles)

Concepto	Cant.	Asignado	S/.	TOTAL	
<b>A. Tangible</b>					
Modulo Docente + silla alta	3	Aulas	229	686	AULAS
Mesa de trabajo (para dos personas)	36	Aulas	127	4,576	
Silla personal	75	Aulas	76	5,720	
Computadora Personal	3	Aulas	1,271	3,814	
Parlantes	3	Aulas	127	381	
Equipo Multimedia	3	Aulas	1,102	3,305	
Ecran de 2.4mX2.4m	3	Aulas	424	1,271	
Pizarras acrilicas 4.0m X 4.0m	3	Aulas	424	1,271	
Sillones 2 cuerpos/Sala de profesores	1	Sala	678	678	ACADÉMICA
Mesa de trabajo (para 4 personas)	1	Sala	212	212	
Silla personal	4	Sala	76	305	
Modulo de Cómputo + Estanteria	1	Sala	1,271	1,271	
Computadora Personal	1	Sala	1,271	1,271	
Mueble Kitchenet para bebidas calientes	1	Sala	593	593	
Microondas	1	Sala	297	297	
Televisor 43"	1	Sala	763	763	
Escritorio personal	1	Director	424	424	
Silla de escritorio	1	Director	169	169	
Silla de oficina de atención	2	Director	102	203	
Estanteria de melamine	1	Director	593	593	
Computadora Personal	1	Director	1,271	1,271	SERVICIOS Y OPERACIONES
Escritorio personal	1	Director	424	424	
Silla de escritorio	1	Director	169	169	
Silla de oficina de atención	2	Director	102	203	
Estanteria de melamine	1	Director	593	593	
Computadora Personal	1	Director	1,271	1,271	
Impresora	1	área	551	551	
Counter atención	1	Asesoras	847	847	
Silla de escritorio	2	Asesoras	169	339	
Computadora Personal	2	Asesoras	1,271	2,542	
Impresora	1	área	551	551	
Telefono (2 lineas + 8 anexos)	1	área	424	424	
Televisor 43"	1	área	763	763	
Mesa para atención padres (4 sillas)	1	área	678	678	
Silla personal	4	área	76	305	
Módulo de Cafeteria y Meriendas p/alumnos	1	área	1,271	1,271	
Escritorio personal	1	Director	424	424	
Silla de escritorio	1	Director	169	169	
Silla de oficina de atención	2	Director	102	203	
Estanteria de melamine	1	Director	593	593	
Computadora Personal	1	Director	1,271	1,271	
Mesa de Trabajo (para tres personas)	1	Analista	212	212	
Silla de escritorio	3	Analista	169	508	
Modulo de Cómputo + Estanteria (Estación 3 personas)	1	Analista	1,271	1,271	
Computadora Personal (Estación 3 personas)	1	Analista	1,271	1,271	
<b>Total Tangible</b>				<b>45,932</b>	
<b>B. Intangible</b>					
Constitución y Registros Públicos	1	Local	1,271	1,271	
Licencia de funcionamiento	1	Local	424	424	
Sistema de Informacion	1	Local	3,390	3,390	
Microsoft Office 2013	5	Local	689	3,443	
Windows Office	5	Local	689	3,443	
Camaras + disco duro externo + Movil Bipe Estación	1	Local	3,390	3,390	
Acondicionamiento local	1	Local	21,186	21,186	
<b>Total Intangible</b>				<b>36,547</b>	
<b>Total Activos Fijos y Activos Intangibles</b>				<b>82,479</b>	

Fuente: Propia

Nota: Los precios unitarios no incluyen el IGV

### 9.1.2 Gastos de planilla.

Se considera para el año cero un mínimo de personal para un período de tres meses, siendo estos: Director académico, director administrativo y comercial y director de servicios y operaciones; personal que se dedicarán a implementar, asistir en la búsqueda de clientes.

El monto provisionado para este tiempo es de S/. 38,259 soles donde se considera tres meses de pago, se incluyen el derecho a los beneficios sociales por ley.

Solo el primer año, no se considerará el perfil de analista de empleabilidad. A partir del segundo año se contará con el perfil de analista de gestión humana y bienestar estudiantil.

Tabla 15: Gastos de planilla en soles

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Mano de Obra Directa (MOD)</b>	<b>25,179</b>	<b>100,023</b>	<b>128,454</b>	<b>275,119</b>	<b>305,200</b>	<b>393,768</b>
Director Académico	6,540	25,980	35,772	39,024	42,276	45,528
Asistente Registros Académicos	3,924	15,588	19,512	21,463	21,463	23,610
Profesor Tiempo Completo 1	4,905	19,485	24,390	26,829	26,829	29,512
Profesor Tiempo Completo 2	4,905	19,485	24,390	26,829	26,829	29,512
Profesor Tiempo Completo 3	4,905	19,485	24,390	26,829	26,829	29,512
Profesor Tiempo Completo 4	0	0		26,829	26,829	29,512
Profesor Tiempo Completo 5	0	0		26,829	26,829	29,512
Profesor Tiempo Completo 6	0	0		26,829	26,829	29,512
Profesor Tiempo Completo 7	0	0		26,829	26,829	29,512
Profesor Tiempo Completo 8	0	0		26,829	26,829	29,512
Profesor Tiempo Completo 9	0	0			26,829	29,512
Profesor Tiempo Completo 10	0	0				29,512
Profesor Tiempo Completo 11	0	0				29,512
<b>Salarios Administrativos</b>	<b>13,080</b>	<b>51,960</b>	<b>130,080</b>	<b>142,438</b>	<b>148,942</b>	<b>161,885</b>
Director Administrativo y Comercial	6,540	25,980	35,772	39,024	42,276	45,528
Analista de Gestión Humana	0	0	19,512	21,463	21,463	23,610
Analista de Bienestar Estudiantil	0	0	19,512	21,463	21,463	23,610
Analista de Empleabilidad	0	0	19,512	21,463	21,463	23,610
Director de Servicios y Operaciones	6,540	25,980	35,772	39,024	42,276	45,528
	<b>38,259</b>	<b>151,983</b>	<b>258,534</b>	<b>417,557</b>	<b>454,142</b>	<b>555,653</b>

Fuente: Propia

### 9.1.3 Gastos pre operativos.

Los gastos administrativos, de ventas y de insumos para el año cero tienen un total de S/. 83, 941 soles, siendo los más representativos los gastos de marketing y publicidad y alquiler de local con montos de S/. 14,407 soles y S/. 51,864 soles respectivamente.

Respecto a los gastos de marketing y publicidad consideramos, gastos orientados al lanzamiento de la marca y captación de clientes a través de la estrategia de publicidad btl y digital.

Los gastos administrativos comprenden los pagos de servicios tercerizados (limpieza, vigilancia, alquiler de local, entre otros) y servicios básicos (luz, agua y teléfono, incluye internet).

Tabla 16: Gastos pre operativos (soles)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Administración</b>	<b>32,076</b>	<b>106,476</b>	<b>156,173</b>	<b>163,678</b>	<b>163,753</b>	<b>166,097</b>
Servicios Básicos						
- Telefonía Fija	763	2,288	3,051	3,051	3,051	3,051
- Movil (2 móviles)	381	1,144	1,525	1,525	1,525	1,525
- Agua	763	2,288	3,051	3,051	3,051	3,051
- Energía Eléctrica	2,542	7,627	10,169	10,169	10,169	10,169
Ss Vigilancia (Diurno y Nocturno)	6,356	19,068	25,424	25,424	25,424	25,424
Ss Limpieza (Diurno y nocturno)	6,356	19,068	25,424	25,424	25,424	25,424
Mantenimiento general		8,475	8,475	8,475	8,475	8,475
Alquiler de Local	14,407	36,017	43,220	45,381	45,381	47,650
Servicio Alquiler de Aula - Distrito		0	0	17,085	17,085	17,085
Servicio Contable		9,153	18,305	18,305	18,305	18,305
Servicio de Adm. de plataforma e-learning		0	16,180	4,440	4,515	4,590
Servicio de Almacenamiento de Nube		840	840	840	840	840
Servicio dominio y Hosting	508	508	508	508	508	508
<b>Ventas</b>						
Marketing y Publicidad	<b>51,864</b>	<b>29,237</b>	<b>116,492</b>	<b>121,153</b>	<b>116,492</b>	<b>121,153</b>
<b>Insumos</b>						
Insumos	<b>0</b>	<b>6,068</b>	<b>7,100</b>	<b>8,094</b>	<b>9,146</b>	<b>10,152</b>
	<b>83,941</b>	<b>141,781</b>	<b>279,764</b>	<b>292,925</b>	<b>289,391</b>	<b>297,402</b>

Fuente: Propia

Nota: Los precios unitarios no incluyen el IGV

### 9.1.4 Estructura de Costos.

Con la estructura de costos permite organizar de manera óptima y práctica los costos del CETPRO, teniendo como referencia la estrategia de venta y gestión de operación del CETPRO.

Los costos se dividen en: Costos Fijos (Ver anexo 21) y Costos Variables (Ver anexo 22).

Durante los cinco años, los costos fijos son los costos de planillas y gastos administrativos que se mantienen constantes. Los costos variables son los costos de insumos por las sesiones y plan de marketing que aumentarán o disminuirán de acuerdo a las actividades del CETPRO.

#### Costos Fijos (S/.)

	Planillas	Administrativo	TOTAL
<b>Año 1</b>	151,983	112,544	264,527
<b>Año 2</b>	258,534	163,272	421,806
<b>Año 3</b>	417,557	171,772	589,329
<b>Año 4</b>	454,142	172,899	627,041
<b>Año 5</b>	555,653	176,249	731,902

**Fuente: Propia**

*Nota: Los montos no incluyen el IGV*

#### Costos Variables (S/.)

	Materiales	Marketing	TOTAL
<b>Año 1</b>	1,373	29,237	30,610
<b>Año 2</b>	1,606	116,492	118,098
<b>Año 3</b>	1,831	121,153	122,984
<b>Año 4</b>	2,069	116,492	118,561
<b>Año 5</b>	2,297	121,153	123,449

**Fuente: Propia**

*Nota: Los montos no incluyen el IGV*

Para determinar los costos unitarios fijos y variables se consideró el crecimiento del número de alumnos de las tres unidades de negocio durante los cinco años del proyecto.

<b>CRECIMIENTO DE ALUMNOS</b>						
	<b>Sede</b>	<b>Sucursal</b>	<b>Virtual</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Por Año</b>	<b>Acumulado</b>
<b>AÑO 1</b>	150	0	0	150		
<b>AÑO 2</b>	175	0	0	175	17%	17%
<b>AÑO 3</b>	200	40	60	300	71%	100%
<b>AÑO 4</b>	225	60	120	405	35%	170%
<b>AÑO 5</b>	250	80	180	510	26%	240%

Fuente: Propia

#### **ESTRUCTURA DE COSTO TOTAL, nuevos soles**

Para los costos	<b>Costo Fijo</b>	<b>Costo Variable</b>	<b>TOTAL</b>	<b>INGRESOS</b>
<b>Año 1</b>	264,527	30,610	295,137	423,559
<b>Año 2</b>	421,806	118,098	539,904	494,153
<b>Año 3</b>	589,329	122,984	712,313	841,538
<b>Año 4</b>	627,041	118,561	745,602	1,132,448
<b>Año 5</b>	731,902	123,449	855,352	1,423,359

unitarios fijos, tenemos:

#### **Costos Fijos Unitarios**

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Promedio</b>
Planillas	1,013	1,477	1,392	1,121	1,090	1,219
Administrativo	750	933	573	427	346	606
<b>Total</b>	<b>1,764</b>	<b>2,410</b>	<b>1,964</b>	<b>1,548</b>	<b>1,435</b>	<b>1,824</b>

Fuente: Propia

Nota: Los montos no incluyen el IGV

Para los costos unitarios variables, tenemos:

#### **Costos Variables Unitarios**

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Promedio</b>
Marketing y Publicidad	195	666	404	288	238	358
Materiales para Sesión	9	9	6	5	5	7
<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>675</b>	<b>410</b>	<b>293</b>	<b>242</b>	<b>365</b>

Fuente: Propia

Nota: Los montos no incluyen el IGV

Finalmente, la estructura de costos considera los costos promedios y se determina el margen de ganancia.

<b>Estructura de Costo, no incluye IGV</b>		
<b>Carrera Técnica</b>		
<b>S/.</b>		
<b>Precio Venta al Público c/IGV</b>	2,881.36	
<b>Costo del Servicio</b>	2,189.05	
* Costo Fijo promedio	1,824.32	
* Costo Variable promedio	364.73	
<b>Nro. Alumno</b>	<b>1</b>	
<b>Flujo Economico</b>		
Ingresos	2,881.36	
Egresos	2,189.05	
Utilidad antes del Impuesto	692.30	
Impuesto a la renta 29.5%	204.23	
Utilidad Neta	488.07	
<b>Margen de Ganancia</b>	<b>17%</b>	
PAGO POR IMPUESTOS	204.23	
	<b>Con IGV</b>	<b>Sin IGV</b>
<b>Mensualidad S/.</b>	<b>250.00</b>	<b>211.86</b>
<b>Matrícula S/.</b>	<b>100.00</b>	<b>84.75</b>
<b>Duracion de la carrera en meses</b>	<b>12</b>	
<b>Nro. De módulos</b>	<b>4</b>	
Valor de la Carrera Técnica por Alumno S/.	<b>3,400.00</b>	

El margen de ganancia es de 17% en promedio.

### 9.1.5 Capital de trabajo.

El capital de trabajo se define como todos los desembolsos que realiza la empresa para cubrir los primeros gastos de operación, hasta la obtención de las ganancias propias del servicio. Para el proyecto se ha estimado cubrir el flujo de caja económico (gastos administrativos, ventas e insumos) y flujo de caja financiero (préstamo) respectivamente.

El capital de trabajo se calculará a través del método del déficit acumulado. Para la gestión del primer año, los resultados económicos son positivos por lo que no se contará con capital de trabajo, ya que en la distribución de los costos de operación se ha sido bastante eficiente procurando un nivel de apalancamiento adecuado durante los primeros meses. Para el segundo año se autofinanciará con el margen del año 1.

Tabla 17: Gastos de capital de trabajo (soles)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		499,800	583,100	993,014	1,336,289	1,679,563
Salidas		378,917	668,113	909,170	1,000,313	1,168,206
SALDO		120,883	-85,013	83,844	335,976	511,357
SALDO ACUMULADO		120,883	35,870	119,715	455,690	967,047

CTN

Fuente: Propia

Nota: Los montos incluyen el IGV

## 9.2 Fuentes de financiamiento

Para calcular el servicio de la deuda, primero se evaluó la estructura de financiamiento y el costo de oportunidad de los accionistas.

La inversión total del proyecto se estimó en S/. 234,634 soles siendo su distribución:

Tabla 18: Inversión Total (soles)

INVERSIÓN c/IGV	S/.
A. Tangible	54,200
B. Intangible	43,125
C. Mano de Obra	38,259
D. Gastos Pre-operación	99,050
E. Capital de Trabajo	0
<b>Inversión Total</b>	<b>234,634</b>

Con respecto a la estructura de financiamiento esta será del 50% (S/. 117,317 soles) con recursos propios de los socios y el otro 50% (S/. 117,317 soles) financiado con una entidad bancaria a una tasa anual (TEA) del 20,4% y una (TCEA) del 21,09% para un período de 5 años.

Para el cálculo del costo de oportunidad del proyecto (WACC) se calculó primero el costo de oportunidad de los accionistas. El COK de los accionistas se calculó sobre la base del costo de oportunidad de cada uno, obteniéndose un costo de oportunidad promedio (Xr) según se detalla:

Tabla 19: Costo oportunidad de los accionistas (soles)

			<b>APORTES</b>
			S/.
Carrasco	Cuenta a Plazo	4.05%	39,106
Huayna	Fondos de Fondos	8.00%	39,106
Benites	Fondos Mutuos	4.56%	39,106
suma Xr=		17%	<b>117,317</b>
Nro. De accionistas		3	
<b>Promedio Xr</b>		<b>5.5%</b>	
<b>COK Proy= Xr *Fr</b>			
Hallar el Fr:			
<b>Fr= 4.0</b>			
Reemplazar:			
<b>COK Proy= 22.1%</b>			

Finalmente, el costo oportunidad de los accionistas de invertir o no en este negocio es del 22,1% en comparación de invertir en otro negocio similar.

Para el cálculo costo de oportunidad del proyecto (WACC) se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{WACC} = \frac{E}{V} \times R_e + \frac{D}{V} \times R_d (1-t)$$



Donde: Re = Costo de Oportunidad de los Accionistas (COK Proy)

Re=	22.1%
(TCEA) Rd=	21.0%
%D =	50%
%E =	50%
T =	29.5

WACC=	18.5%
-------	-------

Finalmente, el costo oportunidad del proyecto es del 18,5% y el costo de oportunidad de los accionistas es del 22,1%.

El monto solicitado, el financiamiento y las condiciones financieras para el endeudamiento:

Monto : S/. 117,317 soles

TEA : 20.40%

TCEA : 21.09%

Plazo : 5 años

Tabla 20: Financiamiento Neto (soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Préstamo	117,317					
Cuota		-39,574	-39,574	-39,574	-39,574	-39,574
Amortización		-15,642	-18,832	-22,674	-27,300	-32,869
Interes		-23,933	-20,742	-16,900	-12,274	-6,705
Saldo	117,317	101,675	82,843	60,169	32,869	0
Escudo Fiscal del Interés (EFI) 29.5%		7,060	6,119	4,985	3,621	1,978
<b>Flujo Financiero Neto (FFN)</b>	<b>117,317</b>	<b>-32,514</b>	<b>-33,455</b>	<b>-34,589</b>	<b>-35,953</b>	<b>-37,596</b>

Fuente: Propia

Una cuota anual de S/. 39,574 soles que es equivalente a una cuota mensual de S/. 3,297.83 soles.

### 9.3 Proyección de ventas

La proyección de la venta se basa en el cálculo de cantidad de alumnos. Se establece un crecimiento del 14% en promedio anual alineado al uso de la capacidad instalada. Se ha considerado una tasa de deserción del 2% al final de cada año y el supuesto que la mayoría de los alumnos apuestan por el término de su carrera técnica. La proyección de las ventas se basa en cantidad de alumnos por carrera técnica, que es de 25 alumnos en la sede, 20 alumnos en la sucursal y 20 alumnos en la plataforma e-learning.

Para las carreras técnicas se tendrán dos turnos con tres profesores a tiempo completo en cada turno. Los cursos se dictarán de lunes a viernes. Los turnos constan de 5 horas cada uno.

Para el primer año, se proyecta empezar con 150 alumnos en sede y para el tercer año, se proyecta empezar con 40 alumnos en la sucursal y 60 alumnos en la plataforma e-learning; durante 48 semanas efectivas.

La proyección de ingresos considera el número de alumnos por mes multiplicado por el precio de venta (S/. 212 soles sin IGV).

Tabla 21: Proyección de Ventas (soles)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes 1	43,602	50,869	86,629	116,576	146,522
Mes 2	31,144	36,335	61,878	83,268	104,659
Mes 3	31,144	36,335	61,878	83,268	104,659
Mes 4	43,602	50,869	86,629	116,576	146,522
Mes 5	31,144	36,335	61,878	83,268	104,659
Mes 6	31,144	36,335	61,878	83,268	104,659
Mes 7	43,602	50,869	86,629	116,576	146,522
Mes 8	31,144	36,335	61,878	83,268	104,659
Mes 9	31,144	36,335	61,878	83,268	104,659
Mes 10	43,602	50,869	86,629	116,576	146,522
Mes 11	31,144	36,335	61,878	83,268	104,659
Mes 12	31,144	36,335	61,878	83,268	104,659
	<b>423,559</b>	<b>494,153</b>	<b>841,538</b>	<b>1,132,448</b>	<b>1,423,359</b>
Aumento Anual de Ventas		17%	70%	35%	26%
Alumnos al año	150	175	300	225	250
Carreras al año	6	7	8	9	10
Precio de Venta sin IGV	212	212	212	212	212

**Fuente: Propia**

*Nota: Los montos no incluyen el IGV*

### 9.3.1 Proyección de gastos operativos.

Los gastos operativos se dividen en costos fijos y costos variables. Estos gastos en los cinco años del proyecto presentan un crecimiento sostenido debido al incremento en la planilla, servicios tercerizados y alquiler de sucursal. Mientras el gasto en ventas, publicidad y marketing se estaciona, debido a que la marca se va haciendo conocida en el mercado.

Tabla 22: Costos operativos (soles)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	<b>423,559</b>	<b>494,153</b>	<b>841,538</b>	<b>1,132,448</b>	<b>1,423,359</b>
<b>Ventas (Alumnos)</b>	<b>150</b>	<b>175</b>	<b>300</b>	<b>405</b>	<b>510</b>
<b>Costos Operativos</b>	<b>295,137</b>	<b>539,904</b>	<b>712,313</b>	<b>745,602</b>	<b>855,352</b>
<u>Costo Fijo:</u>	<u>264,527</u>	<u>421,806</u>	<u>589,329</u>	<u>627,041</u>	<u>731,902</u>
Gasto Planilla	151,983	258,534	417,557	454,142	555,653
Gasto Administración	112,544	163,272	171,772	172,899	176,249
<u>Costo Variable:</u>	<u>30,610</u>	<u>118,098</u>	<u>122,984</u>	<u>118,561</u>	<u>123,449</u>
Gasto Venta	29,237	116,492	121,153	116,492	121,153
Gasto de materiales	1,373	1,606	1,831	2,069	2,297

Fuente: Propia

Nota: Los montos no incluyen el IGV

Tabla 23: Costos Variables (soles)

Concepto	Costo mensual	Cantidad	Costo anual
<b>Mix</b>			
BTL - marketing directo y redes social	1,271	11	13,983
ATL - Video Institucional	2,542	0	0
ATL - Diseño Web	2,119	0	0
<b>Publicidad</b>			
TARJETAS DE PRESENTACION	1,017	0	0
ATL - Revista, Prensa y Radio	12,712	0	0
<b>Marketing Directo</b>			
CHARLAS Padres en Colegios	1,271	6	7,627
CHARLAS Profesores en Colegios	1,271	6	7,627
Asesora Educativa 1	0	0	0
Asesora Educativa 2	0	0	0
Asesora Educativa 3	0	0	0
BONO - cumplimiento de meta	0	0	0
<b>Sub total Ventas</b>	<b>22,203</b>		<b>29,237</b>
Materiales para Sesión	114	12	1,373
<b>Sub total Insumos</b>	<b>114</b>		<b>1,373</b>
<b>Total</b>	<b>22,318</b>		<b>30,610</b>

Fuente: Propia

Nota: Los montos no incluyen el IGV

A partir del segundo año, acorde al crecimiento y uso de la capacidad instalada, los costos variables y costos fijos se incrementarán.

Tabla 24: Costos Fijos (soles), para el primer año

Concepto	Costo mensual	Cantidad	Costo anual
Director Académico	2,165	12	25,980
Asistente Registros Académicos	1,299	12	15,588
Profesor Tiempo Completo 1	1,624	12	19,485
Profesor Tiempo Completo 2	1,624	12	19,485
Profesor Tiempo Completo 3	1,624	12	19,485
Profesor Tiempo Completo 4	0	0	0
Profesor Tiempo Completo 5	0	0	0
Profesor Tiempo Completo 6	0	0	0
Profesor Tiempo Completo 7	0	0	0
Profesor Tiempo Completo 8	0	0	0
Profesor Tiempo Completo 9	0	0	0
Profesor Tiempo Completo 10	0	0	0
Profesor Tiempo Completo 11	0	0	0
Director Administrativo y Comercial	2,165	12	25,980
Analista de Gestión Humana	0	0	0
Analista de Bienestar Estudiantil	0	0	0
Analista de Empleabilidad	0	0	0
Director de Servicios y Operaciones	2,165	12	25,980
<b>Sub total planillas</b>	<b>12,665</b>		<b>151,983</b>
Alquiler de Local	3,602	10	36,017
Servicios: Agua - Luz - Telefono	1,483	9	13,347
Vigilancia	2,119	9	19,068
Limpieza	2,119	9	19,068
Contable	1,525	6	9,153
Servicio Alquiler de Aula - Distrito	0	0	0
Servicio de Adm. de plataforma e-learning	0	0	0
Servicio de Almacenamiento de Nube	70	12	840
Servicio Dominio y Hosting	508	1	508
Mantenimiento	2,119	4	8,475
Insumos (Oficina + Limpieza)	506	12	6,068
<b>Sub total costos fijos</b>	<b>14,050</b>		<b>112,544</b>
<b>Total</b>	<b>26,716</b>		<b>264,527</b>

**Fuente: Propia**

*Nota: Los montos no incluyen el IGV*

### 9.3.2 Flujo de caja proyectado en 5 años.

El Flujo de Caja proyectado incluye el concepto de IGV y toma en cuenta el total de número de alumnos de las tres carreras técnicas, siendo el precio de venta el mismo.

Para el flujo de caja proyectado de cinco años, se ha considerado que durante los primeros tres meses no se generaran ventas. La proyección de ventas se ha realizado en función a la segmentación del mercado, crecimiento anual de alumnos, uso de capacidad instalada y el precio de venta al público (con IGV). Obsérvese.

	<b>Mercado Disponible</b>	<b>34,331</b>	<b>ALUMNOS</b>		
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Sede</b>	<b>150</b>	<b>175</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>250</b>
<b>Sucursal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	<b>60</b>	<b>80</b>
<b>Plataforma e-learning</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>60</b>	<b>120</b>	<b>180</b>
<b>ALUMNOS</b>	<b>150</b>	<b>175</b>	<b>300</b>	<b>405</b>	<b>510</b>
<b>Precio de Venta S/.</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>250</b>
<b>Crecimiento Anual</b>		<b>17%</b>	<b>71%</b>	<b>35%</b>	<b>26%</b>
<b>Capacidad de Uso Instalada en Sede al:</b>	<b>60%</b>	<b>70%</b>	<b>80%</b>	<b>90%</b>	<b>100%</b>
<b>Market Share %</b>	<b>0.44%</b>	<b>0.51%</b>	<b>0.87%</b>	<b>1.18%</b>	<b>1.49%</b>

Fuente: Propia

Nota: El precio de venta incluye el IGV

A continuación, se muestra el Flujo de Caja proyectado a 5 años:

Tabla 25: Flujo de caja (soles)

<b>Concepto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos por Ventas</b>	<b>0</b>	<b>499,800</b>	<b>583,100</b>	<b>993,014</b>	<b>1,336,289</b>	<b>1,679,563</b>
<b>Inversión:</b>						
- Tangible	54,200					
- Intangible	43,125					
- Mano de Obra	38,259					
- Gastos Pre-operación						
- Administrativo	37,850					
- Venta	61,200					
- Insumos	0					
- Capital de Trabajo	0					
<b>Total Inversiones</b>	<b>234,634</b>					
<b>Operación:</b>						
- Gastos de Planilla		151,983	258,534	417,557	454,142	555,653
- Gastos de Ventas		34,500	137,460	142,960	137,460	142,960
- Gastos de Insumos		7,161	8,378	9,551	10,792	11,979
- Gastos Administrativos		125,641	184,284	193,140	193,229	195,995
- Gastos Tributarios		27,118	46,002	111,373	168,737	224,023
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>0</b>	<b>346,403</b>	<b>634,658</b>	<b>874,581</b>	<b>964,360</b>	<b>1,130,610</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO (FCE)</b>	<b>-234,634</b>	<b>153,397</b>	<b>-51,558</b>	<b>118,433</b>	<b>371,929</b>	<b>548,953</b>
<b>Financiamiento:</b>						
- Principal	117,317					
- Cuota		-39,574	-39,574	-39,574	-39,574	-39,574
- Amortización		-15,642	-18,832	-22,674	-27,300	-32,869
- Interes		-23,933	-20,742	-16,900	-12,274	-6,705
SALDO		101,675	82,843	60,169	32,869	0
- Escudo Tributario		7,060	6,119	4,985	3,621	1,978
<b>FLUJO NETO FINANCIERO (FNF)</b>	<b>117,317</b>	<b>-32,514</b>	<b>-33,455</b>	<b>-34,589</b>	<b>-35,953</b>	<b>-37,596</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO (FCF)</b>	<b>-117,317</b>	<b>120,883</b>	<b>-85,013</b>	<b>83,844</b>	<b>335,976</b>	<b>511,357</b>

Fuente: Propia

Nota: Los montos incluyen el IGV

## 9.4. Evaluación de riesgos

### 9.4.1 Análisis de punto de equilibrio.

Nuestro punto de equilibrio para un escenario esperado se obtiene de la venta de alumnos inscritos, costos operativos y margen de contribución unitario.

Tabla 26: Punto de equilibrio (soles)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	<b>423,559</b>	<b>494,153</b>	<b>841,538</b>	<b>1,132,448</b>	<b>1,423,359</b>
<b>Ventas (Alumnos)</b>	<b>150</b>	<b>175</b>	<b>300</b>	<b>405</b>	<b>510</b>
<u>Costo Fijo:</u>					
Gasto Planilla	151,983	258,534	417,557	454,142	555,653
Gasto Administración	112,544	163,272	171,772	172,899	176,249
<u>Costo Variable:</u>					
Gasto Venta	29,237	116,492	121,153	116,492	121,153
Gasto de materiales	1,373	1,606	1,831	2,069	2,297
<b>Punto de Equilibrio:</b>					
Unidades Físicas	101	196	246	250	287
Unidades Monetarias	21,394	41,587	52,129	53,066	60,837
Margen de Contribución Unitario	2,620	2,149	2,395	2,503	2,549

**Fuente: Propia**

*Nota: Los montos no incluyen el IGV*

### 9.4.2 Estado de resultados proyectado en 5 años.

El Estado de Resultado nos permite conocer la situación económica y financiera y los resultados que genera durante los cinco años.

Tabla 27: Estado de Resultados (soles)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	423,559	494,153	841,538	1,132,448	1,423,359
Costo de Ventas	101,400	130,025	276,960	307,230	396,000
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>322,159</b>	<b>364,128</b>	<b>564,578</b>	<b>825,218</b>	<b>1,027,359</b>
Gastos Operativos					
- Gastos de Planilla	51,960	130,080	142,438	148,942	161,885
- Gastos de Ventas	29,237	116,492	121,153	116,492	121,153
- Gastos Administrativos	112,544	163,272	171,772	172,899	176,249
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>128,418</b>	<b>-45,716</b>	<b>129,215</b>	<b>386,886</b>	<b>568,072</b>
Depreciación	888	888	888	888	169
Interés	23,933	20,742	16,900	12,274	6,705
<b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO</b>	<b>105,373</b>	<b>-65,570</b>	<b>113,203</b>	<b>375,499</b>	<b>561,536</b>
Impuesto a la renta	31,085	0	33,395	110,772	165,653
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>74,288</b>	<b>-65,570</b>	<b>79,808</b>	<b>264,727</b>	<b>395,883</b>

Fuente: Propia

Nota: Los montos no incluyen el IGV

Como se observa, los resultados económicos son positivos con excepción del año dos. Sin embargo, frente a esto se tiene previsto dos alternativas de solución: financiarlo con el resultado económico del año uno o la inyección de capital de los socios.

#### 9.4.3 Análisis de sensibilidad.

En el siguiente cuadro se muestra el análisis de sensibilidad. Se cuenta con tres escenarios: esperado, pesimista y optimista bajo análisis de dos variables que incide en la sensibilidad de ratios. Estas variables son: Precio de venta, la tasa efectiva anual (TEA) del préstamo y el número de alumnos por unidades de negocio (Sede, Sucursal y Virtual).

Nuestro escenario esperado maneja un precio de venta de S/. 250 soles y una TEA del 20.4%, estas variables logran que nuestro VAN sea positivo y la TIR > COK de los

Ratios	Esperado	Pesimista	Optimista
<b>VAN S/.</b>	352,946	<b>-284,930</b>	858,080
<b>TIR</b>	55%	<b>-21%</b>	97%
<b>IR</b>	2.50	<b>-0.21</b>	4.66
<b>ROI</b>	3 AÑOS y 4 MESES	no viable	2 AÑOS y 1 MES
<b>Variables:</b>			
* Precio de Venta c/igv	250	200	280
* Tasa de Costo de Crédito (TEA)	20.4%	23.0%	19.0%
* Nro. de Alumnos por Sección (SEDE)	25	22	27
* Nro. de Alumnos por Sección (SUCURSAL)	20	18	22
* Nro. de Alumnos por Sección (VIRTUAL)	20	18	22

Fuente: Propia

accionistas. Sin embargo, si el precio de venta disminuye o aumenta, los ratios presentan otros resultados, por lo tanto, estas dos variables son altamente sensibles para el negocio.

#### 9.4.4 Indicadores financieros: TIR, VAN y ROI.

Tabla 28: Escenario Esperado (soles)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	0	499,800	583,100	993,014	1,336,289	1,679,563
Total Inversiones	234,634					
Total Gastos de Operación	0	346,403	634,658	874,581	964,360	1,130,610
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO (FCE)</b>	<b>-234,634</b>	<b>153,397</b>	<b>-51,558</b>	<b>118,433</b>	<b>371,929</b>	<b>548,953</b>
Financiamiento:						
- Principal	117,317					
- Cuota		-39,574	-39,574	-39,574	-39,574	-39,574
- Amortización		-15,642	-18,832	-22,674	-27,300	-32,869
- Interes		-23,933	-20,742	-16,900	-12,274	-6,705
SALDO		101,675	82,843	60,169	32,869	0
- Escudo Tributario		7,060	6,119	4,985	3,621	1,978
<b>FLUJO NETO FINANCIERO (FNF)</b>	<b>117,317</b>	<b>-32,514</b>	<b>-33,455</b>	<b>-34,589</b>	<b>-35,953</b>	<b>-37,596</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO (FCF)</b>	<b>-117,317</b>	<b>120,883</b>	<b>-85,013</b>	<b>83,844</b>	<b>335,976</b>	<b>511,357</b>

**Fuente: Propia**

*Nota: Los montos incluyen el IGV*

Costo de Oportunidad del Proyecto (WACC) = 18.5%

VAN (WACC)	352,946
TIR:	55%
IR:	2.50

Costo de Oportunidad de los Accionistas (COK acc) = 22.1%

VAN (COK acc)	309,677
TIR:	78%
IR:	3.64

#### ROI: Retorno de la Inversión (soles)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		499,800	583,100	993,014	1,336,289	1,679,563
Salidas		378,917	668,113	909,170	1,000,313	1,168,206
SALDO		120,883	-85,013	83,844	335,976	511,357
SALDO ACUMULADO		120,883	35,870	119,715	455,690	967,047

**CTN**

**Fuente: Propia**

*Nota: Los montos incluyen el IGV*

**234,634**

119,715 Al 3er año

111,992 Al 4to año (4 mes)

**231,706**

El retorno de la inversión es en 3 años y 4 meses, si el precio de venta al público es de S/.250 soles y el costo del préstamo con una TCEA del 20,99%.



Tabla 29: Escenario Pesimista (soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		362,208	422,576	725,670	979,373	1,233,075
Total Inversiones	234,634					
Total Gastos de Operación	0	323,665	608,130	830,402	905,378	1,056,826
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO (FCE)</b>	<b>-234,634</b>	<b>38,543</b>	<b>-185,554</b>	<b>-104,731</b>	<b>73,995</b>	<b>176,249</b>
Financiamiento:						
- Principal	117,317					
- Cuota		-41,847	-41,847	-41,847	-41,847	-41,847
- Amortización		-14,864	-18,283	-22,488	-27,660	-34,022
- Interes		-26,983	-23,564	-19,359	-14,187	-7,825
SALDO						
- Escudo Tributario		7,960	6,951	5,711	4,185	2,308
<b>FLUJO NETO FINANCIERO (FNF)</b>	<b>117,317</b>	<b>-33,887</b>	<b>-34,896</b>	<b>-36,136</b>	<b>-37,662</b>	<b>-39,539</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO (FCF)</b>	<b>-117,317</b>	<b>4,656</b>	<b>-220,450</b>	<b>-140,867</b>	<b>36,333</b>	<b>136,711</b>

Fuente: Propia

Nota: Los montos incluyen el IGV

Costo de Oportunidad del Proyecto (WACC) =	19.1%
--	-------

VAN (WACC)	-284,742
TIR:	-0.21

Costo de Oportunidad de los Accionistas (COK acc) =	22.1%
---	-------

VAN (COK acc)	-271,957
TIR:	-30%
IR:	-1.32

**ROI: Retorno de la Inversión (soles)**

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		362,208	422,576	725,670	979,373	1,233,075
Salidas		357,776	643,026	866,538	943,040	1,096,364
SALDO		4,432	-220,450	-140,867	36,333	136,711
SALDO ACUMULADO		4,432	-216,018	-356,885	-320,553	-183,842

Fuente: Propia

Inversión S/. 234,634

No viable

Nota: Los montos incluyen el IGV

El retorno de la inversión no es viable en el periodo de cinco años, aún el precio de venta al público es de S/.200 soles, y el costo del préstamo con una TCEA del 23,60%.

Tabla 30: Escenario Optimista (soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	0	596,938	696,427	1,192,307	1,607,122	2,021,936
Total Inversiones	234,634					
Total Gastos de Operación	0	362,455	653,385	907,515	1,009,116	1,187,188
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO (FCE)</b>	<b>-234,634</b>	<b>234,483</b>	<b>43,042</b>	<b>284,792</b>	<b>598,005</b>	<b>834,748</b>
Financiamiento:						
- Principal	117,317					
- Cuota		-38,369	-38,369	-38,369	-38,369	-38,369
- Amortización		-16,078	-19,133	-22,769	-27,095	-32,242
- Interes		-22,290	-19,235	-15,600	-11,274	-6,126
SALDO		101,239	82,105	59,337	32,242	0
- Escudo Tributario		6,576	5,674	4,602	3,326	1,807
FLUJO NETO FINANCIERO (FNF)	117,317	-31,793	-32,694	-33,767	-35,043	-36,561
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (FCF)	-117,317	202,690	10,348	251,025	562,963	798,186

Fuente: Propia

Nota: Los montos incluyen el IGV

Costo de Oportunidad del Proyecto (WACC) =	17.5%
--	-------

VAN (WACC)	858,080
TIR:	97%
IR:	4.66

Costo de Oportunidad de los Accionistas (COK acc) =	22.1%
---	-------

VAN (COCK acc)	739,764
TIR:	155%
IR:	7.31

**ROI: Retorno de la Inversión (soles)**

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		596,938	696,427	1,192,307	1,607,122	2,021,936
Salidas		394,248	686,080	941,282	1,044,159	1,223,750
SALDO		202,690	10,348	251,025	562,963	798,186
SALDO ACUMULADO		202,690	213,037	464,063	1,027,025	1,825,212

Fuente: Propia

Inversión S/. 234,634

213,037 Al 2do año

Nota: Los montos incluyen el IGV

20,919 Al 3er año (1 mes)

**233,956**

El retorno de la inversión es en 2 años y 1 mes, si el precio de venta al público es de S/.280 soles, y el costo del préstamo con una TCEA del 19,58%.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

1. Es viable la implementación del proyecto. El proyecto es rentable.
2. El plan de negocios responde a la demanda del mercado laboral, la innovación, desarrollo económico y necesidades educativas de los jóvenes de Villa María del Triunfo.
3. El plan de negocios atiende los problemas de escasez de talento, discordancia entre la oferta y demanda educativa, así como la posibilidad que los jóvenes reviertan su situación de pobreza.
4. El plan de negocios otorga la oportunidad de incrementar la empleabilidad de los jóvenes, elevar la oferta educativa, incrementar la productividad y reducir los problemas de informalidad laboral.
5. El plan de negocios ofrece un escenario esperado óptimo para la inversión, el análisis financiero es rentable, con flujos de caja positivos.
6. El retorno sobre la inversión será en tres años y cuatro meses.
7. El proyecto presenta una tasa interna de retorno de 55%, un índice de rentabilidad de 2,50 y costo oportunidad de los tres accionistas de 22,1%.
8. El proyecto es escalable. Con la incorporación de la plataforma e-learning los ingresos marginales tienen un crecimiento mayor con respecto al crecimiento de los costos marginales.
9. La propuesta educativa atiende las necesidades del target definido.
10. La estrategia de marketing es B2C.
11. Respecto al ciclo de vida del producto, se encuentra en la Etapa de Introducción, las estrategias de marketing están orientadas a este objetivo.
12. El precio en etapa de introducción será el promedio del mercado.

13. El canal de distribución es directo. La fuerza de ventas es indispensable para llevar la propuesta a los clientes potenciales.
14. El marketing será directo. La publicidad será integral, acciones BTL como digitales.
15. La escalabilidad del proyecto será posible con la incorporación de la tecnología e-learning.

Después de analizada la idea de negocio, recomendamos:

- Implementar el proyecto CETPRO “Carpe Diem S.A.C” en base a las habilidades blandas.
- Vigilar nuestra visión con el fin de garantizar la continuidad del negocio.
- Desarrollar nuevos mercados con el objetivo de apoyar a la escalabilidad del negocio.

## Capítulo XI: Bibliografía

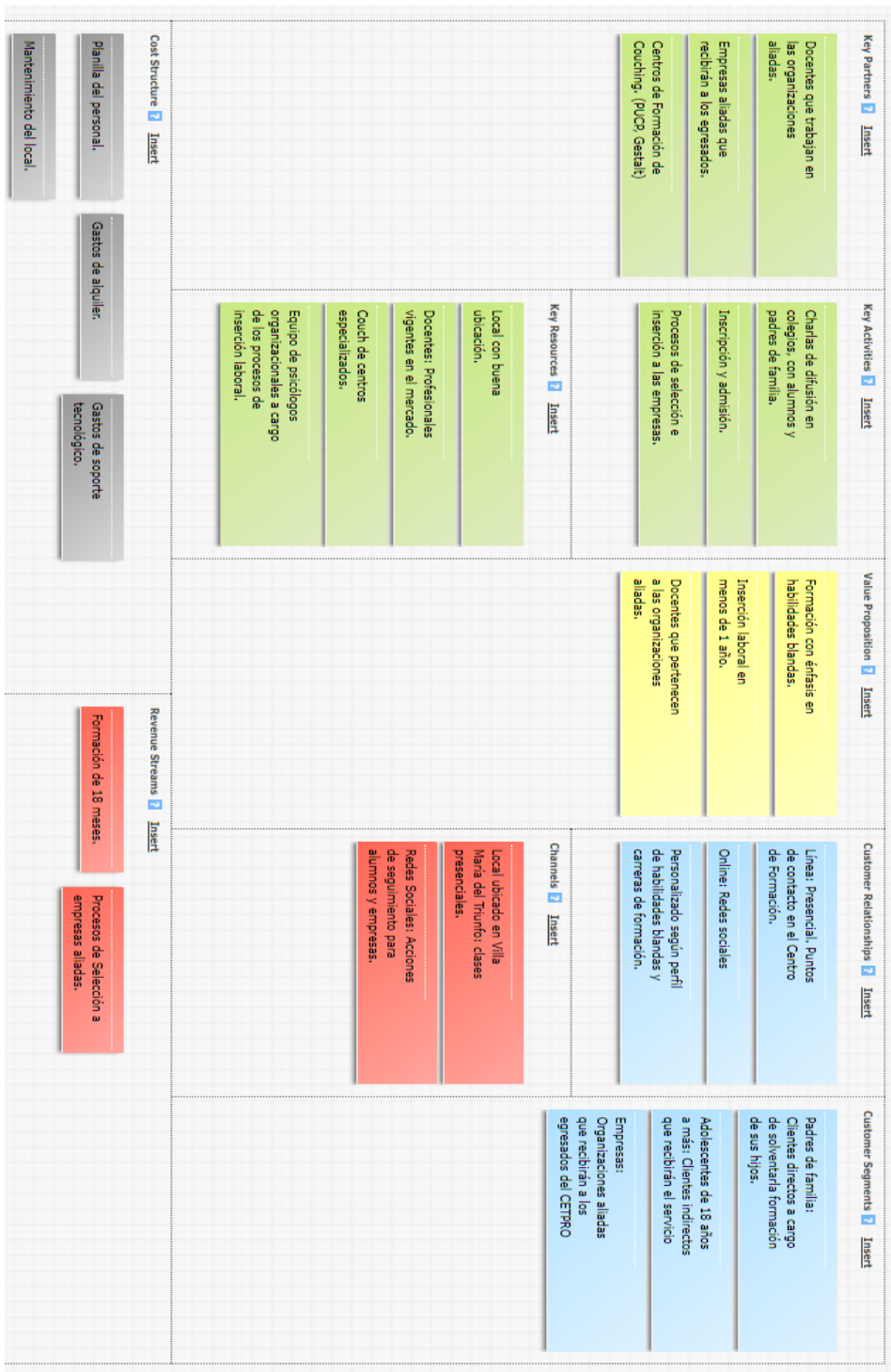
1. HERNÁNDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio (2012). Casos prácticos de administración de recursos humanos, editora McGRAW-HILL
2. CHIAVENATO, Idalberto (2012). Gestión del Talento Humano. Editora McGRAW-HILL
3. OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves (2010). Generación de modelos de negocio. Editorial: Deusto/Grupo Planeta.
4. RIES, Eric (2012). El método Lean Start Up: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. Editorial: Deusto/Grupo Planeta.
5. SINEACE (2016). Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Institutos y Escuelas de Educación Superior.
6. TSCHOHL, JOHN, Servicio al Cliente, El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia (2008). Editora
7. INEI (2017). Provincia de Lima Compendio Estadístico.
8. DE ASIS BLAS, Francisco (2014). Educación Técnico Profesional. Retos actuales de la Educación Técnico – Profesional. Fundación Santillana.
9. BARRINGER, Bruce (2009). Preparing Effective Business Plans – Un Enfoque emprendedor.
10. HILL, Charles (2011). Administración Estratégica – Un enfoque integral. México. Congage Learning.
11. STUTELY, Richard (2000). Plan de negocios: La estrategia inteligente. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamérica.
12. LIRA, Paul (2013). Evaluación de proyectos de inversión. Primera Edición. Lima, Perú.

13. RUIMONTE, Felipe (2007). Centrarse en el cliente, primera clave de competitividad empresarial. pp 72-76. En: Bit, n° 165 -2007.
14. INSTITUTO SAN IGNACIO DE LOYOLA, (2018). Primer estudio de habilidades blandas.
15. Ley General de Educación, El Peruano: Normas Legales (2003).
16. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2008). Guía de Orientación para la Programación Modular Básico.
17. UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID (2015). Formación basada en competencias.
18. Recuperado del sitio de internet del SINEACE  
<https://www.sineace.gob.pe/acreditacion/acreditacion-de-educacion-basica-tecnico-productiva/>
19. Recuperado del sitio de internet ESCALE <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>
20. Recuperado del sitio de internet del CEPLAN  
[https://www.ceplan.gob.pe/wpcontent/uploads/files/Documentos/foro\\_educacion\\_fina1\\_02-05-2014.pdf](https://www.ceplan.gob.pe/wpcontent/uploads/files/Documentos/foro_educacion_fina1_02-05-2014.pdf)
21. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/gobierno-promovera-educacion-secundaria-tecnica-asociandose-institutos-tecnologicos-148316>
22. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/861568-solo-3-de-cada-10-jovenes-accede-la-educacion-superior-en-el-peru>
23. Berrios, M. (03 de setiembre de 2017). Casi el 70% de jóvenes no sigue estudios superiores al concluir el colegio. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/1088627-casi-el-70-de-jovenes-no-sigue-estudios-superiores-al-concluir-el-colegio>

24. Bless, K. (15 de enero de 2018). Habilidades blandas: ¿Qué necesitan los jóvenes para tener éxito dentro de las empresas? Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/habilidades-blandas-necesitan-jovenes-exito-empresas-224917>
25. Tschohl, J. (2008). Servicio al Cliente, El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. Recuperado de <https://www.pqs.pe/sites/default/files/2016/10/aprendemas/libro-servicio-al-cliente-el-arma-secreta.pdf>
26. La República (2 de abril de 2017). Solo 3 de cada 10 jóvenes accede a la educación superior en el Perú. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/861568-solo-3-de-cada-10-jovenes-accede-la-educacion-superior-en-el-peru>

## Capítulo XII: Anexos

### Anexo 1: Modelo Canvas





## Anexo 2: Estructura Socioeconómica por zonas geográficas de LM

Cuadro N° 12

LIMA METROPOLITANA: PERSONAS POR ZONAS GEOGRÁFICAS APEIM SEGÚN NIVEL SOCIOECONÓMICO 2017

ZONAS	PERSONAS		ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA APEIM (% HORIZONTAL)					
	Miles	% sobre Lima Metrop.	A	B	C	D	E	
1	Puente Piedra, Comas, Carabayillo.	1,213.4	11.9	0.5	10.9	46.6	29.8	12.2
2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.	1,328.7	13.0	2.0	23.7	52.1	19.8	2.4
3	San Juan de Lurigancho.	1,121.3	11.0	0.0	19.1	44.2	26.7	10.0
4	Cercado, Rímac, Breña, La Victoria.	710.0	7.0	4.3	27.1	44.6	20.2	3.8
5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.	1,408.0	13.8	2.1	12.3	42.7	34.0	8.9
6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.	404.2	4.0	13.7	58.0	22.1	5.4	0.8
7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.	795.0	7.8	35.9	43.3	14.9	4.5	1.4
8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.	877.7	8.6	3.9	26.6	44.6	20.5	4.4
9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac.	1,157.0	11.3	0.0	6.3	45.7	36.6	11.4
10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla y Mi Perú	1,038.7	10.2	1.2	19.7	44.2	23.8	11.1
11	Cieneguilla y Baños	155.3	1.5	0.0	8.1	47.6	25.4	18.9
<b>TOTAL LIMA METROPOLITANA</b>		<b>10,209.3</b>	<b>100.0</b>	<b>4.8</b>	<b>21.7</b>	<b>42.4</b>	<b>23.8</b>	<b>7.3</b>

FUENTE: APEIM - Estructura socioeconómica 2016.  
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.P.I.

Fuente: CPI-Market report N° 07 (Agosto 2017)

## Anexo 3: Población estimada distrital de la Provincia de Lima.

(Al 30 de junio)

**Compendio Estadístico Provincia de Lima 2017****3.2 PROVINCIA DE LIMA: POBLACIÓN ESTIMADA AL 30 DE JUNIO, SEGÚN DISTRITO, 2009 - 2017**

Distrito	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Total</b>	<b>8 095 747</b>	<b>8 219 116</b>	<b>8 348 403</b>	<b>8 481 415</b>	<b>8 617 314</b>	<b>8 751 741</b>	<b>8 890 792</b>	<b>9 031 640</b>	<b>9 174 855</b>
Lima	302 056	295 890	291 849	296 849	281 861	276 857	271 814	268 777	265 693
Ancón <sup>1/</sup>	36 401	37 487	38 612	39 769	40 951	38 482	39 600	40 529	41 474
Ate	521 692	538 495	555 974	573 948	592 344	611 082	630 086	645 803	661 786
Barranco	33 996	33 302	32 625	31 959	31 298	30 641	29 984	29 482	28 970
Breña	82 987	81 788	80 618	79 456	78 291	77 116	75 925	75 322	74 711
Carabaylo	237 269	247 077	257 326	267 961	278 963	290 311	301 978	309 899	317 952
Chaclacayo	42 884	42 982	43 083	43 180	43 271	43 355	43 428	43 809	44 197
Chorillos	303 913	307 488	311 158	314 835	318 483	322 066	325 547	330 756	336 054
Cieneguilla	31 160	33 382	35 770	38 328	41 060	43 975	47 080	48 382	49 707
Comas	509 976	512 565	515 248	517 881	520 403	522 760	524 894	531 027	537 263
El Agustino	188 138	188 719	189 332	189 924	190 474	190 961	191 365	193 319	195 304
Independencia	215 941	216 125	216 323	216 503	216 654	216 784	216 822	218 582	220 372
Jesús María	71 139	71 214	71 289	71 364	71 439	71 514	71 589	71 634	71 680
La Molina	144 491	148 738	153 133	157 638	162 237	166 912	171 646	175 681	179 785
La Victoria	193 592	189 831	186 170	182 552	178 958	175 372	171 779	169 239	166 657
Linea	55 733	54 790	53 872	52 961	52 054	51 144	50 228	49 651	49 064
Los Olivos	339 028	344 280	349 670	355 101	360 532	365 921	371 229	377 915	384 711
Lurigancho	184 593	189 974	195 542	201 248	207 070	212 987	218 976	224 098	229 307
Lurin	69 282	71 721	74 258	76 874	79 563	82 319	85 132	87 256	89 416
Magdalena del Mar	54 116	54 206	54 296	54 386	54 476	54 566	54 656	54 789	54 925
Miraflores	86 920	86 091	85 284	84 473	83 649	82 805	81 932	81 776	81 619
Pachacámac	81 145	87 769	94 945	102 691	111 037	120 015	129 653	133 256	136 921
Pucusana	12 148	12 856	13 608	14 403	15 240	16 120	17 044	17 519	18 002
Pueblo Libre	77 892	77 604	77 323	77 038	76 743	76 437	76 114	76 122	76 129
Puente Piedra <sup>1/</sup>	263 594	276 886	290 884	305 537	320 837	336 928	353 489	363 194	373 062
Punta Hermosa	6 309	6 511	6 720	6 935	7 155	7 381	7 609	7 792	7 979
Punta Negra	5 951	6 245	6 554	6 878	7 215	7 568	7 934	8 149	8 369
Rimac	178 869	176 513	174 214	171 921	169 617	167 286	164 911	163 913	162 897
San Bartolo	6 368	6 574	6 788	7 008	7 233	7 463	7 699	7 884	8 073
San Borja	111 208	111 328	111 448	111 568	111 688	111 808	111 928	112 317	112 712
San Isidro	58 920	58 123	57 345	56 570	55 792	55 006	54 206	53 836	53 460
San Juan de Lurigancho	962 554	983 095	1 004 339	1 025 930	1 047 726	1 069 566	1 091 303	1 114 686	1 138 453
San Juan de Miraflores	382 531	386 124	389 815	393 493	397 113	400 630	404 001	409 886	415 870
San Luis	57 080	57 175	57 274	57 368	57 454	57 530	57 600	58 026	58 461
San Martín de Porres	620 193	632 974	646 191	659 612	673 149	686 702	700 177	714 952	729 974
San Miguel	134 666	134 806	134 946	135 086	135 226	135 366	135 506	136 369	137 247
Santa Anita	199 282	203 919	208 697	213 561	218 486	223 447	228 422	233 315	238 290
Santa María del Mar	924	1 013	1 112	1 220	1 338	1 467	1 608	1 651	1 694
Santa Rosa	12 641	13 497	14 416	15 399	16 447	17 563	18 751	19 272	19 802
Santiago de Surco	309 889	315 447	321 157	326 928	332 725	338 509	344 242	350 855	357 577
Surquillo	93 271	92 949	92 639	92 328	92 012	91 686	91 346	91 409	91 474
Villa El Salvador	410 313	418 768	427 466	436 289	445 189	454 114	463 014	472 442	482 027
Villa María del Triunfo	404 692	411 795	419 090	426 462	433 861	441 239	448 545	457 069	465 735

<sup>1/</sup> Mediante Ley N° 30197 del 16 de mayo del 2014, se crea en la Provincia Constitucional del Callao, el distrito de M. Perú, cuya capital es M. Perú. Mediante Ley N° 30198 del 16 de Mayo del 2014, se anexa el límite entre el distrito de Ventanilla de la Provincia Constitucional del Callao con los distritos de Santa Rosa, Ancón, Puente Piedra y San Martín de Porres en la provincia de Lima en el departamento de Lima.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

## Anexo 4: Población por grupos de edades que hace uso de internet

Tecnología de la Información y Comunicación **Compendio Estadístico Provincia de Lima 2017**

11.3 LIMA METROPOLITANA: POBLACIÓN DE 6 Y MÁS AÑOS DE EDAD QUE HACE USO DE INTERNET, SEGÚN GRUPOS DE EDAD, NIVEL EDUCATIVO Y LENGUA MATERNA, 2007 - 2016  
(Porcentaje del total de población de 6 y más años de edad)

Características	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Población que hace uso de internet	45,8	46,0	50,3	50,4	53,0	57,0	58,3	60,0	59,4	64,4
<b>Grupos de edad</b>										
6-16 años	61,1	62,5	66,7	68,8	70,4	73,2	74,2	74,3	70,5	73,5
17-24 años	74,4	71,9	77,0	76,5	79,0	84,2	85,6	85,4	83,5	89,8
25 y más años	32,6	33,0	37,4	37,1	40,0	44,4	45,9	48,6	49,7	55,1
<b>Nivel educativo</b>										
Primaria o menos <sup>1/</sup>	27,7	27,8	31,4	32,3	33,9	37,7	37,9	38,4	36,3	39,9
Secundaria	42,3	41,3	45,1	44,7	48,1	51,1	52,6	55,2	54,2	60,1
Superior no universitaria	63,1	64,3	68,3	69,3	71,4	69,6	73,7	76,2	76,0	81,6
Superior universitaria	77,3	80,1	83,6	84,6	84,8	87,8	88,7	88,8	89,7	90,9

## Anexo 5: PBI por sectores económicos del 2007 al 2017

PERÚ: PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES ECONÓMICOS, 2007-2017 Valores a precios constantes de 2007 (Estructura porcentual)				
Año	Producto Bruto Interno	Extractivo	Transformación	Servicios <sup>1/</sup>
2007	100.0	21.1	21.6	57.3
2008	100.0	20.8	21.9	57.3
2009	100.0	20.7	21.0	58.3
2010	100.0	19.3	21.7	59.0
2011	100.0	18.7	21.8	59.5
2012	100.0	17.9	21.6	60.4
2013	100.0	17.7	21.8	60.6
2014	100.0	17.0	21.2	61.8
2015P/	100.0	17.6	20.1	62.3
2016P/	100.0	18.5	19.2	62.4
2017E/	100.0	18.6	18.8	62.6

<sup>1/</sup> Incluye impuestos

**Nota:** Las diferencias a nivel de décimas que pudiera presentarse se debe al redondeo de cifras

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Cuadro extraído del PBI por sectores económicos 1950 al 2017- INEI

## Anexo 6: Artículos periodísticos


La República

POLÍTICA ECONOMÍA SOCIEDAD MUNDO DEPORTES ESPECTÁCULOS TENDENCIAS | TEMAS REGIONES RTV SUSCRÍBETE

**SOCIEDAD**

## Casi el 70 % de jóvenes no sigue estudios superiores al concluir el colegio

La educación en cifras. Solo el 35% de egresados de secundaria ingresa a universidades o institutos apenas termina el quinto de secundaria. El resto lo hace años después u opta por incorporarse a la vida laboral sin estudios superiores. Expertos proponen brindar formación técnica desde la escuela.

Contenido. La Jornada Escolar Completa obliga a los alumnos a estudiar más horas, pero los cursos se cambian. Créditos: Mauricio Malca

**Redacción:**  
 Milagros Berrios  
 3 Sep 2017 | 6:29 h

Los escolares del colegio público San Francisco Solano de Pachacútec, en los arenales de Ventanilla, tienen cursos de aduanas, ensamblaje y enfermería. También farmacia, soporte técnico y administración de negocios. Prueban con la cosmetología, la operación de computadoras y la repostería. Todo a gusto del alumno. Los **chicos de quinto año** pronto abandonarán la escuela con el certificado de un Centro de Educación Técnico Productiva (Cetpro); es decir, un documento que los califique como técnicos en su materia. Para eso, en tercero de secundaria comenzaron a estudiar estas carreras dentro del colegio, el mismo lugar donde aprenden matemáticas, lenguaje y ciencias.

Una vez por semana, más de mil escolares de 22 colegios públicos se mudan de local para llevar talleres de formación laboral. En la escuela San Francisco Solano se enseña aduanas, cosmetología y enfermería. En otras, repostería, farmacia y soporte técnico. En Cañete, los alumnos reciben computación; y en la región San Martín, agroindustria. Esta es la red educativa de Coprodeli, una ONG que trabaja con el sistema público, pero incluye características particulares. Una de las principales: las "escuelas-taller", creadas según las características y necesidades de la localidad donde funcionan.

La educación en cifras. Solo el 35% de egresados de secundaria ingresa a universidades o institutos apenas

CONTENIDO PATROCINADO



¿Cuánto tiempo debo aportar para recibir una pensión?

Gracias a: 



¿Terminaste el colegio? Llegó el momento de tomar decisiones

Gracias a: 



Descubre y disfruta de los restaurantes buffets top de Lima



INSCRIPCIONES

## Anexo 7: Artículos periodísticos

**GESTIÓN** Suscríbete Tendencias • Portada • Economía • Tu Dinero • Gestión TV • Blogs

## Habilidades blandas: ¿qué necesitan los jóvenes para tener éxito dentro de las empresas?

Según un estudio de [Manpower](#), 7 de cada 10 empleadores en Perú no encuentra [jóvenes](#) con las habilidades necesarias para desarrollarse como miembro de su empresa.

in Compartir
f Compartir
G+ Compartir
+

KATHERINE BLESS / 15.01.2018 - 10:59 AM

Las habilidades blandas son el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás, entre otras, que forjan a una persona capaz de relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros. Es, por tanto, un componente muy apreciado en la actualidad por las empresas.

En el país, el desarrollo de [competencias blandas](#) tiene una complejidad particular, ya que no se encuentra implementada en el sistema educativo tradicional, sino que pretenden que este se desarrolle a lo largo del tiempo a través de los desafíos del día a

Un mundo sin residuos

**¿Por qué una empresa debe comprometerse con el reciclaje?**

Conoce cuáles son las empresas que tienen buenas prácticas ambientales y de qué manera las llevan a cabo.

PATROCINADO POR COCA-COLA Y ARCA CONTINENTAL LINDLEY

Anuncios de Interés



## Anexo 8: Uso multidimensional de la web

EL USO MULTIDIMENSIONAL DE LA WEB				
	WEB 1.0	WEB 2.0	WEB 3.0	WEB 4.0
Contenido	Fijo y dado.	Construido social-mente.	Construido socialmente y reconstruido en el contexto.	Construido y reconstruido en el contexto de forma constante.
Tecnología	Está fija en el aula.	Utilizada y asumida (migrantes digitales).	Se vive en el universo digital.	Se vive en el universo digital. Relacionada con la inteligencia artificial.
La enseñanza va desde	Profesor a los estudiantes	Profesor al estudiante, estudiante al profesor y estudiante a estudiante.	Profesor al estudiante, estudiante al profesor y estudiante a estudiante, a todo el mundo.	Todos aprenden y todos enseñan
La escuela está en	Un edificio.	Un edificio y on line. Escuela tecnómada. Aprendizaje ubicuo y asíncrono.	Aprendizaje ubicuo y asíncrono; calle, cafetería, escuela, oficina, playa, parque, tren, avión, casa...	Conexión ubicua y asíncrona; calle, cafetería, escuela, oficina, playa, parque, tren, avión, casa...
Los padres ven la escuela como	Una guardería para cuidar los niños.	Una guardería.	Un lugar donde ellos también aprenden.	Preparación para entrar en el mundo de las tecnologías.
Los profesores son	Profesionales con título reconocido.	Profesionales con título reconocido.	Todos son profesores	Todos son profesores pues todos informamos y aprendemos.
Los hardware y software en las escuelas son	Comprados y caros.	Código abierto, disponibles y de bajo precio.	Accesibles y de bajo precio; adecuados para cada caso.	Accesibles y de bajo precio; adecuados para cada caso.
La industria ve a los graduandos como	Trabajadores en una cadena de montaje.	Trabajadores con poco desempeño en la sociedad del conocimiento.	Empleadores-colaboradores, empresarios.	Empleadores-colaboradores, empresarios.
Herramientas	Internet Computadora Tablet	Internet Plataforma de redes sociales Computadora – Tablet -- Smartfond Blog – Facebook, Twitter, Wiki.	Internet Plataforma de redes sociales Computadora – Tablet – Smartfond Blog – Facebook, Twitter, Wiki.	Internet Plataforma de redes sociales Computadora – Tablet -- Smartfond Blog – Facebook, Twitter, Wiki.
Programas	Office y sus programas	Office y sus programas	Office y sus programas	Office y sus programas. Relacionada con la inteligencia artificial.

Fuente: Historia de las Web. Dr. Marino Latorre, Universidad Marcelino Champagnat (2018)

## Anexo 9: Análisis FODA

		<i>Fortalezas</i>		<i>Debilidades</i>	
		F1	Trato humano y personalizado	D1	Ser un CETPRO de reciente apertura.
		F2	Personal profesional y altamente capacitado.	D2	Crecimiento limitado a corto plazo
		F3	Alianzas estratégicas con colegios y empresas privadas.	D3	Falta de respaldo de una marca reconocida.
		F4	Experiencia en administración de RRHH y cultura organizacional.	D4	No contar con local propio y equipos especializado.
		F5	Ubicación estratégica de las instalaciones del CETPRO	D5	Alto apalancamiento financiero.
		F6	Horario extendido, 5 días a la semana de 8am a 9pm (L-V)	D6	Sin cartera de clientes disponible
		F7	Seguimiento personalizado al egresado.		
<i>Oportunidades</i>		<i>Estrategias FO</i>		<i>Estrategias DO</i>	
O1	Convenio con docentes, coaches y organizaciones de desarrollo personal.	F2O2	Brindar información a los egresados de educación secundaria y empresas privadas.	D3O1	Fortalecer alianzas estratégicas con los líderes de opinión y suscribir convenios con empresas privadas.
O2	Servicio dirigido a sectores económicos nivel C y D NSC en crecimiento.	F7O6	Satisfacer el deseo de superación y bienestar a los egresados de las carreras técnicas.	D3O2	Desarrollar servicios diferenciados y con enfoque al cliente.
O3	Alianzas estratégicas con entidades privadas para generar convenios de cooperación mutua.	F5O5	Implementar el servicio de base de datos con nuestros mejores alumnos generando alianzas con empresas privadas que demanden perfiles de competencia de habilidades blandas.		
O4	Proyección de crecimiento del PBI en 3.8% para el 2018 y un 12.59% acumulado para el período (2018-2020).	F2O5	Contar con profesional especializado, administrativo y comercial con las competencias específicas y entrenadas.		
O5	Expansión de servicios y crecimiento en nuevas sedes.				
O6	Gobierno actual interesado en los CETPRO como objetivo estratégico en su Proyecto Educativo Nacional al 2021.				
<i>Amenazas</i>		<i>Estrategias FA</i>		<i>Estrategias DA</i>	
A1	Gran número de CETPROs a nivel nacional.	F3A3	Generar alianzas estratégicas que permita fortalecer la imagen del CETPRO.	D4A4	Establecer estrategia de vigilancia del marco regulatorio aplicable a los CETPROs.
A2	Creciente innovación de infraestructura y equipamiento para el desarrollo de esta actividad.	F2A3	Fomentar la participación del CETPRO en foros, charlas y congresos que permitan la difusión de los beneficios que brinda el CETPRO.	D1A5	Crear un medio social (pagina web, lan page, linkedin, otros) que permita la interrelación con los egresados y empresas privadas interesados en los servicios del CETPRO.
A3	Entrada de competidores con mayor incidencia en el mercado, nuevos locales de CETPROs establecidos.	F7A4	Lograr la acreditación de la Calidad Educativa. (SINEACE)		
A4	Imposición de nuevos requisitos mínimos exigibles para el funcionamiento de los CETPROs.				
A5	Población con bajo conocimiento de los beneficios de una carrera técnica con énfasis en el desarrollo de habilidades blandas.				

## Anexo 10: Programación Modular Ciclo Básico



### PROGRAMACIÓN MODULAR CICLO BÁSICO

#### I. ANTECEDENTES

La Educación Técnico-Productiva es una forma de educación orientada a la formación de adolescentes, jóvenes y adultos en la adquisición de competencias laborales, capacidades empresariales y valores, dentro de una perspectiva de desarrollo sostenible, competitivo y humano. Contribuye a la mejora en el desempeño de la persona que trabaja y de su nivel de empleabilidad, así como a su desarrollo personal.

*Para esta programación se toma como referencia la Guía de Orientación para la Programación Modular Ciclo Básico vigente actualmente por el Ministerio de Educación.*

#### II. OBJETIVO GENERAL

1. Desarrollar competencias laborales y capacidades idóneas para la ejecución de trabajos operativos de menor complejidad bajo supervisión que permita la incorporación al mercado laboral.
2. Desarrollar actividades productivas que permita desempeñarse con eficiencia en funciones productivas o de servicio en la actividad económica del país.
3. Desarrollar capacidades para la empleabilidad y desarrollar actitudes que le permitan crecer profesionalmente.

#### III. DISEÑO CURRICULAR BÁSICO DE LA EDUCACIÓN TÉCNICO PRODUCTIVA CICLO: BÁSICO



#### IV. DISEÑO CURRICULAR BÁSICO DE LA EDUCACIÓN TÉCNICO PRODUCTIVA CICLO: BÁSICO

Nuestro PEI (Proyecto Educativo Institucional) contiene la visión, misión, valores, objetivos estratégicos, inclusive propuestas de gestión para la formación y certificación en el ciclo básico. La programación curricular respeta los lineamientos indicados por el Ministerio de Educación para la Educación Técnico Productiva. Es decir, se ha tomado en cuenta los componentes, ejes transversales, los valores, actitudes y la tutoría.

Nuestro Proyecto Curricular del Centro (PCC) contiene la oferta formativa que nos permite determinar los módulos a ofertar, pues los contenidos se ajustan y adaptan a la realidad en función a las características sociales, económicas y culturales de la sociedad.



Para la elaboración de nuestra oferta educativa, exploramos las características sociales, económicas y culturales de la población del sector Lima Sur, así como las diferentes ofertas educativas técnicas del mercado.

Para conocer el contexto y plasmar nuestra oferta educativa, realizamos:

- Entrevistas a profundidad a regidores de la Municipalidad de Villa María del Triunfo, relacionados con las áreas de Educación y empleabilidad en el municipio.
- Entrevistas a profundidad a Directores de los Centros Educativos con las mejores propuestas educativas y referencias en el distrito: Colegio Magister, Colegio Trilce.
- 2 focus con padres de familia con hijos entre 15 y 17 años
- 1 focus con empresarios y comerciantes de la zona.

Conociendo estas necesidades y revisando los estudios sobre las últimas tendencias sobre la oferta laboral en el mercado y los requerimientos de las empresas de hoy, revisamos las diversas mallas de Cetpros e Institutos Superiores con carreras similares a nuestra propuesta.

Hoy en día la tendencia marca un importante desarrollo de las empresas y emprendimientos relacionados al servicio, por lo que en los próximos 5 años el mercado laboral requerirá de profesionales y técnicos que desempeñen oficios y tareas que servicio al público.

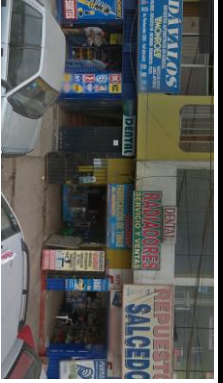
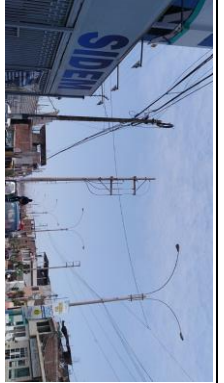
Revisamos las propuestas vigentes en el mercado y seleccionamos las que mejor responden a las áreas: Administración y Servicio al Público. Así planteamos para el área administrativa, dos carreras: Asistente Administrativo y Asistente de oficina y para Atención al Público, la carrera de Mozo.

## **V. METODOLOGÍA**

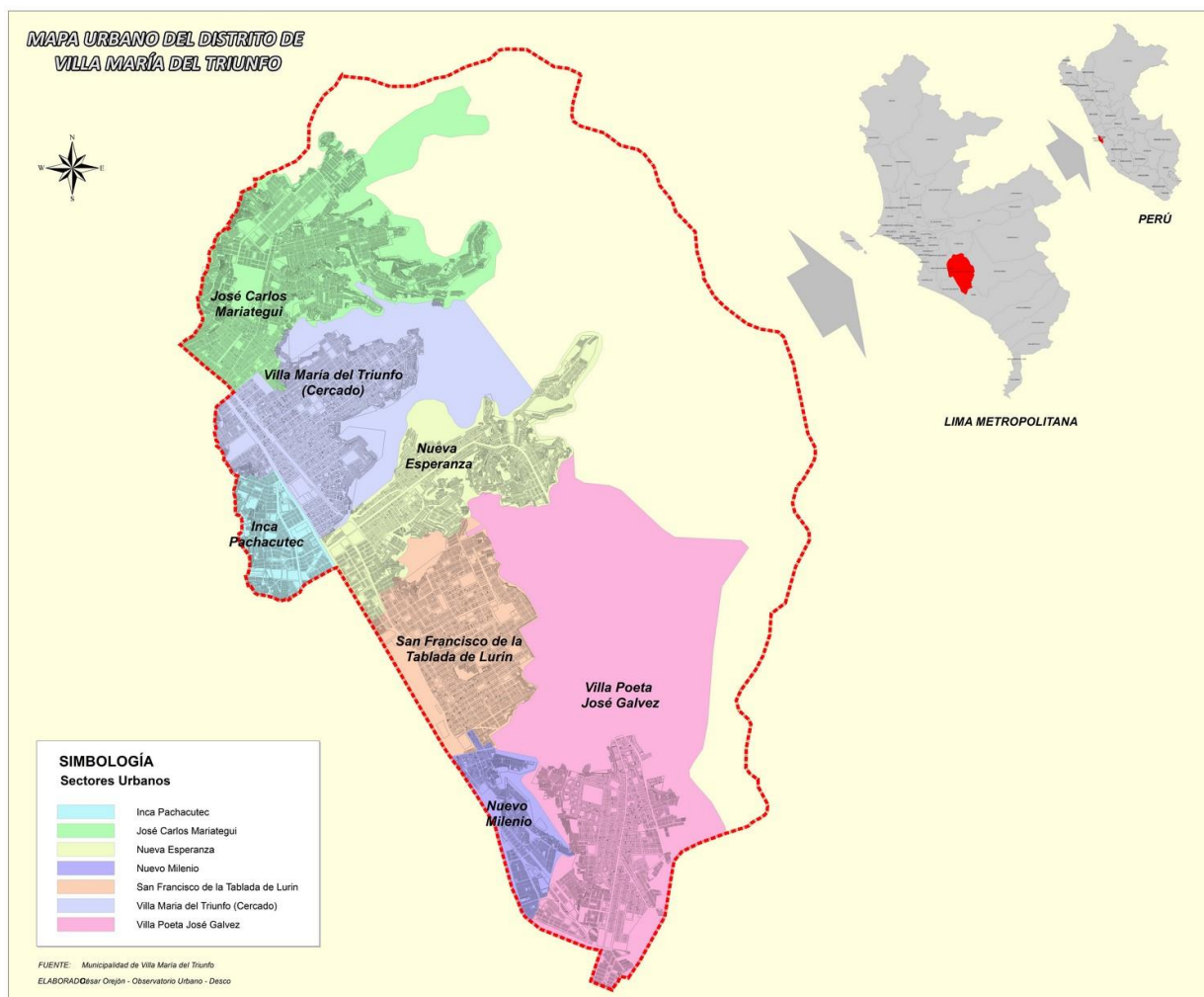
La programación curricular respeta los lineamientos indicados por el Ministerio de Educación para la Educación Técnico Productiva. Es decir, se ha tomado en cuenta los componentes, ejes transversales, los valores, actitudes y la tutoría.

## Anexo 11: Análisis de la competencia

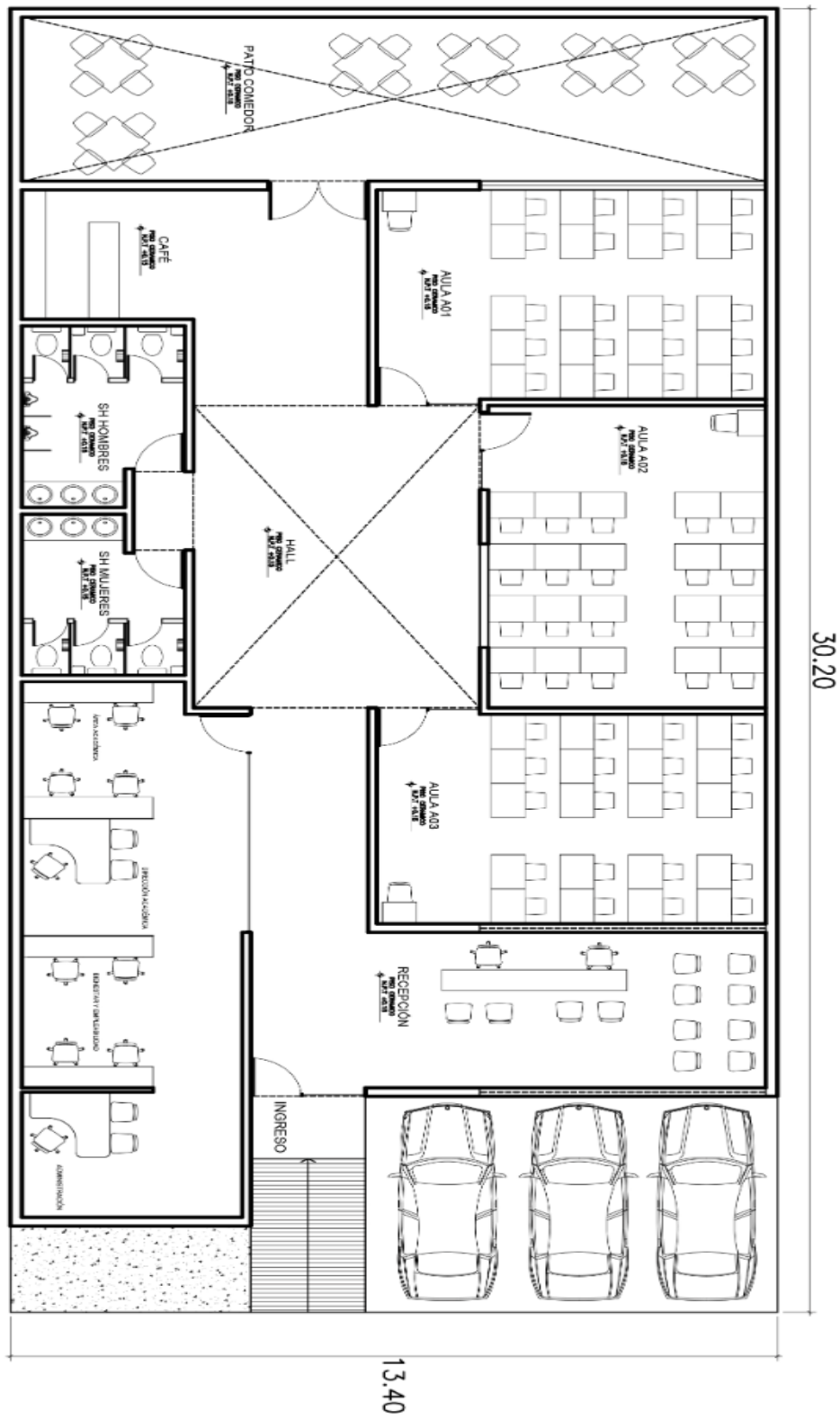
CEPRO	DIRECCIÓN		TURNOS	SECCIONES	ALUMNOS	TELÉFONO	CARRERAS	COSTO	OBSERVACIONES
JACQUELINE	Avenida padreacatec 3271		Sólo mañana	2	20	4506248 / 4276146	Cosmetaría		No cuenta con web, tampoco redes sociales
SAN IGNACIO DE MONTERRICO	Avenida lima Gripo 12 s/n m: 82 lote 4a jose galvez		Mañana / Noche	5	120	2751319	Computadón / Contabilidad / Enfermería / Farmacia / Guía de turismo / Interpretación de idiomas	80 soles matrícula 250 mensualidad	Cuenta con Web
SANTA MARIA DE LOS ANGELES	Jirón moquegua s/n m: 23 lote 3-a jose galvez		Sólo mañana	3	30	2931156		100 soles matrícula 300 mensualidad	No cuenta con web, tampoco redes sociales
VILLAREGIA	Jirón jose de la torre ugarite m: 60 lote 19-20-21 mariano megar		Sólo mañana	4	100		Computadón / Ensamblaje de computadoras / Textil y confecciones / Electrónica	80 soles matrícula 250 mensualidad	Cuenta con redes sociales, Facebook.
JOSE GALVEZ BAREMECHEA	Avenida Lima 503		Mañana / Tarde / Noche	4	100	2576600-93357616	Hostelería / Turismo / Estética personal / Construcciones metálicas	100 soles matrícula 300 mensualidad	Cuenta con redes sociales, Facebook. Convenio con la UNE Enrique Guzmán y Valle



Anexo 12: Mapa de los 07 sectores de Villa María del Triunfo



Anexo 13: Distribución del Cetpro



## Anexo 14: Política de Calidad



**CARPE DIEM**, es un Centro de capacitación Técnico Productiva, comprometido en brindar un servicio de alta calidad y excelencia, buscando en todo momento la satisfacción de nuestros alumnos y el cumplimiento de los requisitos del alumno y reglamentarios aplicables a la organización.

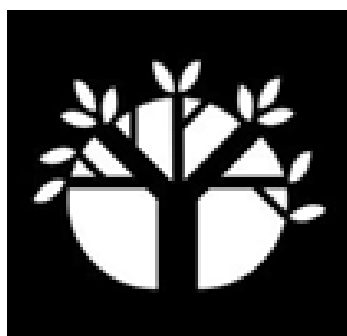
Para lograr este propósito nos basamos en la utilización de tecnología de primer nivel, el desarrollo del capital humano y una búsqueda constante de la mejora continua de nuestros procesos.

El desarrollo e implementación de esta Política es un compromiso de la Alta Dirección de **CARPE DIEM** y una responsabilidad compartida con todos los que integran nuestra organización.

---

Mónica Benites  
Director Servicios y Operaciones

Anexo 15: Manual de Calidad



# **MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

## **CARPE DIEM**

**VIGENCIA: 01/02/2019**

<b>Revisado por:</b> <b>MARIELLA HUAYNA</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>PEDRO CARRASCO</b>
<b>Firma</b>	<b>Firma</b>
<b>FECHA: 01 Febrero 2019</b>	<b>FECHA: 01 Febrero 2019</b>


	Manual de Políticas Internas	Página 3 de 10
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	Código: CD-RRHH-0038 Versión: 01

## INDICE

CAP	TITULO	PAG
1	Introducción	3
2	Alcances	3
3	Referencias Normativas	4
4	Términos, definiciones y abreviaturas	5
5	Sistema de Gestión de la Calidad	5
5.1	Control de documentos y registros	5
5.2	Responsabilidad de la Dirección	6
5.3	Seguimiento, Medición y Análisis	6
5.4	Mejora	7
6	Procesos Principales	8
6.1	Admisión y Matricula, Servicios Académicos y Empleabilidad	8
7	Procesos de Apoyo	9
7.1	Gestión Recursos Económicos	9
7.2	Recursos Humanos	10
7.3	Servicios y Operaciones	10
	Anexo	11

Elaborado por: Dirección de Administración	Revisado por: Dirección Académica	Aprobado por: Direcciones
---	--------------------------------------	------------------------------

Este documento una vez impreso se convertirá en una copia no controlada, antes de su uso consulte con la información de Dirección Administrativa

	Manual de Políticas Internas	Página 3 de 10
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	Código: CD-RRHH-0033 Versión: 01

## 1. INTRODUCCIÓN

El Centro de Educación Técnico Productiva Privado CARPE DIEM es un centro de capacitación que brinda formación en tres carreras técnicas (Asistente Administrativo, Recepcionista de Hotel y Mozo Profesional) orientadas al servicio al cliente con soporte en tres habilidades blandas (trabajo en equipo, comunicación asertiva y orientación a los resultados) para personas mayores a 18 años con educación básica concluida, con un servicio de calidad y personal profesional altamente capacitado, a la vez, que promueva el empoderamiento y que aporte sustancialmente al desarrollo económico del país elevando el índice de empleabilidad de nuestros egresados.

Trabajamos con un grupo de profesionales calificados, de amplia experiencia en este campo y comprometido en brindar un servicio de alta calidad y excelencia (staff de profesionales).

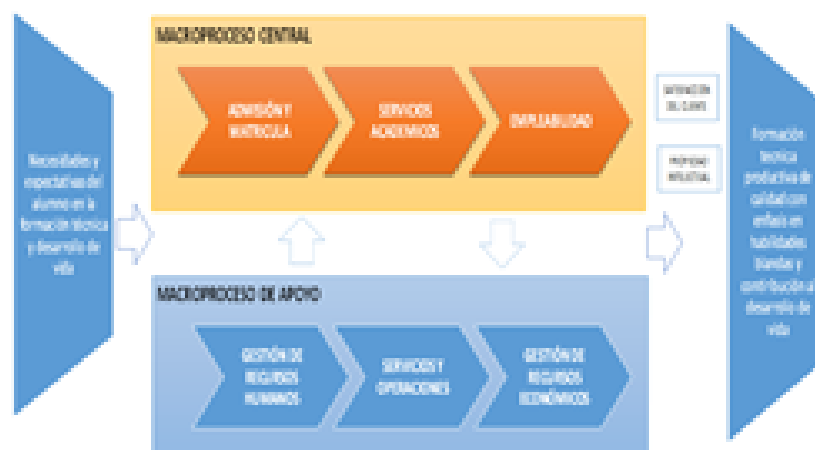
## 2. ALCANCES

- Este Manual del Sistema de Gestión de la Calidad de CARPE DIEM es aplicable a: "Servicio de Formación en tres Carreras Técnicas orientadas al Servicio al Cliente con soporte en tres Habilidades Blandas".

Incluyendo los macroprocesos de apoyo de: Gestión de Recursos Humanos, Servicios y Recursos Económicos

### INTERACCIÓN DE PROCESOS

MAPA DE PROCESOS DE CETPRO



Elaborado por: Dirección de Administración	Revisado por: Dirección Académica	Aprobado por: Direcciones
---	--------------------------------------	------------------------------

Este documento una vez impreso se convertirá en una copia no controlada, antes de su uso consulte con la información de Dirección Administrativa



	Manual de Políticas Internas	Página 4 de 10
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>Código:</b> CD-RRHH-0011 <b>Versión:</b> 01

### 3. REFERENCIAS NORMATIVAS

Los siguientes documentos normativos contienen disposiciones o conceptos que son utilizados en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de CARPE DIEM:

- NTP-ISO 9000:2007. - Sistemas de Gestión de la Calidad, Fundamentos, Principios y Vocabulario.
- NTP-ISO 9001:2009. - Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.

### 4. TÉRMINOS, DEFINICIONES Y ABREVIATURAS DEL SGC

#### • ACCIÓN CORRECTIVA

Acción tomada para eliminar las causas de una no-conformidad, de un defecto o de cualquier otra situación indeseable existente; y así evitar su repetición.

#### • ACCIÓN PREVENTIVA

Acción tomada para eliminar las causas de una no-conformidad potencial u otra situación potencial indeseable.

#### • CARRERAS TÉCNICAS

Una carrera técnica es aquella conducente a un título de técnico de nivel superior que te prepara para comenzar a trabajar y cuyo requisito mínimo es tener la secundaria terminada y 15 años cumplidos.

#### • HABILIDADES BLANDAS

Las habilidades blandas se entienden como "el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás, entre otras, que hacen a una persona dada a relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros

#### • NO CONFORMIDAD

Incumplimiento de un requisito de las normas técnicas, política o documentos (procedimientos, instrucciones o formatos) del Sistema de Gestión de la Calidad, cuya repetición pone en riesgo la efectividad del Sistema de Gestión implementado.


#### • SERVICIOS NO CONFORMES

Todo servicio que no sea conforme con los requisitos previamente especificados.

#### • REQUISITO

Elaborado por: Dirección de Administración	Revisado por: Dirección Académica	Aprobado por: Dirección
---	--------------------------------------	----------------------------

Este documento una vez impreso se convertirá en una copia no controlada, antes de su uso consulte con la información de Dirección Administrativa

	Manual de Políticas Internas	Página 5 de 10
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	Código: CD-RRHH-0031 Versión: 01

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

#### ABREVIATURAS

AL: Auditor Líder

DSO: Director de Servicios y Operaciones

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

### 5. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Conjunto de procesos orientados a proporcionar una base documental, asegurando que los procesos se desarrollen bajo condiciones controladas. Además de brindar las herramientas necesarias para la mejora continua de los procesos involucrados, tales como indicadores de medición y criterios de aceptación para los procesos y productos, auditorías internas, servicios no conformes, acciones correctivas y acciones preventivas.

Dentro de estos procesos también se incluyen los procesos con la Alta Dirección, los cuales están orientados a proporcionar los recursos necesarios y a demostrar su compromiso con el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad de CARPE DIEM.

#### 5.1 CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS

La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad de CARPE DIEM incluye la declaración documentada de la Política del SGC, Objetivos, Manual del SGC, la Caracterización de procesos, procedimientos documentados y otros documentos requeridos, formatos y registros, para asegurar la planificación, operación y control eficaz de sus procesos. Esta documentación se registra en el formato SGC-FOR-02 Listado de Documentos Internos.

CARPE DIEM, asegura el control de los documentos y registros del Sistema de Gestión de la Calidad, para lo cual establece el procedimiento documentado SGC-PRO-01 Control de documentos y Registros.

Para el caso de los requisitos legales y regulaciones adoptadas, así como la evaluación del cumplimiento legal relacionados con calidad, de los procesos y del producto se establece el procedimiento SGC-PRO-05 Identificación, Acceso y Evaluación de Requisitos Legales.

#### 5.2 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

La Alta Dirección de CARPE DIEM representada por el Director de Servicios y Operaciones, evidencia su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y con la mejora continua de su eficacia de la siguiente manera:

- Asegurando que se definan y se cumplan los requisitos de los clientes y comunicando a todo el personal la importancia de satisfacer estos requisitos incluyendo los legales y reglamentarios, mediante comunicados y reuniones.

Elaborado por: Dirección de Administración	Revisado por: Dirección Académica	Aprobado por: Direcciones
---	--------------------------------------	------------------------------

Este documento una vez impreso se convertirá en una copia no controlada, antes de su uso consulte con la información de Dirección Administrativa

	Manual de Políticas Internas	Página 6 de 10
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	Código: CD-RRHH-0038 Versión: 01

- Planificando el Sistema de Gestión de la Calidad en cumplimiento con los requisitos de la norma y los objetivos de Calidad a través de la Caracterización de Procesos.
- Estableciendo la Política del Sistema de Gestión de la Calidad la cual es comunicada a todo el personal, asegurándose su total entendimiento mediante los siguientes medios:
  - Comunicados
  - Charlas

Esta Política se encuentra a disposición del personal y es revisada en las revisiones por la dirección.

- Estableciendo los Objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad para los procesos y los servicios de su SGC, los cuales son medibles y se les realiza un seguimiento periódicamente para asegurar su cumplimiento. Los Objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad son revisados en las revisiones por la dirección y se declaran en el documento Objetivos de CARPE DIEM.
- Los requisitos legales, las opciones tecnológicas, requerimientos financieros, criterios operacionales y comerciales y las opiniones de partes interesadas, son considerados para definir los Objetivos del SGC. Asimismo, son consecuentes con la Política de CARPE DIEM, incluyendo su compromiso de mejoramiento continuo.
- Estableciendo las responsabilidades y autoridades del SGC en el Organigrama de CARPE DIEM y en el Manual de Organización y Funciones, para cada personal involucrado en el SGC, las que son comunicadas dentro de la organización.
- Asegurando que se establecen los mecanismos apropiados para la Comunicación Interna dentro de la organización, con el fin de mantener la eficacia del SGC y promoviendo la retroalimentación del personal, la infraestructura, a través del Procedimiento SGC-PRO-07 Comunicación.
- Realizando Revisiones por la Dirección, después de cada Auditoría Interna o cada vez que la Alta dirección lo consideren necesario, como mínimo una vez al año, registrándolo en el formato SGC-FOR-12 Acta de Revisión por la Dirección.

### 5.3 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y ANÁLISIS

CARPE DIEM planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición y análisis de datos necesarios para:

- Demostrar la conformidad del servicio
- Asegurar la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad

Elaborado por: Dirección de Administración	Revisado por: Dirección Académica	Aprobado por: Direcciones
---	--------------------------------------	------------------------------

	Manual de Políticas Internas	Página 7 de 10
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	Código: CD-RRHH-0031 Versión: 01

- Evaluar la satisfacción del alumno
- Las características y tendencias de los procesos y servicios

- **SEGUIMIENTO A LA PERCEPCIÓN DEL ALUMNO**

Como parte de la medición del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad, CARPE DIEM realiza el seguimiento a la información relativa a la percepción del cliente tanto de quejas como de satisfacción a través del procedimiento SGC-PRO-06 Percepción del Cliente. Esta información se mide a través de los Objetivos de CARPE DIEM.

- **SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS**

CARPE DIEM determina e implementa métodos para el seguimiento y medición de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad, con el fin de demostrar su capacidad para alcanzar los resultados planificados. Esta información se mide a través de los Objetivos de CARPE DIEM y la Caracterización de los Procesos.

- **SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS SERVICIOS**

CARPE DIEM mide y realiza un seguimiento de las características de sus servicios para verificar que se cumplen los requisitos de los mismos. Para lo cual, ha establecido controles de calidad realizados sobre el servicio.

#### 5.4 MEJORA

CARPE DIEM identifica las necesidades de mejora a partir de:

- **AUDITORIAS INTERNAS**

CARPE DIEM con la finalidad de evaluar la implementación de su Sistema de Gestión de la Calidad, realiza auditorías internas, la planificación, criterios para la ejecución de las Auditorías, su frecuencia y la metodología se establecen en el procedimiento documentado SGC-PRO-02 Auditorías Internas.

- **CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME**

CARPE DIEM se asegura que el producto que no sea conforme con los requisitos del cliente, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional.

Además, mantiene los registros adecuados de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido. Se ha establecido el procedimiento SGC-PRO-04 Servicio No Conforme.

Elaborado por: Dirección de Administración	Revisado por: Dirección Académica	Aprobado por: Dirección
---	--------------------------------------	----------------------------

	Manual de Políticas Internas	Página 8 de 10
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	Código: CD-RRHH-0038 Versión: 01

#### • ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

CARPE DIEM toma acciones correctivas y preventivas para eliminar la causa de las no conformidades con la finalidad de prevenir su repetición u ocurrencia. Verifica que las acciones correctivas o preventivas sean apropiadas a la magnitud y a los efectos de las no conformidades e incumplimientos generados.

Se ha establecido el procedimiento documentado SGC-PRO-03 Acciones Correctivas y Preventivas, donde describe las responsabilidades para:

- La identificación de no conformidades en situaciones reales y potenciales.
- Evaluación, análisis de causa y acciones a tomar.
- Verificación de las acciones tomadas

#### 6. PROCESOS PRINCIPALES

El presente manual establece todas las actividades y procesos que sustentan la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Los procesos que CARPE DIEM ha identificado dentro de su Sistema de Gestión de la Calidad son:

##### 6.1 ADMISIÓN Y MATRÍCULA, SERVICIOS ACADÉMICOS Y EMPLEABILIDAD

CARPE DIEM a través de sus procedimientos de:

- PC01.01 Promoción, ingreso y matrícula del alumno, especifica las etapas de promoción de las carreras técnicas hasta el ingreso del estudiante.
- PC02.01 Programación Académica, determina el proceso de gestión de la programación académica.
- PC02.02 Registro y administración de expediente, registra, verifica y custodia expedientes de los ingresantes/estudiantes de las carreras técnicas.
- PC02.03 Seguimiento Académico, realiza el proceso de ejecución académica de las carreras técnica.
- PC02.04 Certificado y Constancia, elabora, procesa, verifica y emite certificados o constancias respecto a las carreras técnicas productivas.
- PC02.05 Autoevaluación del aprendizaje, implementa, mantiene y mejora el sistema de autoevaluación del aprendizaje.
- PC03.01 Gestionar Convenios, genera convenios con empresa del rubro de servicios orientadas al servicio al cliente.

Elaborado por: Dirección de Administración	Revisado por: Dirección Académica	Aprobado por: Direcciones
---	--------------------------------------	------------------------------

	Manual de Políticas Internas	Página 9 de 10
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	Códigos: CD-RRHH-0031 Versión: 01

- PC03.02 Reputación de la Marca, gestiona la identidad, la marca y la comunicación corporativa proyectando estrategias de confianza, satisfacción y posicionamiento de grupos de interés internos y externos.
- PC03.03 Seguimiento del graduado, realiza el seguimiento y evalúa el desempeño de los graduados que se insertan en el mercado laboral.

La Propiedad del alumno se entiende por las matrículas y toda la documentación e información confidencial que entrega el alumno, tales como datos personales, información sobre sus padres, etc. CARPE DIEM identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad del alumno, en caso la información se deteriore se comunica inmediatamente al alumno a través de un correo electrónico y se coordina con el alumno la acción de corrección.

Los mantenimientos correctivos y preventivos de los equipos de las aulas, así como el mobiliario de las aulas están estipulados en el procedimiento GE-PRO-03 Mantenimiento.

## 7. PROCESOS DE APOYO

CARPE DIEM determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto. Como parte de su gestión, mantiene los procesos de:


### 7.1 GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS

Proceso responsable de la captación del alumno, seguimiento académico y seguimiento del graduado. Así mismo se realiza una revisión de los requisitos del alumno para asegurar se cumpla con sus expectativas y necesidades. CARPE DIEM mantiene el procedimiento GRE-PRO-01 Gestión Recursos Económicos, que incluye las etapas desde la matrícula del alumno hasta la graduación del alumno e inserción en el mercado laboral. La gestión de seguimiento cobranza de los módulos por cada carrera se realiza a través del procedimiento GRE-PRO-02 Cobranzas de Módulos y Registro del alumno.

### 7.2 RECURSOS HUMANOS

CARPE DIEM determina las competencias necesarias para todo el personal cuyo trabajo afecte la conformidad con los requisitos del servicio, las que son descritas en el MOF de CARPE DIEM. Además, evalúa las habilidades mediante el RH-FOR-04 Evaluación de Desempeño, en el que el superior inmediato es el responsable de la evaluación, los cuales son descritas en el procedimiento RH-PRO-01 Recursos Humanos. CARPE DIEM mantiene registros apropiados del cumplimiento de las competencias de su personal.

Elaborado por: Dirección de Administración	Revisado por: Dirección Académica	Aprobado por: Direcciones
---	--------------------------------------	------------------------------

	Manual de Políticas Internas	Página 10 de 10
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	Código: CD-RRHH-0033 Versión: 01

El personal que ingresa a laborar a CARPE DIEM, recibe una inducción general de la organización y de los procesos. Así mismo determina la necesidad de brindar formación al personal o de tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades y se evalúa la eficacia de las mismas en el procedimiento RH-PRO-01 Recursos Humanos.

### 7.3 SERVICIOS Y OPERACIONES

CARPE DIEM define los requisitos de compra y se los comunica al proveedor, al recibir los productos se asegura que cumplan con los requisitos especificados.

La empresa evalúa y selecciona los proveedores, en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos establecidos por la organización, éstos se encuentran especificados en el formato LOG-FOR-09 Evaluación y Reevaluación del Proveedor, donde se establecen los criterios de evaluación, re – evaluación y el formato LOG-FOR-10 Seguimiento del Proveedor para el seguimiento del mismo.

CARPE DIEM, establece el Procedimiento LOG-PRO-01 Logística.

La infraestructura y el ambiente de trabajo se garantiza realizando mantenimientos a las instalaciones a cuáles están a cargo de proveedores.

Elaborado por: Dirección de Administración	Revisado por: Dirección Académica	Aprobado por: Direcciones
---	--------------------------------------	------------------------------

Este documento una vez impreso se convertirá en una copia no controlada, antes de su uso consulte con la información de  
Dirección Administrativa

Anexo 16: Matriz de riesgos

DEPENDENCIA		PROCESO	SUBPROCESO	EVENTO / SUCESO		EFFECTOS	TIPO DE RIESGO	CAUSAS	MEDIDAS DE CONTROL Existente		Prob. (P)	Imp. (I)	P x I	Nivel de Riesgo	ACCIONES PARA ABRDORAR RIESGOS	FECHA IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLE DEL RIESGO	FECHA VERIFICACIÓN EFICACIA	Prob. (P)	Imp. (I)	P x I	Nivel de Riesgo	ESTADO
PROCESO / SUBPROCESO		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			ANÁLISIS			RIESGO INHERENTE			RESPUESTA AL RIESGO			RIESGO RESIDUAL									
Dirección de Servicios y Operaciones	Servicios y Operaciones	Logística y Operaciones	Caida o no disponibilidad del servicio de la plataforma virtual	Se afecta el desarrollo de las actividades en los espacios académicos	Operativo	Error de conexión de base de datos	El servicio de Moodle incluye el soporte a la plataforma, minimizando los riesgos a fin de garantizar la operatividad de la plataforma.	1	3	3	Moderado	Alerta al proveedor del servicio de la plataforma virtual	2019	Director de Servicios y Operaciones									En proceso
				Pérdida de comunicación a través de salas virtuales	Operativo	Aloque de virus en los servidores (a través de enlaces o de los archivos de los usuarios)	El servicio de Moodle incluye el soporte a la plataforma, minimizando los riesgos a fin de garantizar la operatividad de la plataforma.	2	3	6	Importante	Evaluar la gestión de certificado de seguridad / Política de seguridad	2019	Director de Servicios y Operaciones									

MATRIZ DE RIESGOS OPERATIVOS



Fecha registro: 06.03.19

Fecha de Actualización: XX.XX.19



## Anexo 17: Criterios de evaluación

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Impacto -Fallo	
Bajo (1)	Falla no perceptible por destinatarios o cliente. Poco efecto en el desempeño del proceso o resultado. El resultado probablemente tenga que ser reprocesado en alguna parte. Destinatario promedio no molesto.
Moderado (2)	Falla perceptible por los destinatarios o cliente. El desempeño del proceso y su resultado se ve moderadamente afectado. Una parte del resultado tiene que ser reprocesado. Destinatario insatisfecho.
Alto (3)	Falla totalmente perceptible. El desempeño del proceso y resultado se ve seriamente afectado, aún se puede considerar funcional, posibilidad de reproceso. Se puede recuperar a un alto costo y tiempo. Destinatario insatisfecho.

Probabilidad	
Bajo (1)	Es poco probable la materialización del riesgo. Fallas aisladas. Se mantiene medidas de controles eficaces.
Moderado (2)	Es probable la materialización del riesgo. Fallas ocasionales. Las medidas de control no son eficaces.
Alto (3)	Es muy probable la materialización del riesgo. Fallas persistentes. No se tienen medidas de control o no se han implementado.

\* Destinatario: Cliente interno o externo.

## Resultado de Riesgo

		IMPACTO		
		Bajo (1)	Moderado (2)	Alto (3)
PROBABILIDAD	Bajo (1)	1	2	3
	Moderado (2)	2	4	6
	Alto (3)	3	6	9

## Protocolo de atención de riesgos

Nivel de Riesgo	Acciones para abordar los riesgos
Aceptable	No requiere ninguna acción.
Tolerable	Mantener las medidas de control existentes.
Moderado	Mejorar los controles existentes, en caso sea necesario establecer acciones de mejora en las herramientas o documentos de gestión del proceso.
Importante	Elaborar planes de tratamiento e implementarlos.
Inaceptable	Requiere acción inmediata. Elaborar planes de tratamiento, implementarlos y reportarlos al Directorio.

## Anexo 18: Proceso y política de Selección

	Manual de Políticas Internas	Página 2 de 4
	<b>PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL</b>	<b>Código:</b> CD-RRHH-001 <b>Versión:</b> 01

<b>LIDER</b>	RECURSOS HUMANOS
<b>CLIENTE</b> <i>(consume el producto del proceso)</i>	POSTULANTES A CETPRO CARPE DIEM
<b>CATEGORÍA</b> <i>(clave, soporte)</i>	PROCESO CLAVE

**OBJETIVO**

1. Describir todas las fases que el área de Recursos Humanos, debe de realizar para seleccionar al mejor capital humano y cubrir las vacantes de la institución.

**DESCRIPCION DEL PROCESO**

1. Identifica las etapas del proceso, desde la convocatoria hasta y los requisitos para necesarios para pasar a la siguiente fase.
2. En el anexo se muestran los documentos donde se describen las consideraciones generales para poder postular a la organización, guía de entrevistas y algunas restricciones.

**ALCANCE**

1. Para los líderes de área (Directores/ Docentes a tiempo completo) que necesiten incorporar personal a su equipo mediante una convocatoria abierta o externa.

**RESPONSABLES**

1. Asistente de Gestión Humana: encargada de realizar desde la convocatoria hasta la incorporación de la nueva contratación en la nómina.
2. Líderes de área (Directores/Docentes a tiempo completo): Personas encargadas de hacer el requerimiento de personal, realizar las entrevistas finales, elegir al personal que se adecue mejor a las necesidades del puesto y entrega del documento formal con los datos del nuevo ingreso.
3. Direcciones generales de las áreas: líderes que otorgan el VºBº de aceptación final de la incorporación de un nuevo colaborador para todos los requerimientos no presupuestados.
4. Dirección Administrativo y comercial: Otorga el VºBº sobre el monto a pagar al nuevo colaborador que cubrirá la vacante disponible.
5. Analista de Gestión Humana: Recepcionar la ficha de nueva contratación para generar el contrato respectivo.

**DEFINICION DE LA POLITICA**

El Cetpro Carpe Diem ha establecido Políticas mediante las cuales se han implementado los procedimientos y mecanismos necesarios para el cumplimiento de las disposiciones establecidas por la Alta Dirección.

**NORMAS Y POLÍTICAS  
DEL PROCESO**

<b>Elaborado por:</b> Dirección de Administración	<b>Revisado por:</b> Dirección Académica	<b>Aprobado por:</b> Direcciones
--	---	-------------------------------------

Este documento una vez impreso se convertirá en una copia no controlada, antes de su uso contraste con la información de

Dirección Administrativa

	Manual de Políticas Internas	Página 3 de 15
	<b>PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL</b>	<b>Código:</b> CD-RRHH-001 <b>Versión:</b> 01

- Puede existir casos en donde el proceso de selección se realice por consultoras específicas, esto estará sujeto al tipo de perfil buscado. En estos casos el área de Administración comunicará al área solicitante los tiempos requeridos.
- Administración – Analista de Gestión Humana tomará como formal un requerimiento, y podrá empezar con el reclutamiento y selección del mismo, cuando las áreas solicitantes entreguen el Formato de Requerimiento.
- En caso el puesto que se esté solicitando no se encuentre presupuestado, el responsable de área deberá de pedir la aprobación a la Dirección Administrativa.
- El Formato de requerimiento deberá de ser firmado por los líderes del área solicitante de personal.
- El tiempo máximo estipulado por el equipo de Administración – Gestión Humana para el Proceso de Selección para puesto que no tienen responsabilidad sobre personas es de máximo 30 días (tomar en consideración que se pueda generar un ingreso en menor tiempo o mayor tiempo, que dependerá de cvs que se tengan en base de datos, dificultad del perfil, otros). En caso existiera algún retraso será comunicado al área solicitante donde se explicarán las razones.
- El tiempo máximo estipulado por el equipo de Administración – Gestión Humana para el Proceso de Selección para puesto que tienen responsabilidad sobre personas es mayor a 45 días (tomar en consideración que se pueda generar un ingreso en menor tiempo o mayor tiempo, que dependerá de cvs que se tengan en base de datos, dificultad del perfil, otros). En caso existiera algún retraso será comunicado al área solicitante donde se explicarán las razones.

Formalización y análisis del requerimiento	2 días
Convocatoria de puesto	2 días
Recepción de Cvs	7 días
Entrevista con Asistente de Gestión Humana	4 días
Dinámicas, Evaluaciones psicológicas y técnicas, chequeo de referencias.	4 días
Entrevista – Clase Maestre con Dirección de área	4 días
Aprobación de la Ficha de nuevo ingreso	2 días

- En el caso que la selección se realizara vía consultoras, son ellas quienes definirán la fecha de presentación de ternas y otros. La analista de gestión humana participará del proceso, siendo un intermediario entre ambas partes, realizará el seguimiento para la entrega de ternas en fechas establecidas y previamente realizando un filtro de los postulantes enviados.
- En ningún caso se reconocerá un ingreso de personal que no haya sido avisado y aprobado por analista de gestión humana y Dirección Administrativa.

#### DE LOS POSTULANTES

- Podrán concursar todos los peruanos y extranjeros que llenen los requisitos mínimos correspondientes al cargo o funciones vacantes detectadas. En el caso de extranjeros, deberán de contar con todos los permisos correspondientes para poder vivir y ejercer su profesión en el país.

<b>Elaborado por:</b> Dirección de Administración	<b>Revisado por:</b> Dirección Académica	<b>Aprobado por:</b> Direcciones
--	---	-------------------------------------

Este documento una vez impreso se convertirá en una copia no controlada, antes de su uso contraste con la información de Dirección Administrativa

	Manual de Políticas Internas	Página 4 de 15
	<b>PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL</b>	<b>Código:</b> CD-RRHH-001 <b>Versión:</b> 01

#### PROCEDIMIENTO

- ANÁLISIS DEL REQUERIMIENTO:** Evaluar el requerimiento hecho por el área, revisando la ficha de requerimiento, perfil entregado, funciones y objetivos. De acuerdo a este primer filtro se decide si se empieza con la convocatoria, o es necesario que el área reformule algún documento adicional. Con todos los documentos OK recién se procede a la convocatoria.
- CONVOCATORIA DE PUESTO:** Publicar en diferentes medios, el requerimiento de acuerdo a las especificaciones brindadas por el área solicitante.  
Pueden utilizarse: Bolsas de trabajo de universidades e institutos, Páginas web de reclutamiento de personal nacionales o extranjeras: como Bumeran, Compu trabajo, linkedin, así como anuncios en periódicos o referidos de colaboradores.
- RECEPCIÓN DE CVS:** Depuración de cvs enviados, luego de haber realizado la convocatoria en diversos medios. Se eligen los cvs que cumplen el perfil y se procede a realizar el filtro telefónico para poder corroborar algunos datos importantes para cubrir el puesto solicitado.
- ENTREVISTAS CON ANALISTA DE GESTIÓN HUMANA:** Se entrevista a todos los postulantes que hayan pasado satisfactoriamente el screening, para poder conocer mejor su experiencia laboral, los logros obtenidos en cada uno de ellos, poder conocer sus motivaciones personales como profesionales, conocer sus expectativas salariales, entre otros.
- DINÁMICAS GRUPALES, PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y TÉCNICAS:** Se aplican diversos sistemas para conocer aquellos aspectos específicos del colaborador que son importantes para poder determinar si podrán tener un buen o mal desempeño en caso se decida contratarlos.

Criterios de Evaluación	Herramienta de Evaluación	Puntaje
Inteligencia Emocional	Test BarOn	85
Test de Dominancia de Hemisferio	Test Heizgen	
Competencias Personales	Entrevista por Competencias	42
Competencias Técnicas y de Conocimiento	Clase Maestra / Entrevista técnica	80
Trayectoria	Referencias laborales	
	TOTAL	207

- ENTREVISTA-CLASE MAESTRA CON DIRECCIÓN DEL AREA:** De acuerdo a los resultados obtenidos del candidato, el Director de área o Docente a tiempo completo, deberá de entrevistar y/o evaluar en clase maestra a los candidatos con mejores puntajes para ahondar en temas específicos de conocimiento técnicos y formativos sobre el puesto al cual aplica.

<b>Elaborado por:</b> Dirección de Administración	<b>Revisado por:</b> Dirección Académica	<b>Aprobado por:</b> Direcciones
--	---	-------------------------------------

Este documento una vez impreso se convertirá en una copia no controlada, antes de su uso contraste con la información de

	Manual de Políticas Internas	Página 5 de 15
	<b>PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL</b>	<b>Código:</b> CD-RRHH-001 <b>Versión:</b> 01

7. **APROBACIÓN DE NUEVO INGRESO:** El Director de área, recibe el informe final con los últimos resultados y define quien es el candidato que ocupará el cargo vacante. Se procede a completar información para enviar propuesta laboral y llenar el formato respectivo para hacer formal la contratación del candidato y finalmente se ingresa esta información al sistema de planilla.

8. **COMUNICACIÓN CON LOS POSTULANTES QUE NO CALIFICARON:** Analista de Gestión Humana se comunica con los candidatos que no obtuvieron resultados satisfactorios y agradece su participación en el proceso.

#### **ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**

El objetivo de la entrevista por competencias es conocer si el candidato cuenta con el perfil idóneo para el puesto. El entrevistador se enfoca en la obtención de ejemplos de la vida personal, académica y profesional del candidato.

En la entrevista se observa si la motivación, conocimiento y valores del candidato encajan con las necesidades de la institución. Se indaga sobre aspectos profundos que predican el desempeño futuro del candidato.

#### **CALIFICACIÓN**

Cada evaluación tiene su sistema de calificación o rúbrica para la puntuación.

La entrevista por competencias tiene una guía y pauta con las preguntas establecidas.


**PROCESO DE SELECCIÓN - GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**
**RECURSOS HUMANOS**

Utilizar las siguientes preguntas como pauta en la entrevista para evaluar las competencias. Calificar cada respuesta en una escala del 0 al 4, donde: Nula (0), Deficiente (1), En proceso (2) y Desarrollado (3)

	NIVEL			
	0	1	2	3
<b>Orientado a los resultados</b>				
Capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes. Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia, responder a las necesidades del cliente o mejorar su organización.				
Háblame de alguna ocasión en la que hayas implementado un proyecto desde la estrategia hasta la ejecución. ¿Cuáles fueron los resultados?				
Describe una situación en la que hayas tenido que apoyarte en los datos para fundamentar una decisión.				
¿Cuál de tus contribuciones a la empresa permitió aumentar los ingresos, reducir costos o ahorrar tiempo?				
Háblame de algún objetivo importante que te hayas planteado. ¿Cómo lo alcanzaste? ¿Por qué lo elegiste?				
<b>Trabajo en equipo</b>				
Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
Menciona alguna ocasión en la que hayas trabajado con alguien difícil de llevar. ¿Cómo manejaste las interacciones con esa persona?				
Háblame de una ocasión en la que te hayas intentado comunicar con alguien que no te entendía. ¿Qué hiciste al respecto?				
Háblame de alguna vez en la que un proyecto haya cambiado de rumbo drásticamente a último momento. ¿Qué hiciste al respecto?				
<b>Comunicación Asertiva</b>				
Capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible. Es elocuente y sabe escuchar.				
¿Alguna vez tuviste que «vender» una idea a tus compañeros de trabajo o a tu equipo? ¿Cómo lo hiciste? ¿Cuáles fueron los resultados?				
¿Alguna vez has conseguido explicar cuestiones técnicas complejas a alguien sin conocimientos técnicos? ¿Cómo lo hiciste?				
Háblame de alguna ocasión en la que tus aptitudes para la escucha activa te hayan dado muy buenos resultados.				
Describe una situación en la que hayas sentido que no te habías comunicado bien. ¿Cómo corregiste la situación?				
<b>Orientado al cliente interno y externo</b>				
Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final como a todos aquellos que cooperen en la relación empresa - cliente.				
Háblame sobre un cliente o parte interesada que les haya planteado exigencias poco razonables a ti o a tu equipo. ¿Cómo resolviste la situación?				
Háblame del problema laboral más difícil que hayas ayudado a resolver. ¿Cómo lo hiciste? ¿Cuál fue la solución propuesta?				
¿Alguna vez alguien que trabajaba contigo hizo o dijo algo incorrecto o confuso? ¿Cómo manejaste la situación?				
Háblame de alguna ocasión en la que hayas previsto un problema. ¿Qué hiciste para evitarlo?				
Háblame de alguna ocasión en la que un compañero de trabajo o un cliente se quejó de ti. ¿Qué hiciste para mejorar la relación y resolver la situación?				
<b>Mejora continua</b>				
Habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.				
¿Podrías hablarme de alguna ocasión en la que hayas tenido que traspasar los límites de la organización para contribuir al éxito de tu equipo? Háblame de la situación.				
Menciona un ejemplo de un producto o proceso nuevo que hayas implementado recientemente en tu trabajo.				
¿Cuál es el proyecto, programa más innovador del que formaste parte? Describe cuál fue tu función, el efecto, etc.				
Si tuvieras cien mil dólares para promover/vender/crear un negocio nuevo, ¿qué sería? ¿Cómo lo harías?				
Háblame de la última vez en que algo importante del trabajo no salió según lo previsto. ¿Cuál fue tu función? ¿Cuál fue el resultado?				
<b>TOTAL</b>	0	0	0	0



### TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL - I.C.E. De BARON

**INSTRUCCIONES:** A continuación encontrará 133 afirmaciones sobre maneras de sentir, pensar o actuar. Léalas atentamente y decida en qué medida cada una describe o no su verdadero modo de ser. Hay cinco posibles respuestas para cada frase:

1. Rara Vez o Nunca.
2. Pocas Veces.
3. Algunas veces.
4. Muchas veces.
5. Muy Frecuentemente o Siempre.

Una vez decidida su respuesta, usted deberá indicarla en el lugar correspondiente escribiendo una "X" en el casillero respectivo.

Si alguna de las frases no tiene nada que ver con usted, igualmente responda teniendo en cuenta cómo se sentiría, pensaría o actuaría si estuviera en esa situación.

No hay respuestas "correctas" o "incorrectas", ni respuestas "buenas" o "malas". Responda **honesto y sinceramente** de acuerdo a cómo es usted, no según cómo le gustaría ser ni cómo le gustaría que otros lo(a) vieran.

No hay límite de tiempo, pero trabaje con rapidez y asegúrese de responder **todas** las frases.

- 1 Para superar las dificultades que se me presentan actúo paso a paso.
- 2 Me resulta difícil disfrutar de la vida.
- 3 Prefiero un tipo de trabajo en el cual me indiquen casi todo lo que debo hacer.
- 4 Sé cómo manejar los problemas más desagradables.
- 5 Me agradan las personas que conozco.
- 6 Trato de valorar y darle el mejor sentido a mi vida.
- 7 Me resulta relativamente fácil expresar mis sentimientos.
- 8 Trato de ser realista, no me gusta fantasear ni soñar despierto(a).
- 9 Entro fácilmente en contacto con mis emociones.
- 10 Soy incapaz de demostrar afecto.
- 11 Me siento seguro(a) de mí mismo(a) en la mayoría de las situaciones.
- 12 Tengo la sensación que algo no está bien en mi cabeza.
- 13 Tengo problemas para controlarme cuando me enojo.
- 14 Me resulta difícil comenzar cosas nuevas.
- 15 Frente a una situación problemática obtengo la mayor cantidad de información posible para comprender mejor lo que está pasando.
- 16 Me gusta ayudar a la gente.
- 17 Me es difícil sonreír.
- 18 Soy incapaz de comprender cómo se sienten los demás.
- 19 Cuando trabajo con otras personas, tiendo a confiar más en las ideas de los demás que en las mías propias.
- 20 Creo que tengo la capacidad para poder controlar las situaciones difíciles.
- 21 No puedo identificar mis cualidades, no sé realmente para qué cosas soy bueno(a)
- 22 No soy capaz de expresar mis pensamientos.
- 23 Me es difícil compartir mis sentimientos más íntimos.
- 24 No tengo confianza en mí mismo(a).
- 25 Creo que he perdido la cabeza.
- 26 Casi todo lo que hago, lo hago con optimismo.
- 27 Cuando comienzo a hablar me resulta difícil detenerme.
- 28 En general, me resulta difícil adaptarme a los cambios.

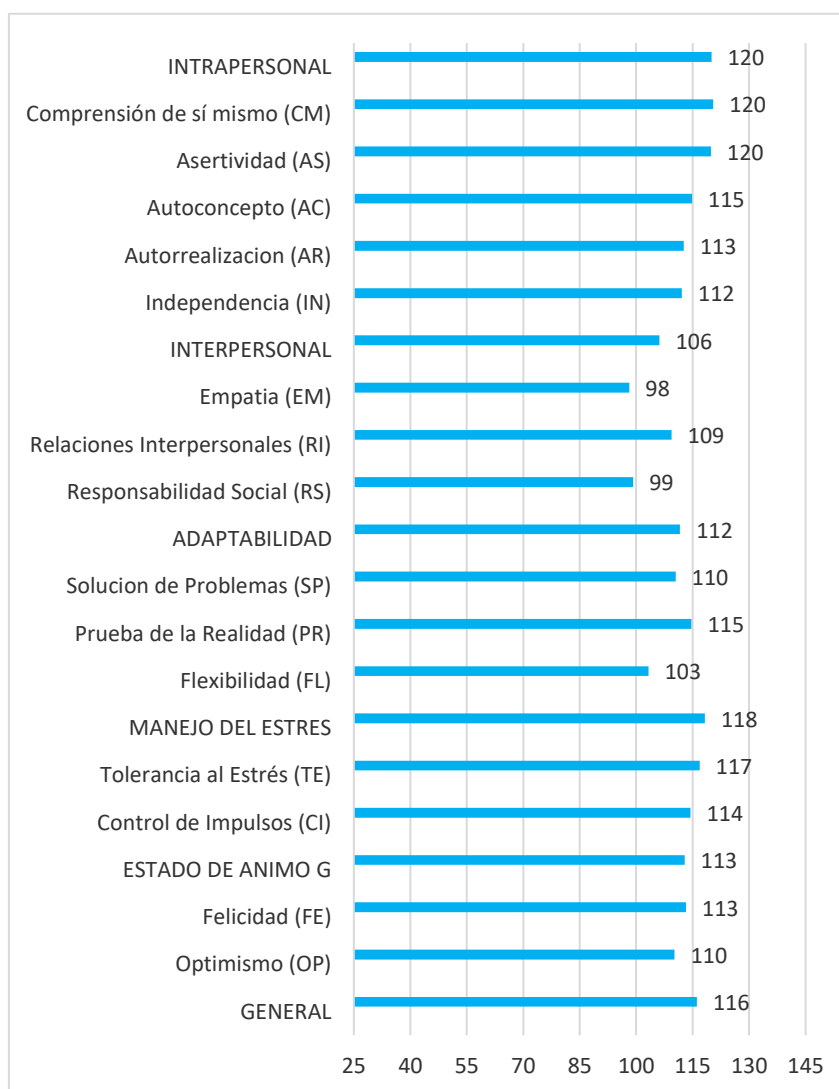
- 
- 29 Antes de intentar solucionar un problema me gusta obtener un panorama general del mismo.
  - 30 No me molesta aprovecharme de los demás, especialmente si se lo merecen.
  - 31 Soy una persona bastante alegre y optimista.
  - 32 Prefiero que los otros tomen las decisiones por mí.
  - 33 Puedo manejar situaciones de estrés sin ponerme demasiado nervioso(a).
  - 34 Tengo pensamientos positivos para con los demás.
  - 35 Me es difícil entender cómo me siento.
  - 36 He logrado muy poco en los últimos años.
  - 37 Cuando estoy enojado(a) con alguien se lo puedo decir.
  - 38 He tenido experiencias extrañas que son inexplicables.
  - 39 Me resulta fácil hacer amigos(as).
  - 40 Me tengo mucho respeto.
  - 41 Hago cosas muy raras.
  - 42 Soy impulsivo(a) y esto me trae problemas.
  - 43 Me resulta difícil cambiar de opinión.
  - 44 Tengo la capacidad para comprender los sentimientos ajenos.
  - 45 Lo primero que hago cuando tengo un problema es detenerme a pensar.
  - 46 A la gente le resulta difícil confiar en mí.
  - 47 Estoy contento(a) con mi vida.
  - 48 Me resulta difícil tomar decisiones por mí mismo(a).
  - 49 No resisto el estrés.
  - 50 En mi vida no hago nada malo.
  - 51 No disfruto lo que hago.
  - 52 Me resulta difícil expresar mis sentimientos más íntimos.
  - 53 La gente no comprende mi manera de pensar.
  - 54 En general, espero que suceda lo mejor.
  - 55 Mis amistades me confían sus intimidades.
  - 56 No me siento bien conmigo mismo(a).
  - 57 Percibo cosas extrañas que los demás no ven.
  - 58 La gente me dice que baje el tono de voz cuando discuto.
  - 59 Me resulta fácil adaptarme a situaciones nuevas.
  - 60 Frente a una situación problemática, analizo todas las opciones y luego opto por la que considero mejor.
  - 61 Si veo a un niño llorando me detengo a ayudarlo a encontrar a sus padres, aunque en ese momento tenga otro compromiso.
  - 62 Soy una persona divertida.
  - 63 Soy consciente de cómo me siento.
  - 64 Siento que me resulta difícil controlar mi ansiedad.
  - 65 Nada me perturba.
  - 66 No me entusiasman mucho mis intereses.
  - 67 Cuando no estoy de acuerdo con alguien siento que se lo puedo decir.
  - 68 Tengo una tendencia a perder contacto con la realidad y a fantasear.
  - 69 Me es difícil relacionarme con los demás.
  - 70 Me resulta difícil aceptarme tal como soy.
  - 71 Me siento como si estuviera separado(a) de mi cuerpo.
  - 72 Me importa lo que puede sucederle a los demás.
  - 73 Soy impaciente.



- 74 Puedo cambiar mis viejas costumbres.
- 75 Me resulta difícil escoger la mejor solución cuando tengo que resolver un problema.
- 76 Si pudiera violar la ley sin pagar las consecuencias, lo haría en determinadas situaciones.
- 77 Me deprimó.
- 78 Sé cómo mantener la calma en situaciones difíciles.
- 79 Nunca he mentado.
- 80 En general, me siento motivado(a) para seguir adelante, incluso cuando las cosas se ponen difíciles.
- 81 Trato de seguir adelante con las cosas que me gustan.
- 82 Me resulta difícil decir "no" aunque tenga el deseo de hacerlo.
- 83 Me dejo llevar por mi imaginación y mis fantasías.
- 84 Mis relaciones más cercanas significan mucho, tanto para mí como para mis amigos.
- 85 Me siento feliz conmigo mismo(a).
- 86 Tengo reacciones fuertes, intensas que son difíciles de controlar.
- 87 En general, me resulta difícil realizar cambios en mi vida cotidiana.
- 88 Soy consciente de lo que me está pasando, aún cuando estoy alterado(a).
- 89 Para poder resolver una situación que se presenta, analizo todas las posibilidades existentes.
- 90 Soy respetuoso(a) con los demás.
- 91 No estoy muy contento(a) con mi vida.
- 92 Prefiero seguir a otros, a ser líder.
- 93 Me resulta difícil enfrentar las cosas desagradables de la vida.
- 94 Nunca he violado la ley.
- 95 Disfruto de las cosas que me interesan.
- 96 Me resulta relativamente fácil decirle a la gente lo que pienso.
- 97 Tengo tendencia a exagerar.
- 98 Soy sensible a los sentimientos de las otras personas.
- 99 Mantengo buenas relaciones con la gente.
- 100 Estoy contento(a) con mi cuerpo.
- 101 Soy una persona muy extraña.
- 102 Soy impulsivo(a).
- 103 Me resulta difícil cambiar mis costumbres.
- 104 Considero que es importante ser un ciudadano(a) que respeta la ley.
- 105 Disfruto las vacaciones y los fines de semana.
- 106 En general, tengo una actitud positiva para todo, aún cuando surjan inconvenientes.
- 107 Tengo tendencia a apegarme demasiado a la gente.
- 108 Creo en mi capacidad para manejar los problemas más difíciles.
- 109 No me siento avergonzado(a) por nada de lo que he hecho hasta ahora.
- 110 Trato de aprovechar al máximo las cosas que me gustan.
- 111 Los demás piensan que no me hago valer, que me falta firmeza.
- 112 Soy capaz de dejar de fantasear para inmediatamente ponerme a tono con la realidad.
- 113 Los demás opinan que soy una persona sociable.
- 114 Estoy contento(a) con la forma en que me veo.
- 115 Tengo pensamientos extraños que los demás no logran entender.
- 116 Me es difícil describir lo que siento.
- 117 Tengo mal carácter.
- 118 Por lo general, me trabo cuando analizo diferentes opciones para resolver un problema.
- 119 Me es difícil ver sufrir a la gente.

- 120 Me gusta divertirme.  
 121 Me parece que necesito de los demás, más de lo que ellos me necesitan.  
 122 Me pongo ansioso(a).  
 123 Nunca tengo un mal día.  
 124 Intento no herir los sentimientos de los demás.  
 125 No tengo idea de lo que quiero hacer en mi vida.  
 126 Me es difícil hacer valer mis derechos.  
 127 Me es difícil ser realista.  
 128 No mantengo relación con mis amistades.  
 129 Mis cualidades superan mis defectos y esto me permite estar contento(a) conmigo mismo(a).  
 130 Tengo una tendencia de explotar de rabia fácilmente.  
 131 Si me viera obligado(a) a dejar mi casa actual, me sería difícil adaptarme nuevamente.  
 132 En general, cuando comienzo algo nuevo tengo la sensación que voy a fracasar.  
 133 He respondido sincera y honestamente a las frases anteriores.

### Informe Evaluación de Inteligencia Emocional – Desarrollo de Competencias





### TEST DE DOMINANCIA DE HEMISFERO

Nombre: .....

Fecha: .....

Area: .....

#### CUESTIONARIO 1

INDICACIONES		PUNTAJE
En una escala de 0 a 5 (donde 0 es en lo absoluto y 5 completamente) califica que tan cómodo te sientes con esta descripción		
A.	El Pensamiento frontal izquierdo es analítico y lógico y se destaca en el análisis crítico, la resolución de problemas de diagnóstico y en el uso de máquinas y herramientas. Los pensadores de este modo tienen metas bien definidas y la capacidad de calcular la estrategia más eficiente y costo efectivo en cualquier situación. Esto los lleva a las posiciones de liderazgo en las que pueden controlar las decisiones claves y manipular las circunstancias para lograr los resultados deseados. Dada su habilidad de precisión no es sorprendente que prefieran trabajos matemáticos técnicos y financieros.	
B.	A continuación lee las 15 frases y coloca una X junto aquellas que te describen, las que no las dejas en blanco	
1	Prefiero trabajar en problemas técnicos o financieros	
2	Me gusta el pensamiento crítico y analítico	
3	Tengo habilidad para resolver problemas técnicos y financieros	
4	Me destaco en el estudio de las ciencias, finanzas, matemáticas y lógica	
5	Me doy cuenta que recargo mi energía en debates y disputas verbales	
6	Me destaco en entender el funcionamiento de las máquinas y disfruto usar herramientas, construir o reparar cosas	
7	Prefiero tener la responsabilidad final a la hora de tomar decisiones	
8	Considero que pensar es más importante que sentir	
9	Me destaco en realizar inversiones y en administrar recursos claves como el tiempo y el dinero	
10	Me considero básicamente un pensador lógico	
11	Me destaco en delegar y dar órdenes	
12	Suelo organizar el material en puntos clave y en principios operativos	
13	Me considero un líder proderoso decidido y efectivo	
14	Evalúo mi éxito según los resultados reales que produzco y el resultado final	
15	Valoro la efectividad por encima de lo demás	

#### CUESTIONARIO 2

A.	El Pensamiento basal izquierdo es ordenado y se basa en procedimientos. Se les distingue por la habilidad de repetir una acción de manera consistente y precisa a lo largo del tiempo. Los verdaderos pensadores de modo basal izquierdo encuentran satisfacción y una sensación de logro al seguir rutinas y procedimientos establecidos. Ellos son maestros en prestar atención a los detalles. Son leales, cumplidores y confiables y durante años pueden permanecer en la misma compañía. Son conservadores por naturaleza, aprecian los valores tradicionales y prefieren resolver los problemas paso a paso.	
B.	A continuación lee las 15 frases y coloca una X junto aquellas que te describen, las que no las dejas en blanco	
16	Me destaco en mantener las cosas organizadas	
17	Me gusta trabajar con detalles	
18	Disfruto de tareas tales como clasificar, archivar, escribir rólulos	
19	Creo que las reglas son importantes y deben cumplirse	
20	Soy muy productivo, confiable y auto disciplinado	
21	Para trabajar prefiero guiarme por instrucciones y procedimientos específicos	
22	Me considero conservador y tradicional	
23	Tanto en el trabajo como en casa me gusta tener un lugar específico por cada cosa	
24	Utilizo un método paso a paso para resolver problemas y tareas	
25	Me disgusta enérgicamente la ambigüedad y la falta de previsión	
26	Completo mis tareas de manera puntual y ordenada	
27	Prefiero relacionarme con personas que controlen sus emociones y se comporten adecuadamente	
28	Siempre leo las instrucciones antes de comenzar un nuevo proyecto	
29	Disfruto de tener rutinas regulares y seguirlas	
30	Prefiero programar mi vida personal y profesional y me molesta si tengo que desviarme de ese programa	


**TEST DE DOMINANCIA DE HEMISFERO**

Recursos Humanos

**CUESTIONARIO 3**

INDICACIONES		PUNTAJE
<p>En una escala de 0 a 5 (donde 0 es en lo absoluto y 5 completamente) califica que tan cómodo te sientes con esta descripción</p>		
<p>A. El Pensamiento frontal derecho es visual, espacial, no verbal. Es metafórico y conceptual, se expresa en fotos o películas internas, le encata ver, lo que lo convierte en un maestro de la integración, la innovación y la imaginación. Se aburren fácilmente y buscan siempre la estimulación de nuevos conceptos, nuevas aventuras e información. Se les identifica fácilmente por su sistema de archivo visual que almacena el material en pilas por toda la casa u oficina y por su extraño y a veces espacial sentido del humor, se interesan por la humanidad y su evolución aunque quizá no sean adeptos a relacionarse uno a uno.</p>		
<p>B. A continuación lee las 15 frases y coloca una <b>X</b> junto aquellas que te describen, las que no las dejas en blanco</p>		
31 Me concentro más en el cuadro general que en los detalles		
32 Habitualmente se me ocurren ideas innovadoras		
33 Se me reconoce como una persona de mucha energía y expresiva		
34 Claramente me disgustan las tareas o actividades rutinarias y me aburro fácilmente		
35 Me destaco en sintetizar ideas o temas en un todo nuevo		
36 Prefiero trabajar en forma simultánea, procesando muchas ideas y tareas al mismo tiempo		
37 Considero la novedad, la originalidad y la evolución como los valores más importantes		
38 Encuentro fácilmente la información en el pilar que armo para organizar mi casa / oficina		
39 Utilizo metáforas y analogías visuales para explicar mi pensamiento a los demás		
40 Me entusiasmo con las ideas maravillosas o extrañas de los demás		
41 A la hora de resolver problemas, confío en mi intuición		
42 Tengo un sentido del humor que me ha causado varios problemas por no ser adecuados		
43 Algunas de mis mejores ideas surgen cuando no estoy haciendo nada en particular		
44 He desarrollado bien mis habilidades con el espacio para que todo entre sin problemas		
45 Tengo talento artístico		

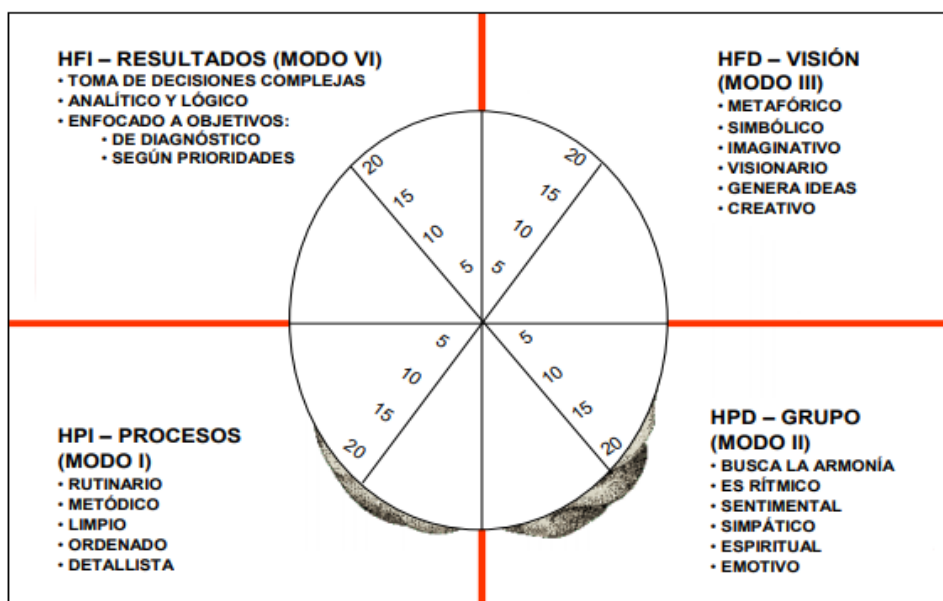
**CUESTIONARIO 4**

<p>A. El Pensamiento basal derecho es espiritual y simbólico y se basa en sentimientos. Percibe las sutilezas y el estado de ánimo, las emociones y las señales no verbales de los demás. Los pensamientos basales derechos definidos, suelen ser bien expresivos y de manera instintiva dar alivio, se conectan con palabras y gestos. Son compasivos por naturaleza y creen que es sumamente importante como se siente una persona y transmiten esta inquietud de compasión y de armonía interpersonal tanto en lo personal como en lo profesional. Dada su habilidad de empatía y de relacionarse de manera positiva se destacan por motivar a los demás compartiendo su entusiasmo, apoyo y emoción.</p>		
<p>B. A continuación lee las 15 frases y coloca una <b>X</b> junto aquellas que te describen, las que no las dejas en blanco</p>		
46 Presto atención al lenguaje corporal y a la comunicación no verbal y tengo la capacidad de comprenderlo		
47 Creo que los sentimientos son más importantes que los pensamientos		
48 Disfruto de conectarme verbalmente con los demás, escuchar sus problemas y compartir sus sentimientos		
49 Me considero una persona muy espiritual		
50 Me relaciono con los demás con empatía y me resulta fácil sentir lo que ellos sienten		
50 Me relaciono con los demás con empatía y me resulta fácil sentir lo que ellos sienten		
51 Me destaco por motivar positivamente a los demás		
52 Con frecuencia toco a las personas de manera alentadora		
53 Automáticamente observo el rostro de la persona con la que hablo		
54 Me encanta bailar, cantar y escuchar música		
55 Creo que el desarrollo personal es sumamente importante		
56 Defino el éxito con la calidad de la experiencia		
57 Considero que mis relaciones son lo más importante en mi vida		
58 Me siento incómodo ante situaciones de conflicto		
59 Considero que la cooperación y la armonía son los valores humanos más importantes		
60 Siempre deseo saber cómo se sienten los demás y cómo se relacionan		

## Interpretación de resultados

Ahora transfiera los cuatro anteriores puntajes a los espacios que se encuentran a continuación:

<b>MODO I</b> Hemisferio <b>Posterior Izquierdo</b>	<b>MODO II</b> Hemisferio <b>Posterior Derecho</b>	<b>MODO III</b> Hemisferio <b>Frontal Derecho</b>	<b>MODO IV</b> Hemisferio <b>Frontal Izquierdo</b>



**20:** un puntaje muy alto indica un **compromiso** con la propia preferencia. Significa también que decididamente prefiere pensar según este “modo”, al que considera “la mejor manera de pensar” y posiblemente crea que todo el mundo debería pensar así.

**13 a 19:** un puntaje muy alto indica una **preferencia**, o bien una competencia no preferida pero muy desarrollada que actúa como auxiliar –algo que es parte de su “paquete de trucos”- y la manera en que con mayor frecuencia desea hacer las cosas.

**6 a 12:** un puntaje moderado indica **competencias** no preferidas desarrolladas como un auxiliar. Por lo general verá que puede acceder a este determinado “modo” y utilizarlo según su voluntad mediante elección consciente, especialmente cuando lo que desea lograr sirve a un propósito mayor que está más en línea con su “modo” preferido de pensar. Sin embargo, concentrarse permanentemente en utilizar este “modo” implicará un esfuerzo, y con el tiempo quedará exhausto.

**0 a 5:** un puntaje bajo indica falta de preferencia, y generalmente la tendencia a **evitar** ese “modo”. Aquellas situaciones que requieran tener que desempeñarse según este, pueden generar una fuerte sensación de resistencia, inducirle al enojo inmediato, o simplemente motivarlo a abandonar, postergar, fantasear, hacer garabatos o bien a hacer listas de lo que verdaderamente desea hacer.



## PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAS - 2019

**Dirigido a:** Directivos, docentes y personal administrativo

PROGRAMA	NOMBRE CAPACITACIÓN	CÓDIGO	TIPO	HORAS	PÚBLICO OBJETIVO	ÓRGANO RESPONSABLE	LUGAR	Nº DE ACTIVIDADES	
				POR ACTIVIDAD					
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN Y DESARROLLO	Inducción general	PED-1	Curso	4	Personal incorporado	Dirección Académica	Lima	4	
	Formación de directivos	PED-2	Curso	8	Directivos	Dirección Administrativa y Comercial	Lima	2	
	Formación de docentes	PED-3	Curso	8	Docentes	Dirección Académica	Lima	2	
	Diseño y elaboración de contenidos virtuales para cursos a distancia.	PED-4	Curso	9	Docentes	Dirección Académica	Lima	2	
PROGRAMA DE GESTIÓN Y SOPORTE ADMINISTRATIVO	Buenas practicas internacionales a traves de las normas ISO	PGSA-01	Curso	8	Directivos y personal administrativo	Dirección de Operaciones	Lima	1	
	Gestión por procesos.	PGSA-02	Taller	4	Directivos y personal administrativo	Dirección de Operaciones	Lima	1	
	Comunicación efectiva para la formación de equipos de alto rendimiento.	PDT-01	Taller	8	Todo el personal	Dirección Académica	Lima	2	
	Toma de decisiones para una negociación eficaz	PDT-02	Taller	8	Todo el personal	Dirección Académica	Lima	2	
PROGRAMA DE DESARROLLO DEL TALENTO	Desarrollo de competencias y habilidades directivas.	PDT-03	Taller	8	Directivos	Dirección Administrativa y Comercial	Lima	1	
	Habilidades para la comunicación y comprensión oral y escrita	PDT-04	Taller	8	Todo el personal	Dirección Académica	Lima	2	
	Comportamiento ético para el desempeño de la función.	PDT-05	Taller	4	Todo el personal	Dirección Académica	Lima	1	
	Herramientas Ofimáticas	PDT-06	Taller	8	Todo el personal	Dirección Académica	Lima	2	
	<b>TOTAL</b>								<b>22</b>



## Anexo 20: Plan del Clima y Cultura organizacional



RECURSOS HUMANOS

### PLAN DE DESARROLLO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

#### I. ANTECEDENTES

La evaluación del Clima Organizacional se realizará una vez al año, en el mes de noviembre. En este proceso participan todos los miembros contratados y que cuenten con más de 3 meses en la empresa.

El análisis y conocimiento del Clima Laboral permitirá relacionar si los miembros del equipo se ubican en los puestos adecuados, asegurando así el rendimiento del equipo.

Por otro permitirá conocer la percepción del equipo frente a la empresa y los principales temas de insatisfacción.

#### II. METODOLOGÍA

Para la evaluación del Clima Organizacional se utilizará la metodología del modelo Great Place To Work, es decir el análisis del Clima Organizacional tomando en cuenta 5 dimensiones.

Estas dimensiones impactan directamente en el nivel de satisfacción de los miembros del equipo, en la medida que se realicen acciones para mejorar la satisfacción en cada factor el nivel de satisfacción en general se incrementará.

La evaluación es por medio de la aplicación de una encuesta de 63 preguntas que deben ser calificadas en una escala de lickert, del 1 al 5, donde 1 es completamente insatisfecha y 5 es muy satisfecho.

#### Dimensiones valoradas



#### III. OBJETIVO GENERAL

1. Desarrollar un ambiente de trabajo que incremente la efectividad de la empresa, optimizando procesos e incrementando el nivel de satisfacción del equipo humano.

#### IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Factor Credibilidad  
Desarrollar y difundir el plan de intervención de Clima Organizacional.  
Generar estrategias de comunicación interna que promueva la participación.
2. Factor Respeto  
Establecer políticas de protección de riesgos laborales, salud de los trabajadores y riesgos
3. Factor Imparcialidad  
Identificar fuentes de conflicto.  
Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones.
4. Factor Camaradería  
Desarrollar instancias de reconocimiento y valoración hacia el trabajo.

## 5. Factor Orgullo

Difundir los logros académicos y resultados del negocio con los miembros del equipo.

## V. ACCIONES Y CRONOGRAMA

		RESPONSABLE	FECHA	PENDIENTE	EN CURSO	FINALIZADO
OPORTUNIDAD	Desarrollar y difundir el plan de intervención de Clima Organizacional					
ACCIONES	Elaboración del plan de intervención de Clima Organizacional. El Plan es desarrollado y propuesto por el Director de RRHH, por primera vez partiendo de las necesidades identificadas en el equipo, en adelante partiendo de los resultados de la medición del año anterior.	Director RRHH	Enero			x
	Difusión del Plan de Intervención. El Plan aprobado se difundirá en las reuniones de comunicación interna y por las plataformas digitales gratuitas de uso interno.	Analista RRHH	Enero	x		
	Elegir un comité de comunicación interna. Se elegirá por medio de una votación, un comité de comunicación interna de 3 integrantes con representantes del personal administrativo, docente y directivos, con la intención que los logros de cada equipo tengan difusión.	Director RRHH	Febrero	x		
	Implementar el buzón de sugerencias. Se implementará el buzón de sugerencia que permita mantener el anonimato y será ubicado en áreas de acceso tanto para administrativos como para docentes.	Director RRHH	Febrero	x		
OPORTUNIDAD	Establecer políticas de protección de riesgos laborales, salud de los trabajadores y riesgos psicosociales.					
ACCIONES	Elaborar políticas de los procesos más críticos en la gestión académica y administrativa. Los procesos críticos serán identificados por cada líder de área y los lineamientos a tomar en cuenta en las políticas serán establecidas por los valores y los objetivos de la gestión.	Director RRHH	Febrero	x		
	Elaborar el Reglamento Interno.	Directores	Febrero		x	
OPORTUNIDAD	Identificar fuentes de conflicto y evaluar el comportamiento de la toma de decisiones.					
ACCIONES	Focus con docentes y administrativos sobre fuentes de conflicto. Reuniones de focus para levantar información sobre los temas de conflictos más recurrentes y recoger las buenas prácticas.	Director Académico	Junio / Octubre	x		
	Elaborar políticas sobre sanciones, medidas correctivas y reconocimiento.	Director RRHH	Marzo		x	
	Reuniones de feedback para evaluar la toma de decisiones. Se establecerá un cronograma de reuniones de feedback bajo la metodología one to one, que permite la objetividad en la retroalimentación.	Director Académico	Junio / Octubre	x		
OPORTUNIDAD	Desarrollar instancias de reconocimiento y valoración hacia el trabajo.					
ACCIONES	Elaborar políticas sobre reconocimiento y valoración hacia el trabajo. Se establecerán criterios de reconocimiento claros, específicos y objetivos para la aplicación de bonos económicos o cualquier tipo de reconocimiento.	Director RRHH	Marzo	x		
	Celebración de cumpleaños y actividades de integración	Director RRHH	Todo el año	x		
OPORTUNIDAD	Difundir los logros académicos y resultados del negocio con los miembros del equipo.					
ACCIONES	Programar reuniones de comunicación interna para difundir los logros y resultados. Se programará una reunión mensual con el equipo administrativo y docente para compartir los logros más significativos, se difundan las buenas prácticas y se comuniquen los lineamientos institucionales.	Director Académico	Todo el año	x		

## VI. RECOMENDACIONES

- La evaluación del Clima Organizacional es una medición que debe realizarse una vez al año.
- En esta evaluación deben participar todos los colaboradores que tengan más de 3 meses de permanencia.
- Es indispensable guardar la confidencialidad de las encuestas y difundir los resultados con todo el equipo.
- En el Plan de intervención para el mejoramiento del Clima Organizacional es indispensable que todos los líderes de equipo estén involucrados.





## Anexo 19: Costos Fijos

Concepto	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Costo mensual	Cantidad	Costo anual	Costo mensual	Cantidad	Costo anual	Costo mensual	Cantidad	Costo anual	Costo mensual	Cantidad	Costo mensual	Cantidad	Costo anual	
Director Académico	2,165	12	25,980	2,981	12	35,772	3,252	12	39,024	3,523	12	42,276	3,794	12	45,528
Asistente Registros Académicos	1,299	12	15,588	1,626	12	19,512	1,789	12	21,463	1,789	12	21,463	1,967	12	23,610
Profesor Tiempo Completo 1	1,624	12	19,485	2,033	12	24,390	2,236	12	26,829	2,236	12	26,829	2,459	12	29,512
Profesor Tiempo Completo 2	1,624	12	19,485	2,033	12	24,390	2,236	12	26,829	2,236	12	26,829	2,459	12	29,512
Profesor Tiempo Completo 3	1,624	12	19,485	2,033	12	24,390	2,236	12	26,829	2,236	12	26,829	2,459	12	29,512
Profesor Tiempo Completo 4	0	0	0	0	0	0	2,236	12	26,829	2,236	12	26,829	2,459	12	29,512
Profesor Tiempo Completo 5	0	0	0	0	0	0	2,236	12	26,829	2,236	12	26,829	2,459	12	29,512
Profesor Tiempo Completo 6	0	0	0	0	0	0	2,236	12	26,829	2,236	12	26,829	2,459	12	29,512
Profesor Tiempo Completo 7	0	0	0	0	0	0	2,236	12	26,829	2,236	12	26,829	2,459	12	29,512
Profesor Tiempo Completo 8	0	0	0	0	0	0	2,236	12	26,829	2,236	12	26,829	2,459	12	29,512
Profesor Tiempo Completo 9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26,829	2,459	12	29,512
Profesor Tiempo Completo 10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,459	12	29,512
Profesor Tiempo Completo 11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,459	12	29,512
Director Administrativo y Comercial	2,165	12	25,980	2,981	12	35,772	3,252	12	39,024	3,523	12	42,276	3,794	12	45,528
Analista de Gestión Humana	0	0	0	1,626	12	19,512	1,789	12	21,463	1,789	12	21,463	1,967	12	23,610
Analista de Bienestar Estudiantil	0	0	0	1,626	12	19,512	1,789	12	21,463	1,789	12	21,463	1,967	12	23,610
Analista de Empleabilidad	0	0	0	1,626	12	19,512	1,789	12	21,463	1,789	12	21,463	1,967	12	23,610
Director de Servicios y Operaciones	2,165	12	25,980	2,981	12	35,772	3,252	12	39,024	3,523	12	42,276	3,794	12	45,528
<b>SUB TOTAL PLANILLAS</b>	<b>12,665</b>	<b>151,983</b>	<b>151,983</b>	<b>21,545</b>	<b>258,534</b>	<b>34,736</b>	<b>417,557</b>	<b>37,845</b>	<b>454,142</b>	<b>46,304</b>	<b>555,653</b>	<b>46,304</b>	<b>555,653</b>		
Aquiler de Local	3,602	10	36,017	3,602	12	43,220	3,782	12	45,381	3,782	12	45,381	3,971	12	47,650
Servicios Agua - Luz - Teléfono	1,483	9	13,347	1,483	12	17,797	1,483	12	17,797	1,483	12	17,797	1,483	12	17,797
Vigilancia	2,119	9	19,068	2,119	12	25,424	2,119	12	25,424	2,119	12	25,424	2,119	12	25,424
Limpieza	2,119	9	19,068	2,119	12	25,424	2,119	12	25,424	2,119	12	25,424	2,119	12	25,424
Cortable	1,525	6	9,153	1,525	12	18,305	1,525	12	18,305	1,525	12	18,305	1,525	12	18,305
Servicio Aquiler de Aula - Distrito	0	0	0	0	0	0	1,424	12	17,085	1,424	12	17,085	1,424	12	17,085
Servicio de Adm. de Plataforma e-Learning	0	0	0	16,180	1	16,180	370	12	4,440	376	12	4,515	383	12	4,590
Servicio de Almacenamiento de Nube	70	12	840	70	12	840	70	12	840	70	12	840	70	12	840
Servicio Dominio y Hosting	508	1	508	508	1	508	508	1	508	508	1	508	508	1	508
Mantenimiento	2,119	4	8,475	2,119	4	8,475	2,119	4	8,475	2,119	4	8,475	2,119	4	8,475
Insursums Oficina + Limpieza	506	12	6,068	592	12	7,100	674	12	8,084	782	12	9,146	846	12	10,152
<b>SUB TOTAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>14,050</b>	<b>112,544</b>	<b>112,544</b>	<b>30,316</b>	<b>163,272</b>	<b>16,139</b>	<b>171,772</b>	<b>16,287</b>	<b>177,899</b>	<b>16,566</b>	<b>176,249</b>	<b>16,566</b>	<b>176,249</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>26,716</b>	<b>264,527</b>	<b>264,527</b>	<b>51,861</b>	<b>421,806</b>	<b>50,899</b>	<b>589,329</b>	<b>54,132</b>	<b>627,041</b>	<b>62,870</b>	<b>731,902</b>	<b>62,870</b>	<b>731,902</b>		

Fuente: Propia  
 Nota: Los montos no incluyen el IGV

COSTOS FIJOS

## Anexo 20: Costos Variables

Concepto	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5			
	Costo mensual	Cantidad	Costo anual	Costo mensual	Cantidad	Costo anual	Costo mensual	Cantidad	Costo anual	Cantidad	Costo anual	
Mix												
BTL - marketing directo y redes social	1,271	11	13,983	1,271	12	15,254	1,271	12	15,254	1,271	12	15,254
ATI - Video Institucional	2,542	0	0	2,542	0	0	2,542	0	0	2,542	1	2,542
ATI - Diseño Web	2,119	0	0	2,119	0	0	2,119	0	0	2,119	1	2,119
Publicidad												
TARJETAS DE PRESENTACION	1,017	0	0	1,017	1	1,017	1,017	1	1,017	1,017	1	1,017
ATI - Revista, Prensa y Radio	12,712	0	0	12,712	1	12,712	12,712	1	12,712	12,712	1	12,712
Marketing Directo												
CHARLAS Padres en Colegios	1,271	6	7,627	1,271	12	15,254	1,271	12	15,254	1,271	12	15,254
CHARLAS Profesores en Colegios	1,271	6	7,627	1,271	12	15,254	1,271	12	15,254	1,271	12	15,254
Asesora Educativa 1	0	0	0	2,500	6	15,000	2,500	6	15,000	2,500	6	15,000
Asesora Educativa 2	0	0	0	2,500	6	15,000	2,500	6	15,000	2,500	6	15,000
Asesora Educativa 3	0	0	0	2,500	6	15,000	2,500	6	15,000	2,500	6	15,000
BONO - cumplimiento de meta	0	0	0	12,000	1	12,000	12,000	1	12,000	12,000	1	12,000
<b>SUB TOTAL MARKETING Y PUBLICIDAD</b>	<b>22,203</b>		<b>29,237</b>	<b>27,203</b>		<b>116,492</b>	<b>27,203</b>		<b>121,153</b>	<b>27,203</b>		<b>121,153</b>
Materiales para Sesión	114	12	1,373	134	12	1,606	153	12	1,831	172	12	2,297
<b>SUB TOTAL INSUMOS</b>	<b>114</b>		<b>1,373</b>	<b>134</b>		<b>1,606</b>	<b>153</b>		<b>1,831</b>	<b>172</b>		<b>2,297</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22,318</b>		<b>30,610</b>	<b>27,337</b>		<b>118,098</b>	<b>27,356</b>		<b>122,984</b>	<b>27,376</b>		<b>123,449</b>

Fuente: Propia

Nota: Los montos no incluyen el IGV

137,460      142,980      137,460      142,980