



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE NEGOCIO PARA IMPLEMENTAR UN COLEGIO EN
VILLA EL SALVADOR, 2019**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

AUTORES

Canales Duque, Juan Carlos (0000-0002-1817-3861)

De Freitas Espinoza, Paul Marcos (0000-0002-7980-353X)

Diez Román, Juan Manuel (0000-0003-0352-4056)

Rojas Custodio, Miguel Ángel (0000-0002-6021-5455)

Vela Mori, Raúl Nicolás (0000-0002-5816-8696)

ASESOR

Alania Vera, Ricardo Humberto (0000-0001-9528-5798)

Lima, 24 de abril de 2019

AGRADECIMIENTOS

A Dios.

A la Escuela de Post Grado de la UPC y a los docentes que dejaron huella.

Y, especialmente a nuestras esposas, hijos y padres. Porque su comprensión, apoyo y amor permanente nos brindaron la energía necesaria para concluir con éxito este Plan de Negocio, del que nos sentimos orgullosos.

RESUMEN

El presente proyecto de plan de negocio tiene como objetivo implementar un colegio en Villa el Salvador, el cual nos muestra que, según el análisis de mercado, nuestra decisión estratégica permitirá explotar las actuales y recientes necesidades educativas de las nuevas familias emergentes con mayor capacidad adquisitiva y mayores factores aspiracionales de crecimiento socioeconómico. Por lo que existe una conveniente oportunidad de negocio, la misma que se ve fortalecida por la cercanía de nuestra sede a los nuevos centros de desarrollo urbano y a los polos productivos de la zona.

El nombre elegido para el colegio es Terra Nova, el cual ofrecerá una moderna infraestructura, equipamiento vanguardista, con convenios para segundo idioma e informática, áreas multifuncionales, talleres, formación técnica extracurricular para secundaria y capacidad para 680 alumnos, ofreciendo una educación de alta calidad con una metodología basada en el aprendizaje por proyectos (ABP), todo ello concreta una sinergia diferenciadora y altamente apreciada en el nivel socioeconómico C – D.

Para la ejecución del presente proyecto se requerirá una inversión de S/ 8,168,595, financiado por los accionistas y de una entidad financiera. Los valores positivos obtenidos mediante el análisis financiero nos permiten asegurar que el proyecto es viable y atractivo, pues supera las expectativas de los accionistas y se muestra sostenible más allá del período analizado de 10 años.

Palabras clave: Aprendizaje por Proyectos, ABP; diferenciación, calidad educativa; nivel socioeconómico, NSE;

ABSTRACT

This business plan project aims at implementing a school in Villa El Salvador. According to the market analysis, our strategic decision will exploit the current and recent educational needs of new emerging families with greater monetary capacity, and greater aspirational factors of socioeconomic growth. Therefore, it is a business opportunity, which is strengthened by the proximity of our headquarters to the new urban development centers and the productive poles of the area.

The name chosen for the school is Terra Nova, which will offer a modern infrastructure, avant-garde equipment, with conventions for second language and computer labs, multifunctional areas, workshops, extracurricular technical training for secondary students, and a capacity for 680 students. Offering a high quality education with a methodology based on Project based learning (PBL), all these form a differentiating synergy, which is highly appreciated in the socioeconomic levels C and D.

For the execution of this project, an investment of S / 8,168,595 will be required, financed by the shareholders and a financial entity. The positive values obtained through financial analysis allow us to ensure that the project is viable and attractive, since it exceeds the expectations of shareholders and is sustainable beyond the analyzed period of 10 years.

Key words: Project bases learning, PBL; differentiation; educational quality; socioeconomic status, SES;

ÍNDICE

RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	V
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
1. GENERALIDADES	12
1.1 Antecedentes.....	12
1.2 Determinación del problema u oportunidad.....	13
1.3 Justificación del proyecto.....	14
1.4 Objetivos Generales y específicos.....	15
1.4.1 Objetivo General.....	15
1.4.2 Objetivo Específico.....	15
1.5 Alcances y limitaciones de la investigación.....	15
1.5.1 Alcances.....	15
1.5.2 Limitaciones.....	15
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR EDUCACIÓN.....	16
2.1 Análisis Estratégico.....	16
2.2 Análisis Estructural del Sector.....	16
2.3 Análisis del macroentorno.....	21
2.4.1 Factor Político.....	21
2.4.2 Factor Económico.....	23
2.4.3 Factor Sociocultural.....	24
2.4.4 Factor ecológico.....	26
2.4.5 Factor tecnológico.....	27
2.4.6 Factor Legal.....	27
2.5 Análisis del microentorno.....	29
2.5.1 Análisis de la competencia.....	30
2.5.2 Análisis de la competencia.....	37
2.6 Análisis del microentorno.....	52
2.6.1 Cadena de Valor.....	52
2.7 Matriz FODA.....	55
2.8 Mercado y Segmento por Atender.....	58
3. ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	60
3.1 Caracterización de la cultura organizacional.....	60

3.1.1	Visión	60
3.1.2	Misión	60
3.1.3	Principios y valores institucionales	60
3.2	Formulación de Estrategias del Negocio	75
3.3	Determinación de las ventajas competitivas críticas	75
3.4	Diseño de la estructura organizacional deseada	80
3.5	Diseño de los perfiles de puestos clave	86
3.6	Remuneraciones, compensaciones e incentivos	87
3.7	Política de Gestión Humana	89
4.	ESTUDIO DE MERCADO	92
4.1	Descripción del servicio o producto	92
4.2	Selección del segmento de mercado	95
4.3	Investigación Cuantitativa	97
4.3.1	Proceso de muestreo	97
4.3.2	Análisis y procesamiento de datos	99
4.4	Conclusiones y recomendaciones del Estudio Cuantitativo	115
4.5	Perfil del consumidor tipo y sus variantes	116
5.	PROYECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	117
5.1	El ámbito de la proyección	117
5.2	Selección del método de proyección	117
5.2.1	Mercado Potencial	118
5.2.2	Mercado Disponible	119
5.2.3	Mercado Efectivo	120
5.2.4	Mercado Objetivo	122
6.	PLAN DE MARKETING	124
6.1	Estrategias de marca	124
6.1.1	Estrategia de Producto	125
6.1.2	Estrategia de Precio	127
6.1.3	Estrategia de Plaza y Distribución	128
6.1.4	Estrategia de promoción y publicidad	128
6.1.5	Estrategia de Personas	132
6.1.6	Estrategia de Procesos	132
6.1.7	Estrategia respecto al posicionamiento	132
6.2	Estrategia de ventas	133

6.2.1	Plan de Ventas	133
6.2.2	Políticas de servicios y garantías.....	137
7.	PRONÓSTICO DE INGRESOS - VENTAS	139
7.1	Fundamentos y supuestos	139
7.2	Justificación.....	140
8.	PLAN DE OPERACIONES	141
8.1	Estudio de ingeniería	141
8.1.1	Modelamiento y selección de procesos productivos.....	141
8.1.2	Selección del equipamiento.....	142
8.1.3	Layout	144
8.2	Determinación del Tamaño de Planta.....	146
8.2.1	Recursos	146
8.2.2	Tecnología.....	147
8.2.3	Flexibilidad	147
8.2.4	Selección del tamaño ideal.....	147
8.3	Estudio de localización.....	148
8.3.1	Definición de factores	148
8.3.2	Consideraciones legales	149
8.3.3	Identificación del marco legal.....	150
8.4	Determinación de la localización óptima	150
8.5	Plan de recursos humanos	150
9.	PLANIFICACIÓN FINANCIERA.....	153
9.1	Inversión Inicial.....	153
9.1.1	Terreno	153
9.1.2	Construcción	154
9.1.3	Implementación.....	156
9.1.4	Pre-Operación Año 0 y Año 1.....	157
9.2	Financiamiento - Deuda y Patrimonio.....	158
9.2.1	Capital Propio. Aportes de los propietarios.	158
9.2.2	Costo de Oportunidad del Accionista.	158
9.2.3	Fuentes de financiamiento - Deuda.....	160
9.2.4	Estructura de capital D/P.....	161
9.3	Estimación de Ingresos	161
9.3.1	Proyección de Ingresos.	161

9.4	Estructura de Costos	164
9.4.1	Costos Operativos.	164
9.4.2	Costos de Marketing y Ventas.	165
10.	EVALUACIÓN ECONÓMICO – FINANCIERA	167
10.1	Estados Financieros Proyectados	167
10.1.1	Flujos de caja.....	167
10.1.2	Estados de Resultados Proyectados	169
10.1.3	Balances Proyectados – Situación Financiera.....	170
10.2	Análisis de Estados Financieros	171
10.2.1	Ratios de Liquidez.....	172
10.2.2	Ratios de apalancamiento.....	172
10.2.3	Ratios de rentabilidad.....	172
11.	CONCLUSIÓN	174
12.	ANEXOS.....	176
13.	BIBLIOGRAFIA.....	185

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. PBI por sectores económicos.....	24
Tabla 2. Competencia Directa: Principales colegios particulares del Sector C y D en VES.....	31
Tabla 3. Rivalidad entre los competidores del sector educativo.....	40
Tabla 4. Sustitutos	43
Tabla 5. Riesgo de ingreso de competidores potenciales	45
Tabla 6. Poder de Negociación de los Proveedores.....	47
Tabla 7. Poder de negociación de los clientes	49
Tabla 8. Matriz Factores externos (EFE) del Colegio en VES.....	57
Tabla 9. FODA	57
Tabla 10. Plan de estudios	72
Tabla 11. Ficha técnica de la entrevista a expertos.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 12. Edad de los encuestados	100
Tabla 13. Genero	100
Tabla 14 Salario que percibe	101
Tabla 15. Nivel de instrucción.....	102
Tabla 16. Distrito de procedencia.....	103
Tabla 17. ¿Usted tiene hijos en edad escolar?	105
Tabla 18. ¿Ud. matricula a sus hijos en colegios privados?	105
Tabla 19. ¿En qué nivel o grado de educación se encuentran estudiando sus hijos?.....	106
Tabla 20. Tomando en cuenta la Institución Educativa Particular donde estudian sus hijos.	106
Tabla 21. Factor Costo de la Pensión.	107
Tabla 22. Factor Calidad de enseñanza	108
Tabla 23. Factor Talleres de tipo ocupacional.....	109
Tabla 24. Factor Metodología de enseñanza a nivel pre-universitario	109
Tabla 25. ¿Cuál es la IE donde estudian sus hijos?	110
Tabla 26. ¿Cuál es el medio de comunicación por el cual se enteró de la existencia de la IEP?.	111
Tabla 27. ¿Cuál es el principal motivo por el que prefiere la IE?	112
Tabla 28. ¿Cuánto es el precio que paga por la pensión mensual?.....	112
Tabla 29¿Matricularía a su hijo en un Colegio que le ofreciera un mejor servicio como Talleres ocupacionales?.....	113
Tabla 30. ¿Cuál es el nivel académico en el que matricularía en un nuevo inicio del año escolar?	114
Tabla 31. ¿De las siguientes alternativas, qué nombre nos sugiere Ud. para el Colegio?	115

Tabla 32. ¿De las siguientes alternativas, qué nombre nos sugiere Ud. para el Colegio?	118
Tabla 33. Mercado Disponible	120
Tabla 34. Mercado Efectivo	122
Tabla 35. Mercado efectivo	123
Tabla 36. Detalle de Gasto.....	131
Tabla 37. Flujo de alumnos	134
Tabla 38. Flujo de ingresos.....	136
Tabla 39 Requisitos aptos para un terreno.....	148
Tabla 40. Construcción. Pabellón 1	154
Tabla 41. Construcción. Pabellón 2.....	1543
Tabla 42. Capacidad Instalada.....	1554
Tabla 43. Área construida.....	1554
Tabla 44. Costo por m2	1554
Tabla 45. Costo de construcción.....	1565
Tabla 46. Inversión Inicial.....	1576
Tabla 47. Depósito a plazo fijo.....	1587
Tabla 48. Compra y venta de terreno.....	15958
Tabla 49. Financiamiento	16059
Tabla 50. Amortización	16059
Tabla 51. Capacidad instalada	1610
Tabla 52. Cuota de ingreso	1621
Tabla 53. Matrícula y pensiones	1632
Tabla 54. Guardería	1632
Tabla 55. Morosidad.....	1643
Tabla 56. Costos pre operativos.....	1643
Tabla 57. Costos operativos.....	1654
Tabla 58. Gastos de Marketing.....	1685
Tabla 59. Flujo de Caja.....	17167
Tabla 60. VAN y TIR	1648
Tabla 61. Estado de Resultados	1659
Tabla 62. Balance o Situación Financiera	16870
Tabla 63. Evaluación Financiera. Ratios	1710

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Sistema Educativo Peruano Esquema General.....	16
Figura 2. Volúmenes totales de matrícula por nivel educativo Perú, 1906 -2016.....	18
Figura 3 Distribución de escuelas por pensión mensual, 2015.....	19
Figura 4. Promotores	20
Figura 5. Estrategias de competencia diferencias según costo de pensión.....	20
Figura 6. Empleo mensual en Lima Metropolitana	24
Figura 7. Distribución Nivel Socio Económico.....	25
Figura 8. Distribución de hogares por NSE.....	25
Figura 9. Clasificación por distrito aledaños a VES.....	30
Figura 10. Participación de Mercado de Colegios Privados en VES (2018).....	36
Figura 11. Análisis de Competidores.....	37
Figura 12. Cadena de Valor	53
Figura 13. Matriz Abell	59
Figura 14. Aprendizaje basado en proyectos.....	68
Figura 15. Diseño de la estructura organizacional deseada	80
Figura 16. Ubicación	83
Figura 17. Diseño	84
Figura 18. Objetivo estratégico.....	85
Figura 19. Estrategia vertical.....	85
Figura 20. Plan de carrera y perfiles clave.....	86
Figura 21. Plan de carrera y perfiles clave.....	86
Figura 22. Impulsar la motivación con más que dinero.....	88
Figura 23. Tipos de incentivos.....	88
Figura 24. Incentivos	89
Figura 25. Conocimientos y herramientas	89
Figura 26. Logotipo	125
Figura 27. Proceso productivo del colegio	142
Figura 28 Planos generales del Colegio.....	144
Figura 29. Plano general de las aulas de primaria y secundaria.	145
Figura 30 Mapa de la ubicación del proyecto.....	149
Figura 31 Organigrama.....	151

1. GENERALIDADES

1.1 Antecedentes

Los participantes de este plan de negocio nos desempeñamos en diversas ramas del quehacer económico nacional y debido a nuestras experiencias corporativas hemos podido comprobar en diferentes momentos de nuestra actividad profesional una penosa realidad en nuestro país: un gran porcentaje de la oferta educativa que se viene brindando a nivel escolar en nuestra capital adolece de una muy baja calidad educativa, la misma que se acrecienta en los distritos de la periferia de Lima y provincias, esta realidad contrasta con el crecimiento en las expectativas de las familias de nuestra clase media emergente, la cual requiere de mejores propuestas y alternativas educativas, estando para ello dispuestas a incrementar su inversión en pro de una mejor educación para sus hijos, por ello consideramos que invertir en educación de calidad y buscar contribuir real y profundamente a las necesidades educativas y técnicas que requieren estos distritos emergentes de Lima implica un esfuerzo económico pero a su vez una razonable oportunidad de inversión con un buen retorno económico a mediano plazo.

Decidimos crear esta institución particular de educación básica regular y ocupacional en el distrito de Villa el Salvador (en adelante VES) y llamarla Colegio “TerraNova” aspirando a que el año 2030 nuestra propuesta sea reconocida por la calidad de la educación que brinde y su compromiso con la formación de ciudadanos democráticos e íntegros, dispuestos a brindar su intelecto, creatividad y habilidades al servicio de su comunidad.

Pretendemos ser una institución educativa comprometida con el desarrollo de las competencias personales de todos y cada uno de nuestros estudiantes, especialmente las relacionadas con el autoconocimiento, la comprensión de la problemática social y económica de la comunidad y el país, la convivencia ciudadana, el desarrollo tecnológico, la creatividad y el emprendimiento. Aspiramos a que nuestra institución educativa contribuya directa y realmente al desarrollo económico y tecnológico de las comunidades, barrios, distritos y ciudades en los que se encuentre localizada.

A nivel académico pretendemos construir una formación fuerte y sólida, basada en las competencias que cada estudiante como único individuo desarrolla en su diario vivir,

promoviendo personas con una gran capacidad de liderazgo, mayor compromiso social y nuevas ideas frente a la realidad peruana; propiciando así nuevas ideas de negocio dejando atrás el pensamiento de estudiar para ser un empleado y ver qué puesto se puede alcanzar, para ser un generador de empleo, economía y reconocimiento. Frente a ello se crea un colegio con educación basada en competencias y con la metodología de aprendizaje basado en proyectos. Esta metodología permite al estudiante crear espacios de aprendizaje constante frente a aspectos de la vida real.

En tal perspectiva se presenta el Plan de Negocio que sustenta nuestra propuesta que se ubica en el sector educación. El plan se inicia con el análisis del sector educación; y, posteriormente se realiza el análisis de industria donde se ubican los colegios privados de Villa el Salvador, analizando las propuestas similares a lo que aspiramos ofrecer.

De acuerdo con el análisis de la competencia realizado, se precisa que no encontramos un colegio privado en el distrito de VES que tenga una propuesta pedagógica equivalente a la que estamos proponiendo. En efecto, se han encontrado ciertas semejanzas parciales con aspectos particulares de la propuesta, pero no una total cercanía a la misma.

Posteriormente se analizó la competencia que existe en el sector de la educación privada en Lima Metropolitana. Una vez conocida la dinámica y estructura del sector en el que pretendemos operar se definió el modelo de negocio. A continuación, se estudia la demanda y la oferta para poder encontrar la oportunidad de negocio que se quiere aprovechar.

Para darle un mayor soporte científico al plan de negocio de nuestro Colegio “TerraNova”, se ha recurrido a la citación de diversas investigaciones.

1.2 Determinación del problema u oportunidad

Problema identificado

Un gran porcentaje de la oferta educativa que se viene brindando a nivel escolar en el distrito de Villa el Salvador adolece de una muy baja calidad educativa y de infraestructura inadecuada.

Oportunidad

Crecimiento en las expectativas educativas de las familias de clase media emergente, la cual requiere de mejores propuestas y alternativas escolares.

Adicionalmente debemos señalar que aspectos como la alta población estudiantil del distrito de Villa el Salvador y la evolución que vienen alcanzando los diversos sectores de la industria productiva de este distrito también hacen interesante una inversión en este nivel socio económico y zona geográfica. Por tanto, el plan de negocio para implementar un colegio en el distrito de Villa el Salvador deberá contemplar verdaderos aspectos diferenciadores, integración con la comunidad del entorno inmediato y las mejores estrategias de marketing y publicidad para el nivel socio económico seleccionado.

1.3 Justificación del proyecto

La propuesta del plan de negocio se justifica en el crecimiento que actualmente se viene creando el sector educativo en el país, el progreso autosostenido en el distrito de Villa el Salvador (VES), las nuevas exigencias en calidad educativa que demandan las familias de estos distritos emergentes y el factor aspiracional de las mismas por lograr que sus metas de largo plazo se concreten en función de una mejor selección del centro educativo para sus hijos.

De acuerdo con lo señalado, la investigación se orienta hacia la propuesta de solución al problema que presentan los colegios del distrito de VES, motivado por la demanda de mayor calidad educativa y desarrollo técnico-profesional en la población que egresa de los colegios de este sector y con la finalidad de proponer estrategias educativas que sean aplicables y medibles para el desarrollo de los estudiantes y validación de los padres de familia que requieren estos servicios.

Adicionalmente es importante resaltar el expertise profesional de los socios capitalistas, nuestro conocimiento y formación en la gestión de negocios y la capacidad de convocar profesionales expertos en el rubro educación permitirán en la práctica un aporte altamente significativo al sector educativo de nuestro país.

Los servicios que brindará el Colegio “TerraNova” se orientan a la educación inicial, primaria y secundaria.

1.4 Objetivos Generales y específicos de este Plan de Negocio

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar un Plan de Negocio para implementar un Colegio que brinde Servicios Educativos a la población estudiantil del segmento C y D del distrito de Villa El Salvador.

1.4.2 Objetivo Específico

- Determinar la demanda potencial del servicio de educación inicial, primaria y secundaria que se encuentran en el segmento C y D de VES.
- Conocer la oferta de servicios educativos que se encuentra en VES.
- Definir los componentes organizacionales del Colegio.
- Determinar los requisitos legales y económicos a los que debe estar sujeto el Colegio en todos sus procesos.
- Definir los procesos operativos necesarios para la realización de los servicios que brindará el colegio.
- Determinar la viabilidad económico-financiera del proyecto

1.5 Alcances y limitaciones de la investigación

1.5.1 Alcances

El alcance del presente plan de negocio abarcará a la población escolar de los distritos de la Zona 9 de Lima, donde se ubican Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín y Pachacamac.

1.5.2 Limitaciones

Nuestras limitaciones se encuentran vinculadas con la información sesgada que podrían proporcionarnos los entrevistados en el estudio de mercado, así como posible información parcial de los principales competidores de la zona.

También se presentan limitaciones en cuanto al acceso de información estadística actualizada de los niveles de ingreso per cápita y familiar de este sector.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR EDUCACIÓN

1.1 Análisis Estratégico

Es necesario conocer el entorno del sector educativo en Lima Metropolitana y propiamente del distrito de Villa el Salvador para poder comprender las características y acontecimientos actuales en este sector, lo cual nos permitirá la toma de decisiones correctas en beneficio del proyecto educativo que pretendemos implementar.

1.2 Análisis Estructural del Sector

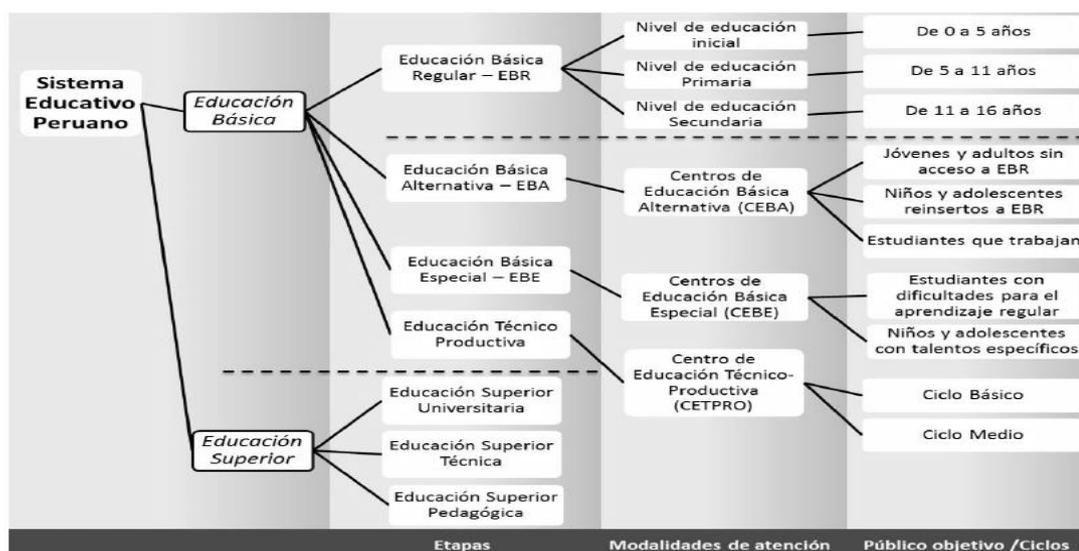


Figura 1 Sistema Educativo Peruano Esquema General

El Perú ha logrado mantener durante los últimos 20 años su proyección de incremento de ingresos medios y como consecuencia de ello desarrollarse como un país con una economía en vías de consolidación sostenida. En Latinoamérica, el Perú ha sido uno de los países con cifras de crecimiento impresionantes, pero estas a su vez se desvinculan de los esfuerzos para que el sector educativo vaya a la par con este crecimiento. Hasta hace 3 años el país destinaba el 3% del PBI para educación, una cifra porcentual por debajo de países de la región o de países con ingresos medios hacia arriba. Esta brecha de poco porcentaje destinado para la educación fue aprovechada por la iniciativa privada. En total, se estima que el gasto agregado para este sector está ubicado entre el 1% y 2% del PBI (BCRP-Banco Central de Reserva del Perú), asimismo en la actualidad una asignación de recursos públicos que bordean el 4% del PBI para este sector.

El sector educativo es uno de los que mayor dinamismo ha mostrado en los últimos años, siendo el Ministerio de Educación el ente regulador, el cual se encarga de ejecutar, direccionar, dirigir, articular y coordinar con las diversas instituciones, las acciones para encaminar este sector bajo las directrices que el ejecutivo diseñe.

Durante los últimos años, el sector educativo peruano ha experimentado distintos procesos, así como problemáticas. Por ejemplo, el crecimiento económico nacional ha permitido la ampliación de la cobertura en la educación básica, pero con relativa o poca evidencia de mejoras en logros de aprendizaje, tasas de deserción, retornos de la educación, niveles educativos alcanzados, etc.

Durante las últimas dos décadas, los servicios educativos en el nivel básico regular han crecido considerablemente y ha tenido una relevancia importante en el sistema educativo, esto también nos sirve como una herramienta de análisis.

Hoy en día, uno de cada tres estudiantes en el país y uno de cada dos en Lima se educa en instituciones educativas privadas (Balarín, 2018). Este crecimiento ha sido descrito como un proceso de privatización por defecto (Balarín, 2015). Estos sin lugar a duda, como parte de la necesidad o demanda existente, y ante la escasa oferta que el Estado peruano ofrece a la población.

La necesidad de generar instituciones privadas, con mayor “calidad educativa” se ha dado mediante un contexto macroeconómico cambiante. La crisis económica de la década de los ochenta trajo una severa contracción del gasto público en educación. Para la década del noventa, el país tenía uno de los niveles de inversión educativa y gasto por alumno más bajos de la región, el salario docente era ínfimo, la infraestructura educativa estaba muy deteriorada y el sector no invertía en procesos de mejora continua (Bing Wu, 2001).

Hoy en día, Lima Metropolitana congrega alrededor de un tercio de la matrícula total del país y la mitad representa la educación básica privada. Sin embargo, desde el año 2013, el Estado peruano viene incrementando el presupuesto anual para el sector educación, generando el resultado positivo en el que la matrícula de la educación pública comience a recuperarse lentamente respecto a la privada, según la Figura 2 a continuación:

Volúmenes totales de matrícula por nivel educativo Perú, 1906-2016

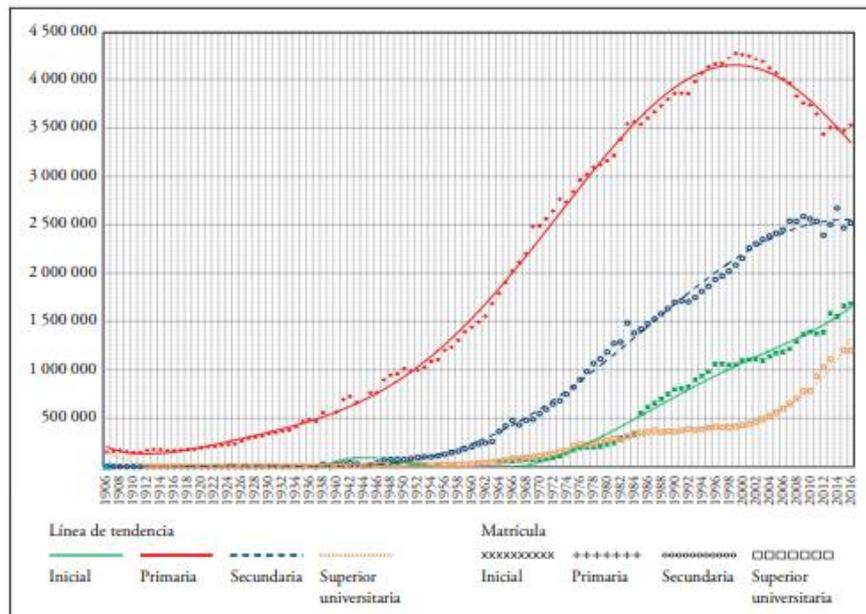
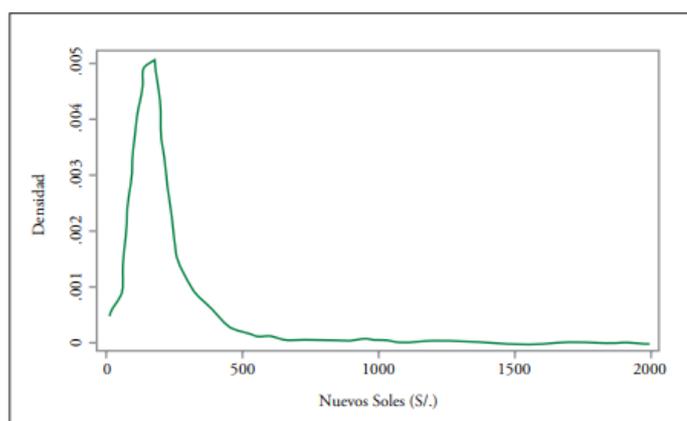


Figura 2. Volúmenes totales de matrícula por nivel educativo Perú, 1906 -2016

Fuente: (Guadalupe, León, Rodríguez , & Vargas, Silvana, 2017)

En el siguiente gráfico mostramos la distribución de las escuelas por pensión mensual al año 2015. Apreciamos que el 63% de las escuelas tenían una pensión por debajo de los 200 soles; el 25% de entre 201 y 400 soles; y el 12% de más de 400 soles. A manera de dato, en el sector público de la educación básica regular, el Estado invierte mensualmente cerca de 325 soles por estudiante.

Distribución de escuelas por pensión mensual, 2015



Nota: Hay 331 instituciones educativas con pensiones de más de 2000 soles.
Fuente: Identicole. Información disponible para el 80% de escuelas del país

Figura 3 Distribución de escuelas por pensión mensual, 2015

Uno de los desafíos de la educación privada es reducir la brecha en la equidad que debería existir en educación y la percepción social negativa que se tiene hasta la actualidad sobre este sector. Es así, que la educación básica regular privada actúa como alternativa a la necesidad no asistida por el Estado y como la mejor opción para los padres y para el desarrollo académico de los hijos.

Sin embargo, según una publicación del diario El Comercio, la educación privada tiene una oferta heterogénea, ya que coexisten entre sí una dinámica de oferta y demanda en un marco regulatorio deficiente y débil (El Comercio, 2018). Esta publicación es un extracto de un informe del centro de investigación “Grade”, el cual pone como ejemplo al distrito de San Juan de Lurigancho y da una muestra de lo que acontece en distritos de segmento C y D.

En el cuadro que se muestra a continuación, podremos ver un análisis respecto a la rentabilidad de las instituciones educativas privadas, la lectura es clara, el nivel es alto en cuanto a los factores de competencia y bajos ingresos de las familias de la zona.

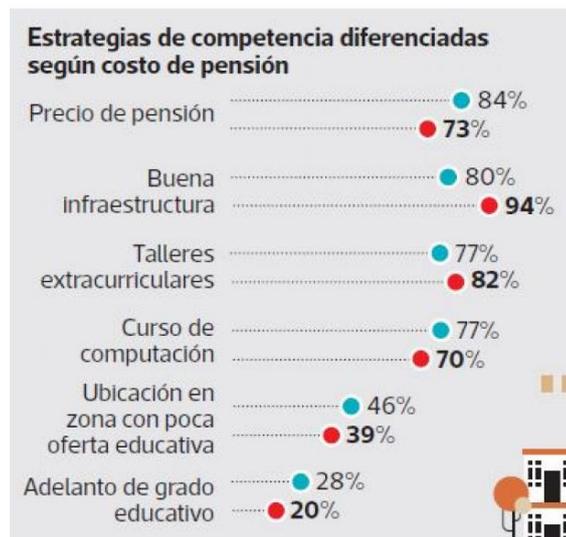


(Infografía: Jean Izquierdo Villalobos/El Comercio)

Figura 4. Promotores

Fuente: (El Comercio, 2018)

Lo que concierne al presente proyecto es el factor diferenciador que creemos se requiere en el zona geográfica y segmento socio económico seleccionado para brindar nuestros servicios, además de la aplicación de un modelo en boga en la actualidad del mundo educativo, la metodología ABP (Aprendizaje Basado en Proyectos). Apreciaremos en el siguiente cuadro, la estrategia de competencia diferenciadoras según costo de pensión:



(Infografía: Jean Izquierdo Villalobos/El Comercio)

Figura 5. Estrategias de competencia diferenciadas según costo de pensión

Fuente: (El Comercio, 2018)

Es importante observar lo que acontece a un modelo educativo diferenciador, pues los que optan por un menor monto de la pensión, consideran que el precio es un factor diferenciador, ¿pero será esto la clave de generar rentabilidad? Sin embargo, para los que tienen una estrategia en base a mayor costo, consideran que la buena infraestructura suma puntos al momento de ofrecer el servicio educativo. Además, los de mayor monto en sus pensiones creen que los talleres extracurriculares son el diferenciador contra lo convencional.

1.3 Análisis del macroentorno

Para determinar la toma de decisiones, es importante conocer cuál es el análisis externo del sector educativo, para conocer sus implicancias y ante que entorno nos enfrentamos. Asimismo, esta fluctúa entre diversos actores que podrían incurrir en impactos positivos o negativos, tales como el gobierno, proveedores, clientes, instituciones público y/o privadas y bancos. A continuación, nuestro análisis PESTEL.

1.4 Análisis PESTEL

El presente análisis nos ayudara a describir el entorno macroeconómico con la intención de identificar las oportunidades y amenazas, directos e indirectos, a los que se tendría que exponer nuestro proyecto,

1.4.1 Factor Político

El Gobierno es un importante regulador, desregulador, subvencionado, empleador y cliente de las empresas. Tiene influencia por su capacidad de asignar poder, emitir leyes y regulaciones restrictivas y de protección. Algunos elementos para el análisis de los factores políticos y legales son las regulaciones antimonopolio, las leyes de protección ambiental, las leyes fiscales, los incentivos especiales, las leyes de comercio exterior, las actitudes hacia las empresas extranjeras, las leyes de contratación y promoción, la estabilidad estatal, etcétera (Wheelen & Hunger, 2013).

El Estado también es un promotor de la actividad educativa, es necesario que las instituciones educativas investiguen los incentivos que proporciona el Gobierno.

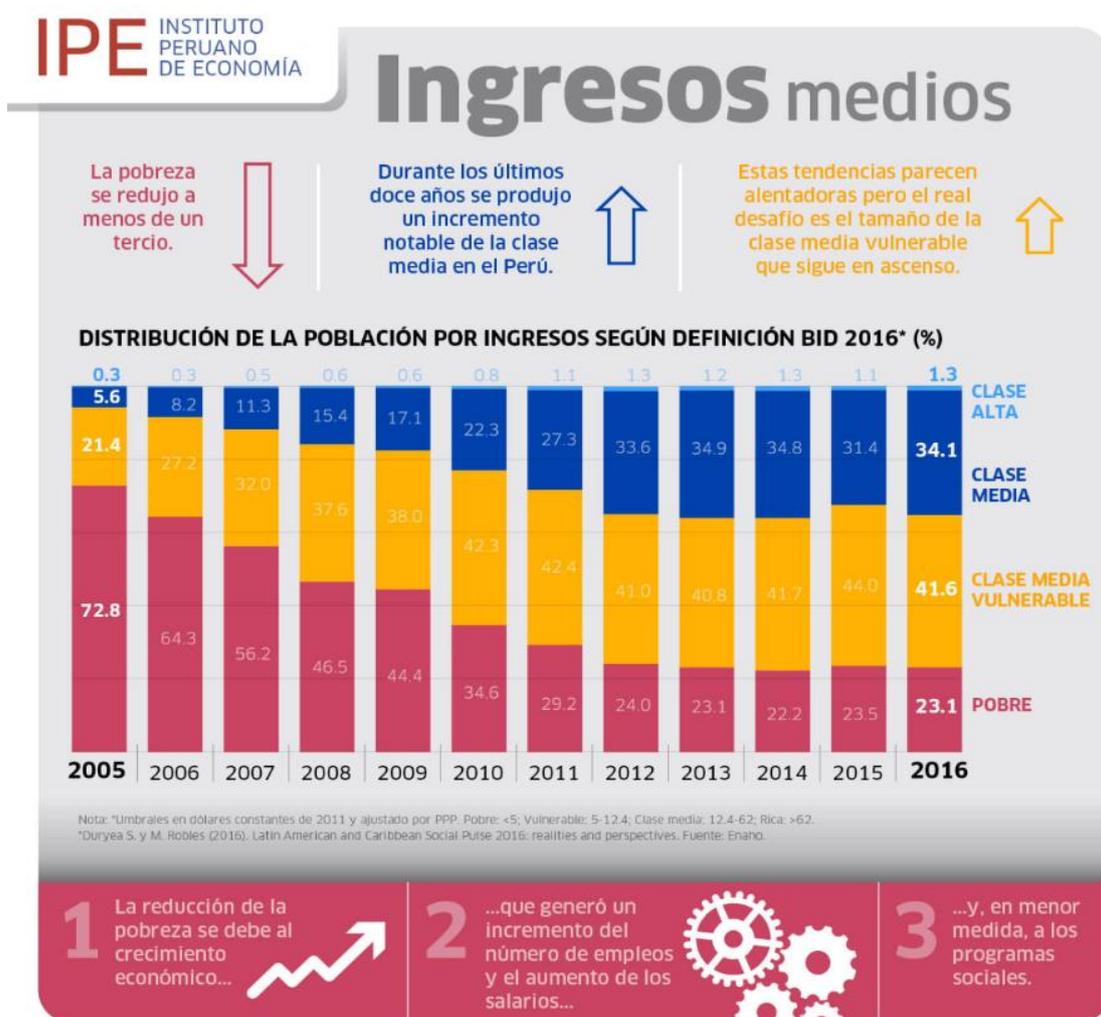
En el Perú, cada proceso electoral o cambios ministeriales provocan polarización en la población. Las huelgas, las paralizaciones, las demandas no atendidas de las comunidades dan lugar a crisis que afectan a las organizaciones.

La coyuntura política tiene impacto en el desarrollo de los sectores de actividad empresarial y durante los últimos dos años se viene acentuando la tensión entre las fuerzas políticas de nuestro país, lo cual ha generado un ligero estancamiento económico. Actualmente nos encontramos en un proceso transitorio debido al cambio de presidente por hecho ligados a corrupción, siendo el personaje más importante del país el presidente de la República, Martín Vizcarra, quien viene intentando transmitir serenidad y credibilidad frente a la crisis de corrupción que estamos atravesando. En efecto, la sociedad en su conjunto y los empresarios-inversionistas requieren que la clase política llegue a consensos para recobrar la estabilidad social y mantener el rumbo y crecimiento económico.

En mayo del 2016, el Ministerio de Educación oficializó un nuevo Currículo Nacional de la Educación Básica, en adelante CNEB, centrado en las competencias básicas de los estudiantes y no en asignaturas y conocimientos disciplinares. Durante los años 2017 y 2018 solo estuvieron obligados a implementar el CNEB las Instituciones Educativas (IE) en el nivel primario, si eran urbanas y tenían polidocencia completa. A partir del año 2019, el CNEB debe implementarse obligatoriamente en todas las IE del país. Sin embargo, la preparación de los docentes para iniciar dicha implementación ha sido mínima y no se ha realizado un seguimiento sistemático de la manera como el currículo se ha ido implementando, esto podría ser una gran oportunidad para un colegio que se inicia ya que el cambio de paradigma educativo (de las disciplinas desagregadas a las competencias trabajadas integralmente y de la evaluación sumativa a la evaluación formativa) no será un “cambio” como lo será para todos los demás colegios ya existentes, sino el parámetro inicial desde el que construya su identidad y estructura. El Colegio “NovaTerra” tiene la oportunidad de iniciar sus actividades en este nuevo paradigma y la posibilidad de constituirse en instituciones modelo en la formación de competencias

1.4.2 Factor Económico

El crecimiento económico gozado por nuestro país a lo largo de estas últimas décadas se ha venido desarrollando por factores como el crecimiento del mercado global y nuestra integración a los mismos mediante los tratados comerciales firmados desde los años 90 en adelante, lo cual apporto dinamismo a sectores económicos como el comercio de minerales, construcción, servicios, entre otros. Según reporte del INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) mediante la presente tabla, se muestra que el crecimiento del PBI para el 2019 sería del 4.4% respecto al año 2018, lo cual nos permite apreciar que se mantendría el lento pero sostenido crecimiento económico.



Fuente: Enaho www.ipe.org.pe

PBI POR SECTORES ECONÓMICOS						
(Var. % real)						
Sectores	2015	2016	2017	2018 e/	2019 p/	Tendencia
PBI	3.3	4.0	2.5	4.3	4.4	
Agropecuario	3.1	2.5	2.6	5.2	4.2	
Pesca	18.2	-9.0	4.7	28.7	3.5	
Minería e Hidrocarburos	8.4	12.6	3.2	1.0	3.3	
Manufactura	-0.9	-0.6	-0.3	5.9	3.4	
Electricidad y Agua	6.6	7.7	1.1	3.1	3.5	
Construcción	-5.3	-2.5	2.2	6.5	6.7	
Comercio	3.1	2.8	1.0	3.2	3.4	
Servicios	5.2	4.4	3.3	4.6	4.3	

e/ 2018: Estimado. Rango entre 3,8 y 4,5% p/ 2019: Proyectado
Fuente: INEI, MEF, BCR
Elaboración: IEDEP

Tabla 1. PBI por sectores económicos

El crecimiento económico no es un fin en sí mismo, sino un medio para lograr objetivos claros para la población de nuestro país, como el caso del desarrollo en las carteras de educación, salud y seguridad.

Por otro lado, vemos que desde el 2016 los ingresos mensuales en Lima Metropolitana han ido fluctuando entre S/ 1,877.35 y S/1,629.15, esta variación se da por factores como la informalidad, afectación de los precios internacionales de los commodities, incremento de precios de los productos de primera necesidad, entre otros.

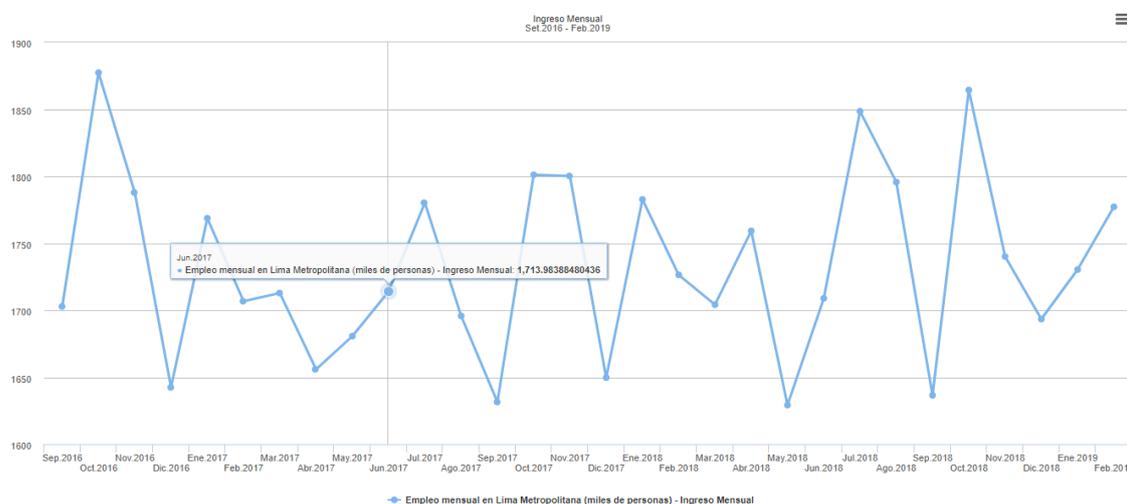


Figura 6. Empleo mensual en Lima Metropolitana

Gráfico: Banco Central de Reserva del Perú

1.4.3 Factor Sociocultural

El factor sociocultural permite conocer las costumbres, gustos, preferencias, usos y estilo de vida de las familias y sociedad. Según APEIM (2018), en el reporte de distribución de nivel socioeconómico, la concentración del nivel socioeconómico C de la población en Lima metropolitana representa el 41.3%, quienes han venido gozando las mejoras no solo en el campo laboral, sino que enfocan sus recursos en la educación propia y de sus hijos como fuente de superación personal y profesional.

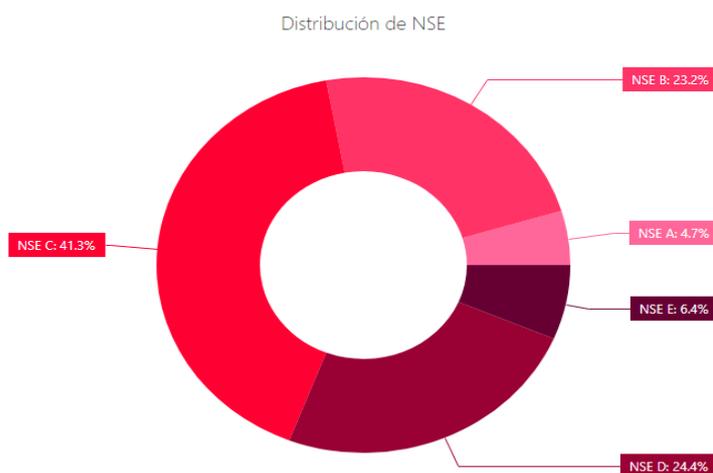


Figura 7. Distribución Nivel Socio Económico
Tabla dinámica por APEIM, 2018

Según la última encuesta sobre los perfiles socioeconómicos de Lima, se estiman 2.8 millones de hogares en Lima Metropolitana, siendo la principal concentración poblacional dentro de los Niveles Socio Económicos C y D, donde los ingresos promedio familiares oscilan entre los S/3,842 y S/2,800, respectivamente.



Figura 8. Distribución de hogares por NSE
Infografía: Elaborado por Ipsos Apoyo

El distrito de Villa el Salvador está dentro de los NSE C y D y la decisión de acceso a la educación privada es un factor determinante en la economía familiar, pero según el estudio de Arellano Marketing esta decisión ya no pasa meramente por un aspecto económico sino en función a la composición de las familias y sus estilos de vida, Rolando Arellano Cueva nos explica lo siguiente: “Los Estilos de Vida (EdV) son una forma de agrupar a individuos que se parecen en su manera integral de pensar y de comportarse. Esta clasificación va más allá de “ser” (hombre o mujer, joven o viejo, etc.), o del tener (rico o pobre, A, B o C, etc.), pues el estilo de vida muestra a la persona integral en su manera de pensar y su comportamiento, aunque toma en cuenta las otras variables para la formación de grupos. El EdV “le pone corazón y cerebro al músculo y al bolsillo”.



1.4.4 Factor ecológico

Hoy en día, se busca que las empresas, instituciones, personas y gobierno, ayuden a mantener y mejorar nuestro medio ambiente, basándose en el incremento de esta ola de sucesos como el calentamiento global, efecto invernadero, entre otros fenómenos de la naturaleza. Para ello, el estado mediante sus leyes determina funciones y deberes que toda institución educativa debe de cumplir. Estos a su vez, están alineados con los objetivos del milenio, tales como acción por el clima, agua limpia y saneamiento, y vida de ecosistemas

terrestres. Asimismo, encontramos que dentro de la Ley N° 28044, artículo 68 menciona que las instituciones educativas deberán de facilitar programas de apoyo a los servicios educativos de acuerdo con las necesidades de los estudiantes, en condiciones ambientales y físicas para su aprendizaje.

Además, existe un Plan Nacional de Educación Ambiental 2016-2021 (PLANEA), el cual ha sido creado como una herramienta pública para analizar, integrar y participar, mediante consulta pública, liderado por el Ministerio de Educación y el Ministerio del Ambiente, con la participación de la sociedad civil y diversas entidades del sector públicos. (Ministerio de Educación, s.f.)

1.4.5 Factor tecnológico

La revolución tecnológica se mantiene en búsqueda de innovaciones para nuevas herramientas, accesorios, implementos y soluciones a diversos problemas. Actualmente se vienen adaptando las nuevas plataformas educativas para el acceso rápido a la información.

Desde que se descubrieron nuevas tecnologías para una sociedad que está en constante evolución, el ser humano incorpora a su vida cotidiana una serie de hechos que le permiten su desenvolvimiento y el proceso para buscar, asimilar información y adaptarla a su propia realidad.

La tecnología al servicio del sector educativo ha permitido la transformación de la enseñanza tradicional a una enseñanza óptima, activa y colaborativa, permitiendo el relacionamiento interpersonal y grupal, la transmisión y la construcción de nuevo conocimiento a raíz del compartido y comentado. Esto implica la modernización de la enseñanza al crear nuevos modelos de aprendizaje, la implementación de nuevas estrategias y procedimientos didácticos que permitan integrar las tecnologías de la información al proceso de enseñanza aprendizaje. (Arenas, 2018. Tecnología Educativa. Nube Educativa)

1.4.6 Factor Legal

Para la obtención de los permisos y proceso de funcionamiento, desde la otorgación del permiso para crear la institución educativa hasta los permisos municipales, para que

otorguen las licencias de funcionamiento existen procedimientos y normas legales que cumplir las cuales está regidas por las distintas instituciones del Estado, esta implementación de institución educativa depende del Ministerio de Educación, órgano rector de las políticas educativas nacionales, el cual se conforma el poder ejecutivo, y su principal enfoque o visión es “garantizar derechos, asegurar servicios educativos de calidad y promover oportunidades deportivas a la población, para que todos puedan alcanzar su potencial y contribuir al desarrollo del país de manera descentralizada, democrática, transparente y en función a resultados desde enfoques de equidad e interculturalidad” (Minedu, 2018). Las principales leyes dentro de este sector:

LEY DE LOS CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS - LEY N° 26549

GENERALIDADES

Artículo 1.- “La presente Ley regula las actividades de los centros y programas educativos privados. No es materia de la presente ley la regulación de las actividades de los Institutos y Escuelas Superiores y Universidades”. (Congreso de la República, 1995)

Artículo 2.- “Toda persona natural o jurídica tiene el derecho de promover y conducir centros y programas educativos privados. Los centros educativos privados pueden adoptar la organización más adecuada a sus fines, dentro de las normas del derecho común”. (Congreso de la República, 1995)

Artículo 3.- “Corresponde a la persona natural o jurídica, propietaria de un centro educativo, establecer la línea axiológica que regirá su centro, dentro del respeto a los principios y valores establecidos en la Constitución; la duración, contenido, metodología y sistema pedagógico del plan curricular de cada año o período de estudios; los sistemas de evaluación y control de los estudiantes; la dirección, organización, administración y funciones del centro; los regímenes económico, disciplinario, de pensiones y de becas; las relaciones con los padres de familia; sin más limitaciones que las que pudieran establecer las leyes, todo lo cual constará en el Reglamento Interno del centro educativo”. (Congreso de la República, 1995)

Las responsabilidades de ley por la actividad de los centros y programas educativos las asume la persona natural o jurídica propietaria o titular de estos.

LEY GENERAL DE EDUCACIÓN LEY NRO. 28044

Artículo 1°. - Objeto y ámbito de aplicación

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

Artículo 2°.- Concepto de la educación

“La educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad”. (Diario Oficial El Peruano, 2016)

Artículo 3°. - La educación como derecho

La educación es un derecho fundamental de la persona y de la sociedad. El Estado garantiza el ejercicio del derecho a una educación integral y de calidad para todos y la universalización de la Educación Básica.

La sociedad tiene la responsabilidad de contribuir a la educación y el derecho a participar en su desarrollo. (Diario Oficial El Peruano, 2016).

1.5 Análisis del microentorno

El análisis del microentorno permitirá tomar decisiones estratégicas que puedan fortalecer y visionar el desenvolvimiento de la Institución Educativa en Villa el Salvador, entendiendo el desarrollo de los agentes externos y el ambiente que podamos encontrar alrededor de la escuela.

Análisis de los distritos aledaños a Villa el Salvador, como potencial mercado por atender:



Figura 9. Clasificación por distrito aledaños a VES

Elaboración propia

Según nuestra tabla de distritos aledaños, tenemos a los distritos de Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, Lurín y Pachacamac. Podemos apreciar la cantidad de instituciones educativas privadas en los niveles de inicial, primaria y secundaria; además, la cantidad de alumnos por cada nivel educativo, lo cual nos brinda mayor alcance para el presente análisis. Ver anexo I.

1.5.1 Análisis de la competencia

A través del proceso de benchmarking se analizaron las principales características de los colegios privados con mayor éxito de los sectores C y D del distrito de VES, con el propósito de tener una aproximación a la oferta educativa privada en los sectores C y D.

A continuación, se presenta un análisis comparativo de las Instituciones Educativas Ocupacionales en Lima, que por su ubicación y tamaño constituyen una competencia en el mercado, se muestra en la siguiente tabla, la competencia directa y los factores que consideramos para evaluación de los agentes externos.

Competencia Directa: Principales colegios particulares del sector C y D en el distrito de VES.

Competencia Directa	TRILCE Villa del Salvador	Mariscal Tobillo Luzuriaga	Nuestra Señora de la Merced	Innova School
Años de Experiencia en el sector.	13 años (2005 – Presente)	14 años (2004 – Presente)	08 años	13 años
Número de Alumnos por salón	Inicial 20 aprox. Primaria 25 aprox. Secundaria 33 aprox.	Inicial 20 aprox. Primaria 30 aprox. Secundaria 30 aprox.	Inicial 20 aprox. Primaria 25 aprox. Secundaria 30 aprox.	Inicial x aprox. Primaria x aprox. Secundaria x aprox.
Rango de edades cubierto	3 – 16 años	3 – 16 años	3 – 16 años	-
Niveles Educativos	Inicial, Primaria y Secundaria.	Inicial, Primaria y Secundaria.	Inicial, Primaria y Secundaria.	Inicial, Primaria y Secundaria.
Estrategia de Mercado – Claves de éxito/permanencia	Diferenciación por preparación preuniversitaria.	Costos	Diferenciación por metodología de enseñanza (metodología activa y orientada a la investigación y estudio de campo)	Diferenciación por metodología de enseñanza (metodología activa, orientada a la investigación y de enfoque socio-constructivista)
Convenios, acreditaciones y plataformas utilizadas.	Pontífice Universidad Católica del Perú	-	-	Acreditación AvancED. Acreditación SINEACE.
Costo Mensual	S/. 430.00	De S/. 250.00 a S/. 270.00	De S/. 450.00 a S/. 500.00	S/. 455.00
Ubicación	Lima	Lima	Lima	Lima

Elaboración propia.

Tabla 2. Competencia Directa: Principales colegios particulares del Sector C y D en VES

- El Colegio Trilce de Villa del Salvador se diferencia por su preparación preuniversitaria. El perfil educativo de los colegios Trilce se caracteriza por impartir una educación de orientación educativa: En el proceso de enseñanza se busca que los estudiantes aprendan conceptos y acumulen información necesaria para el logro de sus objetivos, sin descuidar el desarrollo de competencias alineadas con las necesidades en su comunidad. En el nivel inicial y primaria, hasta segundo grado, esta metodología involucra dinámicas activas y experiencias de contacto vivencial con los aprendizajes a desarrollar; mientras que la otra parte del nivel de primaria y todo el nivel secundario, además de asumir la polidocencia, la enseñanza se vuelve fundamentalmente teórica. El colegio tiene convenios con la Pontificia Universidad Católica del Perú para la opción de ingreso preferencial. En promedio el número de estudiantes en inicial es de 20 alumnos, de primaria de 25 y de secundaria 33 alumnos. El costo de la matrícula es de S/. 430.00 y una mensualidad (10 cuotas al año) de S/. 430.00 para inicial, primaria y secundaria.

- El colegio Mariscal Toribio Luzuriaga se diferencia por los costos. El costo de la matrícula para inicial es de S/. 250.00, en el nivel primaria es de S/. 260.00 y para secundaria de S/. 270.00. Las mensualidades para cada nivel educativo tienen el mismo costo que las matrículas y se realizan 10 pagos mensuales al año. El colegio orienta su trabajo educativo al desarrollo de competencias en sus estudiantes. Ello lo alinea con una metodología académica, teniendo un listado de cursos, los cuales se van dividiendo en otros más específicos a medida que el estudiante pasa de nivel. Asimismo, el colegio divide a sus estudiantes en aulas de acuerdo con su rendimiento, los cuales son evaluados en cada trimestre para la respectiva selección y organización de los llamados grupos de estudio. Estos niveles son Básico, Intermedio y Avanzado. En los tres niveles se enseña lo mismo, pero la diferencia se centra en el grado de dificultad de la enseñanza. Todos los estudiantes nuevos pasan por el salón Básico. En promedio el número de estudiantes en inicial es de 20 alumnos, de primaria de 30 y de secundaria 30 alumnos.

- El Colegio Nuestra Señora de la Merced se diferencia por su metodología de enseñanza; metodología activa y orientada a la investigación y estudio de campo. El colegio pertenece a la red Avant Gard. El colegio usa aplicación como classroom de Google, Duolingo (Inglés), Edmodo (Aplicación que conecta a los estudiantes, docentes y padres de familia con las actividades académicas y logros correspondientes). Los objetivos del colegio buscan los aprendizajes de conceptos por lo tanto lo alinea con la metodología académica, su propuesta se muestra dinámica y que acoge la opinión del estudiante como importante para la resolución de problemas en su comunidad. Utilizan el método SINGAPUR, tecnologías para aprender (tabletas y aplicativos) e investigaciones y estudios de campo. Además de la enseñanza de conceptos se orientan a una educación de valores e inteligencia emocional. El costo de la matrícula y la cuota inicial es igual para todos los grados, S/.500.00 y S/. 850.00, respectivamente. Lo que varía es la mensualidad (10 al año); para inicial es S/. 450.00, para primaria y secundaria es S/. 500.00. El promedio de alumnos por salón en inicial es de 20 y de primaria y secundaria es de 30 alumnos.

- Innova School se diferencia por su metodología de enseñanza la cual es activa, orientada a la investigación y de enfoque socio-constructiva. Es decir, permite que los estudiantes estén en capacidad de construir su propio aprendizaje y para ello es importante que su educación permita el desarrollo autónomo de la persona, permita generar

competencias colaborativas para alcanzar un objetivo en común y que sean capaces de reconocer su propio ritmo de aprendizaje a través del uso de las tecnologías. En otras palabras, el proceso de enseñanza aprendizaje de Innova permite que el estudiante trabaje en grupo y aprenda las competencias que ello implica; pero también entiende que cada alumno tiene un ritmo de aprendizaje y que debe saber reconocerlo. La acreditación AvancED es una comunidad que evalúa las orientaciones y gestiones pedagógicas de las instituciones educativas. El coste del colegio es el mismo para todos los niveles educativos; matrícula de S/. 455.00 y 10 pensiones de S/. 455.00.

Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio

Los grupos estratégicos son organizaciones dentro de una industria o sector con características similares, estrategias de negocio similares y formas parecidas de competir, diferentes a su vez de los otros grupos estratégicos. Se trata de una clasificación desde el punto de vista de la oferta (competidores), distinta a la segmentación del mercado, que es una clasificación desde el punto de vista de la demanda (clientes). (Johnson & Scholes, 2005, 70)

En el sector educativo privado peruano se encuentran dos grupos estratégicos claros:

- **Centros educativos privados para sectores A & B:** Son aquellos que atienden a la población de los sectores A & B. Los costos de estos colegios se ubican mucho más alto que para los sectores C & D.
- **Centros educativos privados para sectores C & D:** Son aquellos que atienden a la población de los sectores C & D. El proyecto del colegio será en el distrito de Villa el Salvador, enfocándose al sector D con aspiración al sector C.

El número de instituciones privadas en el Perú en el 2016 fue de 23,013 y para el 2017 de 23,398; un crecimiento de 1.7%. Después de revisar los dos grupos estratégicos, se concluye que el grupo estratégico con el que competiremos son los centros educativos para los sectores C & D. Por tratarse de empresas con modelos de negocio, costos y estrategias de competencia similares al colegio que se plantea implantar.

Participación de mercado de cada uno de ellos

A continuación, se nombran algunos de los colegios de Villa El Salvador en sus diferentes modalidades:

Primarios particulares de menores:

- Colegio Particular “Mi Dulce Jesús”.
- Centro Particular “Cristo Salvador”.
- Centro Particular “Juan Espinoza Medrano”
- Centro Particular “Pedro Ruiz Gallo”.
- Centro Particular “La Cantuta”.
- Centro Particular “Elías Aguirre”.
- Centro Particular “San Agustín de Villa”
- Centro Particular “Santuario de Guadalupe”.
- Centro Particular “Sebastián Lorente”.
- Centro Particular “Jhon Von Neumann”.
- Centro Particular “Nuestra Señora del Rosario de Villa”

Primarios particulares de adultos:

- “Alexander Graham Bell”
- “Patrón Santiago de Yanaca”
- Primarios estatales de adultos:
- “República de Bolivia”
- “7084 Peruano Suizo”
- “6069”
- “6065 Perú Inglaterra”

Primarios estatales de menores:

- “6063 José Carlos Mariátegui”
- “7237 Perú Valladolid”
- “6067 Juan Velasco Alvarado”
- “7090 Forjadores del Perú”
- “7077 Virgen del Carmen”
- “7224 Elías Remigio Aguirre Romero”
- “7215 Naciones Unidas”
- “7091 República del Perú”
- “6064 Santiago Antúnez de Manolo”

- “6069”
- “República de Bolivia”
- “6099 Perú España”

Secundarios estatales de menores:

- “6063 José Carlos Mariátegui”
- “6067 Juan Velasco Alvarado”
- “7090 Forjadores del Perú”
- “7077 Virgen del Carmen”
- “7091 República de Perú”
- “6069”
- “República de Bolivia”
- “6099 Perú España”

Secundarios particulares de menores:

- Centro Particular “Cristo Salvador”
- Centro Particular “Juan Espinoza Medrano”
- Colegio Particular “Pedro Ruiz Gallo”

Secundarios particulares de adultos:

- “Hipólito Unanue”
- “Pitágoras”
- “La Católica de Villa”
- “Santa Rosa de América”
- “El Divino Maestro”
- “Carlos Cueto Fernandini”
- “Patrón Santiago de Yanaca”.

Secundarios estatales de adultos:

- “República de Bolivia”
- “7084 Peruano Suizo”
- “6069”
- “7096 Príncipe de Asturias”
- “6065 Perú Inglaterra”
- IEP en Lima.

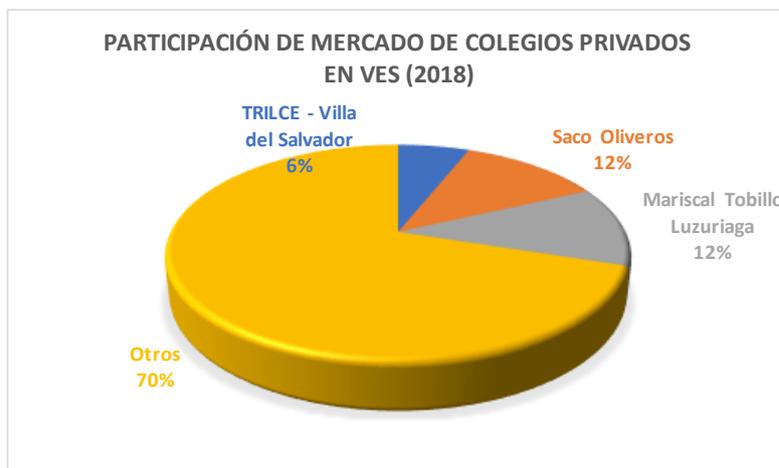


Figura 10. Participación de Mercado de Colegios Privados en VES (2018)

Fuente: MINEDU, Elaboración propia

- **Competidor directo:**

Según Lambin (2009), los competidores directos, son los que están comprometido por aquellas instituciones educativas que “tienen un alto puntaje tanto en términos de necesidades de mercado como en plataforma tecnológica”. En tal sentido, las instituciones que identificamos son: Innova School y Colegios Trilce.

- **Competidores potenciales:**

Para Lambin (2009), estos están comprendidos por aquellas empresas “con alto puntaje en términos de plataforma tecnológica pero que actualmente no satisfacen las mismas necesidades de mercado”. En tal sentido, la institución que identificamos es el colegio Mariscal Toribio Luzuriaga.

- **Competidores sustitutos:**

Lambin (2009), nos indica que estos competidores están comprendidos por empresas que satisfacen las mismas necesidades que la empresa central, pero con distinto tipo de recursos o tecnologías. En tal sentido, identificamos a la institución Nuestra Señora de la Merced dentro de este rubro.

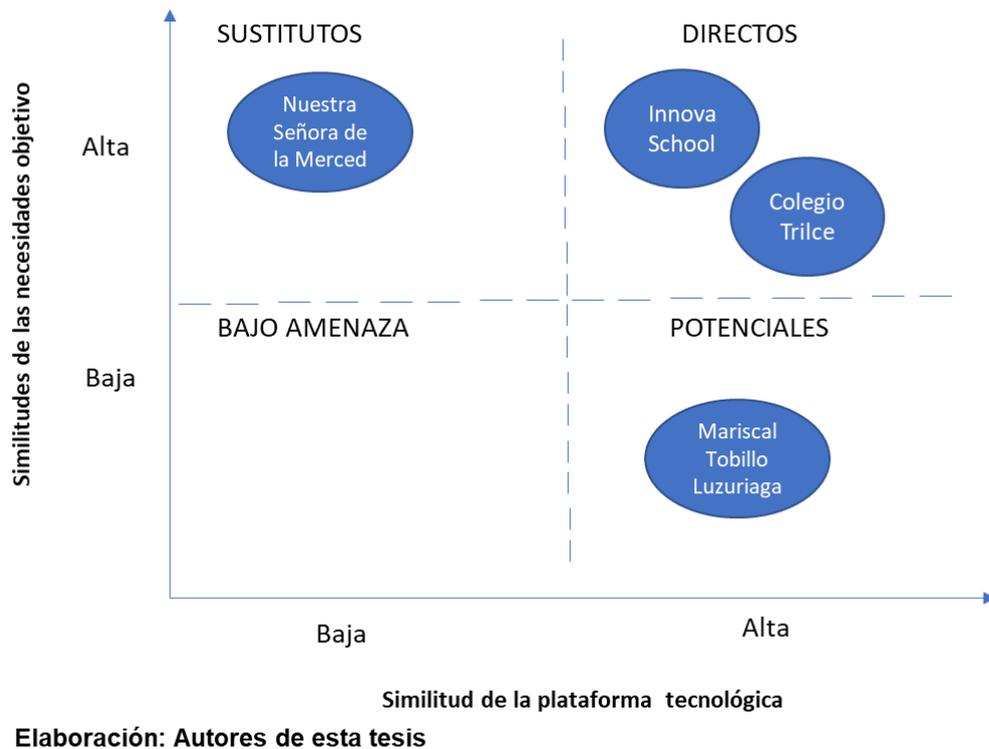


Figura 11. Análisis de Competidores

1.5.2 Análisis de la competencia

Este análisis es necesario para conocer y comprender cómo los competidores se desarrollan dentro del sector educativo, poniendo énfasis en su interacción y sus respectivas estrategias y diferenciaciones y a partir de ello establecer la implementación de la nuestra, que debe contemplar: estrategias de negocio a razón de la competencia, nuevos clientes, proveedores, sustitutos y clientes.

Este análisis comprende el monitoreo y evaluación de los participantes que actúan en el sector y determinar de esta manera la rivalidad existente.

El objetivo del análisis es conocer los factores de éxito del sector y de este modo generar respuestas para enfrentar el poder de negociación de los clientes y proveedores, y poder plantear barreras de entrada y salida para los productos sustitutos y los potenciales competidores, teniendo claro de esta forma cómo actuar ante la competencia de los actuales participantes del sector. Para medir el atractivo del mercado no es suficiente conocer el tamaño del mercado y su tendencia de crecimiento. Siendo estas de vital importancia, sin embargo, es necesario considerar un conjunto de variables que otorgan un amplio conocimiento del negocio en el que se pretende ingresar y que brindan información estratégica que redundará en oportunidades para incrementar la rentabilidad.

El enfoque competitivo de Porter es un tratamiento técnico al desarrollo de soluciones estratégicas que va más allá de la visión de trazar el camino que seguirá una organización basándose solo en un análisis de la situación interna, el entorno y sus propios valores. Para Porter, en tanto que el clima de competencia se ha agudizado debido a la exponencial dinámica de cambio, ha significado un desafío para las organizaciones que requieren nuevos y eficaces instrumentos para seleccionar y ejecutar estrategias competitivas para ingresar o sostenerse en un mercado rentablemente.

Cada una de las cinco fuerzas ha sido evaluada para reconocer su impacto en el sector servicios educativos en Villa El Salvador, mediante determinados criterios, los cuales son valorados con una escala de medición de Likert en un rango que va desde: muy poco atractiva, poco atractiva, neutral, atractiva y muy atractiva para el sector (Porter, 2009).

Los valores de la escala indican si el sector con relación a esa fuerza es o no es atractiva.

El procedimiento para realizar la evaluación ha sido el siguiente:

- Determinación de los criterios para evaluar cada una de las fuerzas del sector
- Realización de la evaluación del criterio según la escala de Likert, considerando que la atractividad del sector se mide según los límites del criterio
- Obtención del valor promedio de la evaluación de una fuerza a partir de los resultados de la evaluación de los criterios seleccionados para esa fuerza

- Llevar a cabo la evaluación para cada una de las fuerzas de acuerdo con los criterios definidos
- Elaboración de la matriz general considerando la evaluación promedio de cada una de las cinco fuerzas
- Obtención del promedio de la evaluación general, a fin de determinar el grado de atraktividad del sector.

Competencia en el mercado

Dentro del rubro educativo existe una amplia gama de oferta académica, los cuales compiten entre sí, desde el precio, beneficios, infraestructura y certificaciones o logros obtenidos. Es por ello que, para determinar que una institución de educación básica cuenta con los estándares de calidad, el Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación Educativa de la Calidad Educativa, por sus siglas SINEACE, hasta el 2017 acreditó a 18 colegios de Lima Metropolitana, por el nivel educativo y por cumplir con los 18 estándares establecidos, esto mediante la Resolución de Presidencia del Consejo de Directivo Ad Hoc N°242-2016-SINEACE/CDAH-P. Bajo esta premisa, el colegio Innova Schools, ha recibido la acreditación de dicha entidad pública para todas las sedes en Lima Metropolitana.

Cuando nuevas instituciones pueden entrar fácilmente en un sector como el de educación en particular, la intensidad de la competencia aumenta. Sin embargo, las barreras para el ingreso incluyen la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la de obtener tecnología y conocimiento especializado, la falta de experiencia, una fuerte lealtad del consumidor, fuertes preferencias por las marcas de instituciones educativas que ya tiene un mercado ganado, grandes necesidades de capital, falta o poca aplicación de políticas reguladoras gubernamentales, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas y la posible saturación del mercado (David, 2013).

La rivalidad más fuerte se da entre las instituciones que ofrecen el mismo nivel de servicio y compiten por los mismos recursos y clientes, aunque también se debe considerar que en el sector educativo pueden existir grupos estratégicos cuyos ejes competitivos son distintos al de otros grupos que también participan en el sector educación.

Rivalidad entre los competidores del sector educativo

Peso		Muy poco atractiva	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		Puntaje ponderado
15%	Número de colegios competidores con similares servicios	Grande	1	1	1	1	Pequeño	0.75
20%	Crecimiento relativo del sector	Lento	1				Rápido	0.20
10%	Costos fijos	Alto	1	1	1		Bajo	0.40
15%	Características del servicio	Alto	1	1			Especializado	0.30
10%	Capacidad de prestación del servicio educativo	Grande	1	1			Pequeño	0.20
15%	Diversidad de competidores	Alto	1	1	1		Bajo	0.60
15%	Compromisos estratégicos	Alto	1	1	1	1	Bajo	0.75
100%	Promedio ponderado		1	1	1	1		3.20

Nota. Adaptado de "Guía para elaborar un plan estratégico de negocios", por Edmundo González, 2012. Universidad del Pacífico.

Tabla 3. Rivalidad entre los competidores del sector educativo

Número de competidores iguales: (Muy atractiva). En el mercado seleccionado hay actualmente un número relativamente menor de competidores iguales, por lo que la rivalidad es pequeña favoreciendo la atractividad del sector.

A través de los siguientes factores estructurales analizaremos la intensidad actual de la competencia en el sector educativo:

- **Grado de concentración de los competidores: (Muy atractiva).** Muchos rivales, pero muy pequeños y atomizados. A pesar de que existen muchos colegios privados para el sector C y D no son competidores grandes a excepción de unos pocos.
- **Ritmo de crecimiento o grado de madurez del sector: (Muy atractiva).** Nuevas propuestas educativas están entrando con agresividad en el mercado, sin embargo, la mayoría se está concentrado en el nivel socio económico A/B y no en nuestro segmento escogido C/D, adicionalmente, las características innovadoras que contiene nuestra propuesta pueden ser claramente diferenciadoras en este NSE.
- **Crecimiento relativo del sector educativo. (Muy atractiva).** Medido por el lado de la demanda, en términos de instituciones del Estado la tasa de crecimiento anual de los últimos tres años se ha incrementado (Luci, 2012).

- **Costos fijos. (Poco atractiva).** Los costos fijos son relativamente altos respecto de los costos variables. Esto podría representar un riesgo potencial de pugna de los sueldos al personal docente.
- **Características del servicio. (Poco atractiva).** Las características del servicio en el mercado actual no son complejas ni tan diversas.
- **Capacidad de producción. (Atractiva).** Existen competidores con alta capacidad para la prestación del servicio. En general, la oferta está resultando menor que la demanda.
- **Diversidad de competidores. (Atractiva).** La estructura de costos entre los competidores ya establecidos no es tan diversa. No hay evidencia de guerra de precios por una mayor participación de mercado.
- **Compromisos estratégicos. (Atractiva).** No existen mayores compromisos estratégicos entre los competidores ya establecidos.
- **Barrera de salida: (Alta).** Los activos son específicos para el sector educación porque su aprovechamiento o utilidad para otro tipo de negocio es difícil, y las instituciones que ingresan al sector educación están ancladas, no es fácil la salida a otras industrias o sectores. La gran necesidad de capital inicial hace que las barreras a la movilidad sean mayores, por lo que se trata de un sector estático.

Por último, hay que tener en cuenta la intervención de otros agentes en el sector educativo que pueden llegar a jugar un papel importante. En nuestro caso, el principal agente externo es la Administración Pública. Se trata de un sector fuertemente intervenido, por lo que en todo momento se debe ajustar el modelo de negocio a las exigencias del Ministerio de Educación (Minedu).

Por lo tanto, Destaca el crecimiento importante del mercado junto con un reducido número de competidores iguales.

- **Sustitutos**

Son aquellos bienes o servicios que ofrecen una alternativa (directa o indirecta) para el cliente del sector, cuando el precio y la facilidad de uso resultan favorables.

Hoy en día, hay nichos de mercado para las necesidades que aún quedan por atender. Sin embargo, aparecen las instituciones educativas que ofrecen un valor agregado a la educación regular, ya sean convenios interinstitucionales con colegios de otros países para realizar el intercambio académico, fomento de una nueva oferta académica orientada en el desarrollo de habilidades cognitivas, acreditaciones o certificaciones mediante ISO 9001 como gestión de calidad o el diferenciador por el tipo de modelo educativo, entre otros.

En el caso del colegio se ha determinado lo siguiente:

- **Disponibilidad de sustitutos cercanos. (Atractiva).** Se contempla que existan sustitutos de manera cercana que tengan impacto como las instituciones educativas estatales.
- **Costos de cambio. (Poco atractivo).** Se contempla el costo de cambio es relativamente medio, pues el costo del servicio educativo puede determinarse relativamente alto.
- **Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos. (Poco atractivo).**
- **Valor / precio del sustituto. (Atractiva).** El principal servicio sustituto es la enseñanza tradicional, es decir, la educación centrada en disciplinas, metodologías expositivas y la preparación para ingresar a la universidad. A pesar de que estos servicios sustitutos no ofrecen el mismo servicio que nosotros (desarrollo de competencias a través del aprendizaje basado en proyectos, haciendo uso intensivo de las TIC), se presentan como una amenaza del sector de enseñanza privada ya que la propensión de los clientes hacia productos sustitutos es muy alta, tanto por constituir el modelo tradicional de enseñanza como por el menor costo de la enseñanza públicos y concertada.

Peso		Muy poco atractiva	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		Puntaje ponderado
25%	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande	1	1	1	1	Pequeño	1.00
25%	Nivel de diferenciación del servicio	Grande	1	1	1	1	Pequeño	1.00
20%	Costos de cambio	Bajo	1	1			Alto	0.40
15%	Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos	Alto	1	1	1	1	Bajo	0.75
15%	Valor / precio del sustituto	Alto	1	1	1	1	Bajo	0.60
100%	Promedio ponderado		1	1	1	1		3.75

Nota. Adaptado de "Guía para elaborar un plan estratégico de negocios", por Edmundo González, 2012. Universidad del Pacífico.

Tabla 4. Sustitutos

En conclusión, los sustitutos no poseen características suficientes para desviar de manera importante la demanda del servicio educativo; pero se puede llegar a tener una barrera para el desarrollo del mercado ya que se pueden presentar factores de agresividad y rentabilidad de los sustitutos.

- **Nuevos entrantes**

También llamadas barreras de entrada por Michael Porter, en su necesidad de ganar mercados, los nuevos competidores generan presión sobre los precios, costos y rangos de inversión necesarios para competir. El riesgo que supone los nuevos entrantes afecta el potencial de beneficios calculados para la institución educativa que ya está establecida. El nivel de amenaza del ingreso depende de las barreras de entrada y de la reacción de los competidores existentes. (Porter, 2009)

En el caso de las barreras de entrada para el colegio de este estudio, se han identificado los siguientes elementos:

- **Estrategias de diferenciación del servicio educativos en la que compiten. (Poco atractiva).** Los ofertantes y líderes ya ubicados en este mercado ganado muestran una considerable baja diferencia en su servicio.

- **Caracterización de la marca. (Poco atractiva).** En la actualidad no se cuenta con una caracterización de marca importante entre los ofertantes ya posicionados en el mercado de servicios educativos.

- **Costo de cambio. (Muy atractiva).** En este sector de servicios educativos resulta complicado recuperar el capital convertido en infraestructura y equipo, pues por sus particularidades únicas tiene muy pocos usos alternativos. Constituye por ello una trascendental barrera de entrada.
- **Acceso a tecnología de punta. (Neutral).** No existe una amplia dificultad o complejidad para lograr concentrar tecnologías innovadoras y renovadas.
- **Regulaciones gubernamentales de entrada y de operación. (Poco atractiva).** Estas medidas son comparativamente de fácil desempeño, determinadas en la normatividad vigente para esta actividad de servicios educativos.
- **Riesgo de globalización. (Atractiva).** Conocer que se cuenta con una posibilidad de entrada de nuevos competidores que representa una barrera de entrada para nuevos competidores locales.

La alta necesidad de capital que implica la fundación y apertura de un nuevo colegio (remuneración de empleados, construcción del edificio, mobiliario, servicios externos, etc.) es una de las principales barreras que limitan la entrada. La estructura de costos de un centro educativo está compuesta por gran parte de costos fijos, por lo que la obtención de economías de escala será imprescindible.

- **Diferenciación del servicio:** Nos encontramos en un sector donde la necesidad de diferenciación es cada vez mayor. Ofrecer enseñanza de calidad que al mismo tiempo sea realmente distintiva e innovadora y aporte un mayor valor al cliente es sin duda una de las claves de éxito en este negocio. Aunque no toda forma de diferenciación implica una barrera de entrada, al hablar de fidelidad de “marca”, en este caso si constituye una barrera para aquellos que pretendemos entrar a competir en el sector educativo. Así, esta necesaria estrategia de diferenciación puede observarse en la diversidad de los actuales competidores, quienes a pesar de que el servicio que ofrecen es el mismo (enseñanza), lo hacen de formas muy distintas, basado en su sello distintivo y en sus diferentes filosofías educativas.

- **Experiencia:** Algunos de los colegios analizados pertenecen a organizaciones que llevan operando en el sector educativo varios años, y en este sector el prestigio y la calidad del servicio están altamente relacionados con los años que se lleve impartiendo la enseñanza.

- **Efecto de la experiencia (curva de aprendizaje). (Atractiva).** Un ofertante que recién entra al mercado deberá poseer expertos que conozcan con suficiencia las particularidades de este negocio. Los ofertantes ya establecidos han desarrollado un amplio discernimiento de los procesos.

Estos son los más propensos o con alto nivel de amenaza ante nuevos competidores, esto se da ya que el estado peruano, al ser un aparato público tan grande, genera burocracia para otorgar o dar autorizaciones de funcionamiento en las instituciones educativas. El Congreso de la República, mediante la Ley de los Centros Educativos Privados LEY N° 26549, solo otorga la autorización para el funcionamiento como institución educativa, pero no exime de las licencias o permisos que requieren en el municipio donde quede ubicada la institución, aparte de ello, se debe de considerar que exigen una serie de requisitos que están alineados con las normas técnicas, lo cual impacta en el respectivo presupuesto financiero, equipamiento, autorizaciones e infraestructura mínima necesaria.

Riesgo de ingreso de competidores potenciales

Peso			Muy poco atractiva	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Puntaje ponderado
10%	Diferenciación del servicio	Pequeño	1	1			Grande	0.20
15%	Identificación de marca	Bajo	1	1	1		Alto	0.45
20%	Costos de cambio (recuperabilidad)	Bajo	1	1	1	1	Alto	1.00
5%	Acceso a tecnología de punta	Amplio	1	1	1		Restringido	0.15
5%	Acceso a equipos	Amplio	1	1	1		Restringido	0.15
5%	Regulaciones gubernamentales de entrada/renovación	Fácil cumplimiento	1	1			Difficil cumplimiento	0.10
5%	Regulaciones gubernamentales para operación	Fácil cumplimiento	1	1			Difficil cumplimiento	0.10
15%	Globalización (riesgo de...)	Bajo	1	1	1		Alto	0.45
20%	Efecto de la experiencia (curva de aprendizaje)	No importante	1	1	1	1	Muy importante	0.80
100%	Promedio ponderado		1	1	1	1		3.40

Nota. Adaptado de "Guía para elaborar un plan estratégico de negocios", por Edmundo González, 2012. Universidad del Pacífico.

Tabla 5. Riesgo de ingreso de competidores potenciales

De manera amplia las barreras de entrada son neutrales, pero la jerarquía que tiene el costo de retorno de la inversión, la curva de aprendizaje y, en menor medida, el riesgo de globalización, se enfocan a la evaluación final de las barreras de entrada hacia un sector atractivo.

Proveedores

La “capacidad de negociación de los proveedores no afecta la intensidad de la competencia en este sector, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores”. Con frecuencia los proveedores y productores se encuentran interesados en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, el desarrollo de nuevos servicios, entregas justo a tiempo y costos reducidos, con lo que mejoran la rentabilidad a largo plazo de todos los interesados. (David, 2013)

- En el caso específico del Colegio “TerraNova”, los principales proveedores son los profesores. El poder de negociación de los docentes es bajo-medio debido a que existen muchos docentes en el mercado. Es por esta razón que el “switching cost” o el cambio de proveedores (profesores) es medio, ya que se pueden encontrar profesores en el mercado, pero con diferentes niveles y experiencia pedagógica.

- Se considera que los proveedores no suponen una amenaza en este sector. Sin embargo, si analizamos la peculiaridad de nuestra oferta y modelo educativo descubriremos que en el país existen muy pocos docentes que tengan experiencia en el desarrollo de competencias, que manejen el método de aprendizaje basado en proyectos y que puedan acompañar efectivamente a los estudiantes en sus apuestas tecnológicas y de aporte al desarrollo económico y tecnológico de sus comunidades. Ello nos obliga a pensar que será indispensable acompañar nuestra oferta de una propuesta de formación y desarrollo profesional de los docentes, tanto de los que contratemos como de los que trabajan en la zona.

Poder de Negociación de los Proveedores

Peso		Muy poco atractiva	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Puntaje ponderado
Número de proveedores importantes de:							
10%	- Equipos tecnológicos	Poco	1	1	1		Mucho 0.30
10%	- Artículos de escritorio	Poco	1	1	1		Mucho 0.30
Disponibilidad de sustitutos de proveedores							
10%	- Equipos tecnológicos	Bajo	1				Alto 0.10
15%	- Material bibliográfico	Bajo	1	1			Alto 0.30
10%	Costo de cambio de proveedor	Alto	1	1			Bajo 0.20
5%	Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	Bajo	1	1	1		Alto 0.15
5%	Amenaza del sector de integrarse hacia atrás	Bajo	1	1			Alto 0.10
15%	Contribución de los docentes a la calidad o servicio	Alto	1				Bajo 0.15
15%	Contribución de los costos por parte de los proveedores	Alta porción	1	1	1	1	Baja porción 0.75
5%	Importancia del sector a la rentabilidad de los proveedores	Pequeño	1				Grande 0.05
<hr/>							
100%	Promedio ponderado		1	1	1		2.40

Nota. Adaptado de “Guía para elaborar un plan estratégico de negocios”, por Edmundo González, 2012. Universidad del Pacífico.

Tabla 6. Poder de Negociación de los Proveedores

- La relación de calidad con los proveedores se mantiene mediante el trabajo en conjunto entre la institución y ellos.
- Respecto a la implementación, mantenimiento de los ambientes del colegio y reparación del mobiliario: Se evalúan las propuestas que envían los proveedores, donde se les exige estándares de calidad y precio por cada trabajo realizado, a cambio la empresa proveedora se compromete en realizar dichos servicios en las fechas pactadas según sea el caso, sin exigir más de lo acordado en los contratos negociados.
- Costo de cambio de proveedor. (Neutral). No se desarrollan prácticas de contratos de enlace en la relación comercial entre proveedores y clientes.
- Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante. (Neutral). Poca ocurrencia con relación al peso relativo de los competidores ya establecidos en el mercado que se han integrado hacia adelante.
- Amenaza en el sector de integrarse hacia atrás. (Neutral).
- Contribución de los proveedores a la calidad o servicio. (Muy poco atractivo).
- Contribución de los costos por parte de los proveedores. (Muy atractivo).

En este acápite, es un tanto neutral la relación cliente – proveedor ya que, debido a la gran oferta existente en el sector educativo de colegios particulares en educación básica

formativa, existente diversas ofertas para la ejecución o funcionamiento del desarrollo de las clases educativas. Se ha listado una serie de acciones pertinentes para la obtención de un proveedor, según los siguientes aspectos:

- Sistema académico: plataforma virtual: SieWeb, SiaNet, Magix, etc.
- Sistema administrativo: Oracle Sales Cloud, Zoho Online CRM, MS Dynamics
- Equipamiento – computo: Tablets educativas, pcs fijas, laptops, Sw. : Microsoft, Cisco, TP-Link, Cisco, Canon
- Marketing: Google, Facebook, Agencias, emisoras y periódicos de la zona

El poder de los proveedores es medio - bajo, lo que representa contar con los servicios con capacidad de respuesta rápida para el Colegio “TerraNova”.

- **Clientes**

La capacidad de negociación de los clientes también es mayor cuando los productos y/ o servicio que se va a adquirir son estandarizados o indiferenciados. La capacidad de negociación de los compradores podría constituir asimismo la fuerza más importante que afecte la ventaja competitiva. Los usuarios del servicio consiguen más capacidad de negociación en las siguientes circunstancias:

1. Si pueden cambiarse a la competencia o a sustitutos a un precio reducido.
2. Si son de particular importancia para el Colegio.
3. Si los promotores enfrentan una reducción en la demanda por parte de los estudiantes.
4. Si están informados acerca del servicio educativo, precios de pensiones y costos de los que ofrecen el servicio.
5. Si pueden decidir adquirir o no el servicio educativo en una fecha previa al inicio del año escolar. Dentro del sector educativo se considera comprador o cliente a los alumnos que reciben el servicio, así como a los mayores de edad o personas que cursan educación secundaria no obligatoria, o bien aquellas personas que tienen capacidad de decidir sobre las que reciben el servicio, padres o tutores que deciden sobre los menores a su cargo y que tienen la obligación de cursar estudios de forma obligatoria.

En el sector educativo, el poder de los compradores que deriva de su volumen de compra es nulo ya que no existe la posibilidad de que un comprador pueda adquirir mayor cantidad de servicio. Factores que van en contra de los compradores en el sector educativo son la importancia que tiene el producto para los consumidores, la falta de información que se tiene sobre el mismo y los costes de cambio de proveedor.

Generalmente, la información que posee el comprador es escasa y parcial, debido a su complejidad y cantidad, o bien es la que ofrece el Colegio. Esta es una razón por la que la reputación es un factor determinante para los colegios. Los costes de cambio del colegio son relativamente elevados por diversas razones. Desde un punto de vista económico, el cambio de colegio puede representar un gasto como consecuencia del nuevo material, transporte (si la nueva ubicación es más lejana) o cuotas (si el cambio es a un centro privado).

Uno de los principales costos está en el cambio de círculo de relación social del consumidor.

- La balanza se inclina a favor del poder de los compradores si valoramos el servicio educativo como un producto estándar y con escasa diferenciación, en teoría.

Poder de negociación de los clientes

Peso		Muy poco atractiva	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Puntaje ponderado	
Número de clientes importantes								
13%	Padres de <u>familia que</u> buscan el servicio para sus hijos	Poco	1			Mucho	0.13	
5%	Instituciones Educativas	Poco	1	1	1	1	Mucho	0.25
18%	Propensión del padre de familiar al uso de sustitutos (colegios estatales)	Mucho	1	1	1		Poco	0.72
18%	Costo del cambio	Bajo	1				Alto	0.18
18%	Sensibilidad del cliente al costo de las pensiones	Mucho	1	1			Poco	0.36
18%	Diferenciación del servicio educativo	Poco	1	1			Mucho	0.36
10%	Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	Alto	1	1	1	1	Bajo	0.50
100%	Promedio ponderado		1	1	1			2.50

Nota. Adaptado de "Guía para elaborar un plan estratégico de negocios", por Edmundo González, 2012. Universidad del Pacífico.

Tabla 7. Poder de negociación de los clientes

- **Número de clientes importantes:** personas naturales relacionadas con actividades diferentes a las que realiza el sector educativo. (Muy poco atractivo). La mayoría de los usuarios de este sector en Villa El Salvador son microempresarios que se dedican a una serie de actividades de manufactura y producción, principalmente. Los clientes son los padres de familia que compran y pagan por el servicio y los consumidores finales, los que reciben y disfrutan del servicio, son los hijos.

Los clientes, son por lo general, emprendedores, propietarios de microempresas, es decir, personas que se han visto beneficiadas por el crecimiento macro económico del país, debido a que se desempeñan en sectores estratégicos de producción y toman las decisiones de formación de sus hijos en función a sus buenas proyecciones de crecimiento, conformando de esta forma un nicho de mercado muy interesante dentro del ámbito del sector educativo.

- **Propensión del cliente al uso de sustitutos. (Atractivo).**

- **Costo del cambio. (Muy poco atractivo).** El costo del cambio es bajo a favor de las actividades que son sustitutos más cercanos.

Debido a la sensibilidad del cliente al costo de las pensiones mensuales y de matrícula que se realiza una vez al año, tiene que explicársele desde el comienzo que puede variar el costo del servicio en el transcurrir de los años, siendo en nuestro caso una decisión que durante los primeros 10 años solo se aumentarán las pensiones anualmente un 4.5%, sustentados en la tasa de inflación.

- **Diferenciación del servicio. (Poco atractivo).** Nuestro modelo de negocio está basado en brindar varias diferenciaciones respecto a lo ofrecido por el mercado en el distrito de Villa el Salvador, buscando que nuestro servicio sea visto como algo diferente por los clientes potenciales.

- **Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás. (Muy atractivo).** Debido a que básicamente es una actividad educativa, resultaría costoso para cualquier padre de familia integrarse hacia atrás. El Colegio “TerraNova” se enfocará en brindar su oferta de servicio

a las familias del sector D que inspiran al C; siendo nuestro foco el NSE C y D. Estos clientes tienen un poder de negociación medio ya que como vimos en el “benchmark” la oferta de colegios para esos sectores es amplia. En relación con el costo de cambio de los clientes, es decir, la dificultad que tienen los padres para cambiar a sus hijos de un colegio a otro es un costo bajo en los colegios privados de la zona (aun en los sectores C y D) por lo tanto es medianamente fácil que los padres cambien de colegio a sus hijos en el momento que ellos quieran. A pesar de ser cierto que el cambio entre centros privados es más sencillo que en colegios públicos, los padres tienden a mantener a sus hijos en el colegio durante toda su educación. Las decisiones de cambio suelen estar ligadas a motivos personales que a comportamientos de búsqueda de mayor calidad de servicio. Cuando los padres deciden cambiar de colegio a sus hijos tienen que enfrentarse no solo a costos monetarios sino también de tiempo, aspectos psicológicos y el posible perjuicio que les pueda suponer a los niños cambiar de colegio y perder a sus amigos. La fidelización de clientes en este sector ocupa un puesto clave para la obtención de ventajas competitivas.

Como bien se mencionó líneas arriba para el apartado de sustitutos, existe un poder de negociación alto con los clientes de Villa el Salvador, Lima Metropolitana, debido a la gran expectativa de estos bajo las nuevas características económicas de estas familias debido a que los padres de familia destinan más recursos para la educación de sus hijos, con lo cual buscan fortalecer las carencias que ellos tuvieron o lograr que ellos superen sus propias expectativas educativas. El padre de familia busca hoy, también: educación de calidad, precios accesibles, buena infraestructura, educación bilingüe y tecnológica y la formación para que “logren” ingresar a una universidad.

El poder bajo- medio de los clientes no resta atractividad al sector educativo, pero no debe perderse de vista el desarrollo de otros competidores con modernas instalaciones que pueden aumentar la propensión del cliente hacia otro tipo de Colegios.

El segmento principal al cual va dirigido el presente trabajo es dirigido para las familias emergentes que se posicionan a los alrededores de la zona industrial de Villa el Salvador, además, para las nuevas familias que vivirán en la villa deportiva posterior a los panamericanos 2019.

1.6 Análisis del microentorno

El análisis interno investiga las características de todos los recursos y medios que empleará el Colegio “TerraNova” para enfrentar al entorno competitivo del sector educativo. Este análisis se enfoca en la identificación de debilidades y fortalezas del colegio para desarrollar la competitividad en la industria educativa que se ubica. Por ello, para la elaboración de este capítulo se contará con el aporte de los gestores y expertos del Colegio “Terra Nova”.

Para el presente análisis, se busca dar a conocer los procesos o procedimientos a seguir en la educación básica regular internamente, con el propósito de poder rentabilizar en el tiempo y por consiguiente evaluar la viabilidad de la institución educativa.

1.6.1 Cadena de Valor

Según Porter “la cadena de valor está representada por el conjunto de actividades que se realizaron con la finalidad de diseñar, producir, comercializar, distribuir y mantener los productos o servicios que la empresa ofrece” (Arbaiza, 2014)

La rentabilidad de una empresa estará en función a que las ganancias estén por encima de los costos totales comprometidos al diseñar o distribuir el servicio. El objetivo de la cadena de valor debe ser el de identificar las fuentes de ventaja competitiva para la empresa, o, mejor dicho, los aspectos de la empresa que más contribuyen a generar el valor obtenido.

Por lo que se disgrega de actividades primarias y de apoyo, tal como lo desarrollaremos en el siguiente acápite.

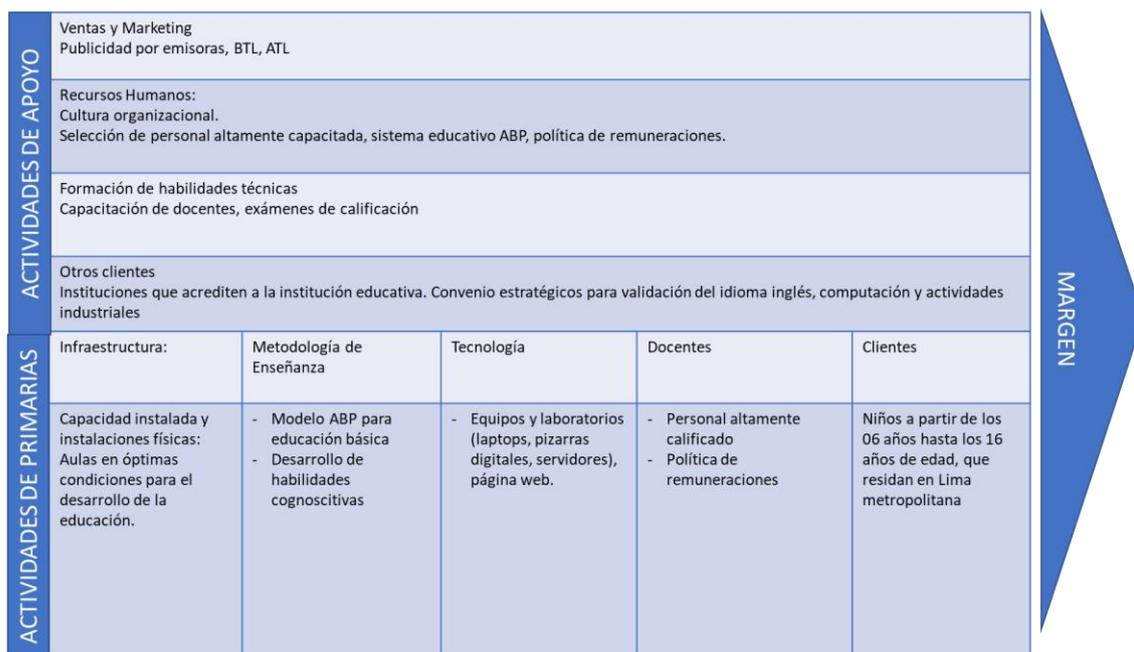


Figura 12. Cadena de Valor

Para el posicionamiento del Colegio “TerraNova” se implementarán las buenas prácticas educativas identificadas dentro de la nueva metodología de las escuelas activas, con un adecuado soporte de gestión y técnico de sus promotores. Respecto a la gestión de los recursos y gestión humana (plana docente y administrativa), el colegio reunirá un grupo de profesionales comprometidos en el cambio de la típica cultura interna de un colegio tradicional, buscando que el aprendizaje basado en proyectos sea la matriz real de entrenamiento de las capacidades en los estudiantes junto con las herramientas tecnológicas convenientes, asimismo buscaremos cultivar el respeto irrestricto del capital humano, la retención del talento y su crecimiento orgánico dentro de nuestra institución, con la premisa de lograr un equipo humano sólido.

La cadena de valor está distribuida por actividades primarias y actividades de apoyo, las cuales se descomponen de la siguiente manera:

- **Actividades de apoyo:**
 - o **Ventas y Marketing:** Desplegaremos una serie de activaciones en el distrito de Villa el Salvador, las cuales comprenderán actividades de marketing digital ATL

(publicidad en diarios locales, radio y redes sociales), y activaciones BTL (publicidad puerta a puerta).

- **Recursos Humanos:** Políticas centradas en cultivar el respeto irrestricto del capital humano, la retención del talento y su crecimiento orgánico dentro de nuestra institución, con la premisa de lograr un equipo humano sólido, que pueda aplicar una sinergia positiva y en constante evolución.

- **Formación y Habilidades Técnicas:** El planeamiento incluye capacitaciones a los docentes y al personal administrativo, en la metodología del aprendizaje basado en proyectos y en técnicas propias del modelo pedagógico de las escuelas activas.

- **Otros clientes:** instituciones educativas, colegios o institutos, que quieran implementar nuestro modelo de gestión pedagógico de aprendizaje, pequeñas empresas de la zona que quieran capacitar a sus colaboradores en la mejora de ciertas habilidades o conocimientos, padres de familia que requieran soporte en actividades de formación o reforzamiento, etc.

- **Actividades Primarias:**

Son todas las actividades principales que dan soporte para la ejecución o funcionamiento del servicio y que agregan valor al cliente final y a la misma organización, por lo que identificamos lo siguiente:

- **Infraestructura:** nos regimos escrupulosamente por las reglas y resoluciones que norman los criterios generales de diseño para infraestructura educativa, emitidas por el Ministerio de Educación, así como de INDECI (Defensa Civil) para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento.

- **Tecnología:** No pretendemos llegar a establecer aulas completamente digitales porque el modelo ABP busca, también, incentivar la interacción presencial y trabajo en equipo, pero nuestra propuesta digital contempla tres partes:

1. Brindar el equipamiento de tablets educativas para cada alumno

2. Establecer una plataforma virtual que funcione como repositorio y gestor documental de los temas y proyectos educativos a tratar
 3. La intranet y la plataforma virtual deberán enriquecerse como parte del seguimiento de los proyectos educativos desarrollados en cada nivel, con una adecuada gestión del conocimiento, para las siguientes fases de aplicación.
- **Docentes:** Buscaremos seleccionar y capacitar al personal con el perfil más adecuado para desarrollar la metodología y pedagogía basada en la escuela activa y propiamente en el aprendizaje basado en proyectos, Aplicaremos una Política de escalas remunerativas, línea de carrera y de retención del talento.
 - **Clientes:** nuestros usuarios finales serán escolares de los tres niveles de estudio básico regular, desde Inicial de 3 años, toda la primaria y hasta el 5to año de secundaria, cuyos padres busquen o estén de acuerdo con una formación académica basada en el aprendizaje centrado en el estudiante, en el que éste adquiere conocimientos, habilidades y actitudes a través de situaciones de la vida real.

1.7 Matriz FODA

El análisis de las oportunidades es esencial en la estrategia que adoptará el Colegio “TerraNova”. Implica ser capaz de identificar las oportunidades del mercado, evaluar si puede haber crecimiento potencial en el nicho escogido, junto a un impacto social positivo, y verdadera generación de utilidades, por ello también es importante que la institución tenga las capacidades de gestión para aprovechar las mejores opciones que presente este mercado. Es decir, existen algunas oportunidades que tendrán que dejarse pasar debido a que aún no se cuenta con las capacidades necesarias para ello o porque los recursos para acceder a ellas sean muy altos. Pero si la institución identifica una oportunidad de crecimiento y tiene los recursos financieros y operativos para ganar competitividad a partir de la oportunidad del mercado, debe aprovecharla.

En el presente plan de negocio las oportunidades encontradas para el Colegio “TerraNova”, han sido las siguientes:

En la siguiente tabla se puede apreciar el impacto que tiene cada factor, determinando si es una oportunidad y/o amenaza.

Matriz Factores externos (EFE) del Colegio en VES				
Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Ubicación del Colegio en una zona emergente como es VES.	0.12	3	0.36
2	Crecimiento del mercado objetivo y tendencia hacia el consumo del tipo de educación que se brindará.	0.12	3	0.36
3	La incorporación de nuevas tecnologías y nuevos procesos de gestión educativa mejorarían los procesos de enseñanza - aprendizaje de los alumnos.	0.12	3	0.36
4	Tendencia de los alumnos por los programas de tipo ocupacional.	0.08	2	0.16
5	Modernización del distrito de VES, mejoramiento de la infraestructura	0.08	2	0.16
6	Estabilidad macroeconómica del país, poder adquisitivo de los padres de familia mejoraría.	0.04	2	0.08
7	Implementación de políticas de educación por parte del Estado Peruano.	0.04	2	0.08
		0.6		1.56
Amenazas				
1	Desastres naturales en la zona de ubicación del Colegio.	0.10	3	0.3
2	Cambios en la política educativa.	0.08	3	0.24
3	Deficiente infraestructura de transporte para llegar al Colegio.	0.10	2	0.2
4	El proceso de cambios puede alentar el surgimiento de algún nuevo oferente en el mercado.	0.04	3	0.12
5	La tecnología cambiante puede mejorar la posición si no se moderniza rápidamente el Colegio.	0.04	2	0.08
6	Inseguridad en las inmediaciones del colegio.	0.04	2	0.08

	0.40	1.02
Total	1	2.58

Tabla 8. Matriz Factores externos (EFE) del Colegio en VES

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1 Contamos con local propio, con área de terreno de más de 1600m2 para atender las necesidades de la escuela.	O1 Complejos habitacionales multi familiares.
F2 Metodología de enseñanza ABP en Villa el Salvador	O2 Distrito de Villa el Salvador, visto como distrito emergente
F3 Ubicación estratégica	O3 Desarrollo de los panamericanos 2019
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1 Institución nueva, con inicio de operaciones para el 2021	A1 Alto nivel de inseguridad en el distrito
D2 Cuerpo de docentes con alto nivel de enseñanza, no podrán ser evaluados sino, después del cierre del ejercicio de año.	A2 Aparición de oferta informal y más barata
D3 Encontrar los suficientes docentes calificados para enseñanza ABP	A3 Desaceleración económica

Tabla 9. FODA

Elaboración propia

1.8 Mercado y Segmento por Atender

a. Definir el mercado /segmentos

¿Qué tipo de organización somos?

- SAC.
- Empresa Educativa

¿Á quiénes deseamos o desearíamos tener como clientes y/o consumidores o usuarios finales?

- Clientes consumidores (Cliente=Padre de Familia / Usuario = Alumnos)

¿Qué cursos, activos, fortalezas que generen ventaja competitiva sostenible tenemos?

- recursos humanos especializados en nueva metodología, activos fijos propios (terreno), recursos gerenciales, resultados positivos)

¿Qué sabemos hacer mejor que la competencia?

- Enseñanza de una metodología nueva, basada en ABP.
- Staff de gestión con experiencia en metodología activas.
- Talleres productivos para desarrollo de habilidades de formación técnica.

¿Qué necesidades / deseos queremos y podemos satisfacerlos a nuestro segmento(s) elegido(s)?

- Educación de calidad para la familia.
- Mayor oportunidad laboral con una educación técnica superior.

¿En qué negocio estamos o queremos estar?

- Servicio educativo a nivel preescolar y escolar; Según la necesidad que satisface: servicios educativos de calidad, con infraestructura y metodología moderna.

b. Segmentos que atender

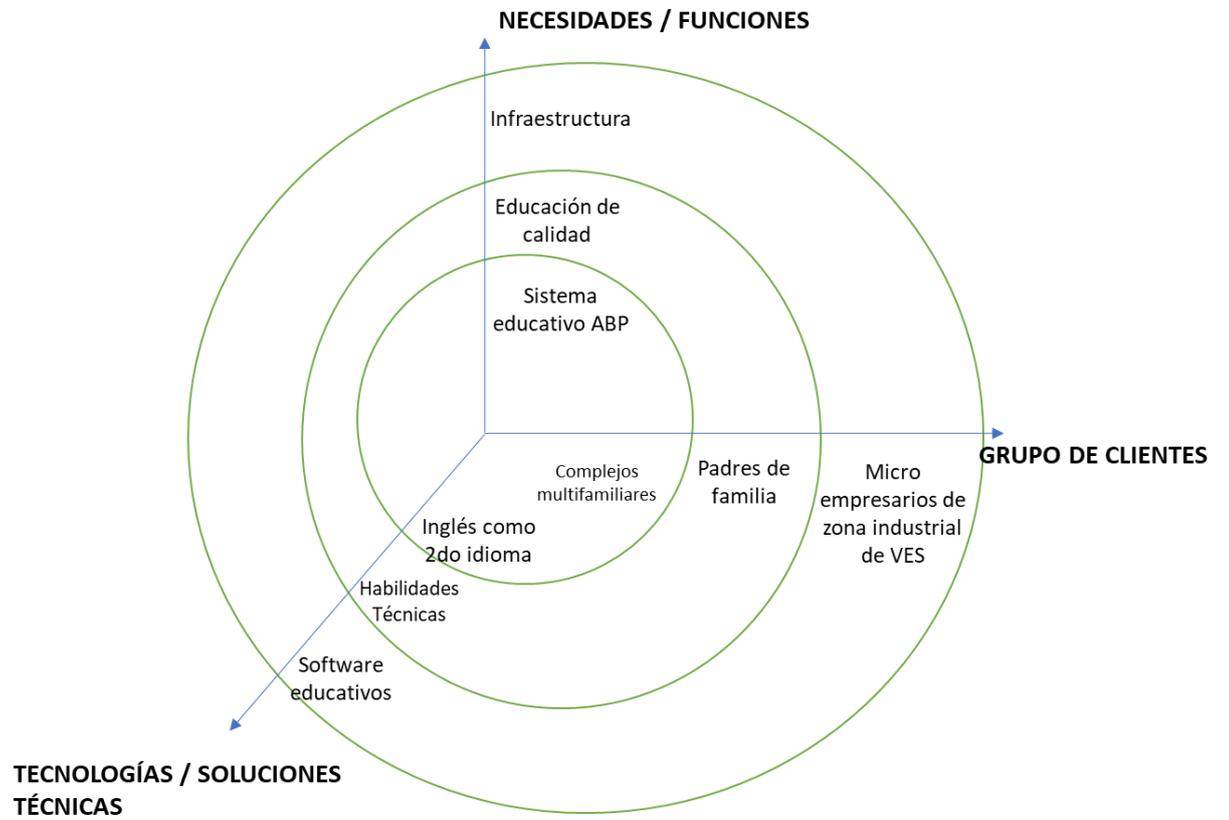


Figura 13. Matriz Abell

2. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

2.1 Caracterización de la cultura organizacional

2.1.1 Visión

En el año 2030, los Colegios “TerraNova” serán reconocidos por la calidad de la educación que brindan y por su auténtico compromiso con la formación de ciudadanos democráticos, íntegros, dispuestos a poner su intelecto, creatividad y habilidades al servicio del desarrollo social, económico y tecnológico de su comunidad y del país.

2.1.2 Misión

Los Colegios “TerraNova” son instituciones particulares de educación básica regular y ocupacional que forman ciudadanos capaces de convivir en una sociedad democrática. Asimismo, son instituciones educativas comprometidas con el desarrollo de las competencias personales de todos y cada uno de sus estudiantes, especialmente las relacionadas con el autoconocimiento, la comprensión de la problemática social y económica de la comunidad y el país, la convivencia ciudadana, el desarrollo tecnológico, la creatividad y el emprendimiento.

2.1.3 Principios y valores institucionales

Los valores institucionales hacen explícitos los propósitos educativos de una institución y en los Colegios “TerraNova” asumimos que ellos se aprenden y, por tanto, se enseñan. Sólo que la “enseñanza” de los valores se logra, más que con discursos, con el ejemplo y la vivencia cotidiana de los mismos, desarrollando el pensamiento crítico y el juicio.

Los siguientes valores, a los que nos adscribimos, serán parte fundamental de nuestra propuesta educativa, de nuestras normas y reglamentos internos, así como de nuestro estilo de convivencia y comunicación.

LIBERTAD

Creemos que el ser humano ha nacido para ser libre y que su libertad plena es una conquista personal que implica madurez y responsabilidad. Aprender a ser libre es aprender a tomar

decisiones, a participar en las decisiones colectivas y a asumir responsablemente las consecuencias de las decisiones tomadas y de las actuaciones subsecuentes. Porque queremos formar personas libres, proponemos una educación en libertad, en la que niños y adolescentes tengan la posibilidad de decidir, debatir y evaluar las mejores y más adecuadas propuestas; así como asumir la responsabilidad frente a sus decisiones y acciones.

IGUALDAD

Asumimos que todos los seres humanos somos iguales en dignidad y derechos, pero diferentes y originales. Estamos convencidos que esta diferencia y diversidad nos enriquece colectiva y personalmente. La diversidad de maneras de ser, de maneras de pensar, de maneras de actuar es algo que toleraremos, respetaremos y promoveremos en los Colegios Terra Nova. Por ello nos consideramos centros educativos inclusivos, porque no esperamos que quienes se incorporen a nuestros colegios deban adaptarse a ellos y modificar sus maneras de ser y de pensar, sino porque nos consideramos en la obligación de incluirlos a un espacio en el que todos nos enriquecemos de la diversidad y en el que todos asumimos que necesitamos y debemos aprender unos de otros.

FRATERNIDAD

Este valor es fundamental en la convivencia ciudadana y se opone al individualismo y la indiferencia hacia los demás. La fraternidad en tanto valor implica en primer lugar el respeto y la valoración de los otros, la empatía, o capacidad para ponerse en lugar del otro, la compasión y, más que ello, la solidaridad y el compromiso con los demás. La fraternidad implica también el poner el bien común por encima del bien individual y la imposibilidad de aprovecharse de los demás en el propio beneficio. Este valor nos plantea el compromiso institucional con el Desarrollo Social de las comunidades en las que nos incorporemos y del Perú en general, así como vivir en unidad y saber convivir.

JUSTICIA

El Diccionario de la Real Academia Española define justicia como la posibilidad de construir el bien y la capacidad de reconocerlo. La justicia es un principio universal que inclina a obrar y juzgar teniendo por guía la verdad y dando a cada uno lo que le pertenece.

Lo que les pertenece a todos y cada uno sin distinción es su realización y su dignidad, por ello implica los tres valores anteriores (libertad, igualdad y fraternidad), además de otros como la equidad, la veracidad y la honradez. Cicerón dijo que "la justicia es un hábito del alma, observado en el bien común, que da a cada cual su dignidad" por consiguiente, la justicia busca tanto el perfeccionamiento individual como el bien social.

INTEGRIDAD

Implica la búsqueda permanente de coherencia entre el discurso y la acción, entre los propósitos y los actos. Por ello está asociada a la honestidad y la honradez y está fundamentalmente enraizada en una convivencia sana y armoniosa. La integridad de una persona es garantía de su confiabilidad.

Principales Características de Nuestro Modelo Educativo:

1. Los Colegios "TerraNova" serán instituciones en las que la convivencia democrática y sus principales valores (libertad, igualdad, fraternidad y justicia) serán punto de partida de la reflexión y la acción.
2. Los Colegios "TerraNova" optarán, en sintonía con el Currículo Nacional, por la formación de las competencias básicas de sus estudiantes.
3. Todos sus estudiantes desarrollarán sus competencias trabajando en torno de proyectos de aprendizaje, que tendrán a sus intereses personales y a las necesidades del entorno como sus fuentes de inspiración, investigación y acción.
4. Todos los proyectos de aprendizaje que describan nuestros estudiantes buscarán desarrollar el conocimiento, la comprensión y el compromiso con el medio ambiente, social y natural, local y nacional.
5. Los espacios educativos serán diseñados para la investigación, la discusión y la producción colaborativas.

6. Nuestros colegios tendrán la Internet y los dispositivos electrónicos como medio para la búsqueda de información y la producción del conocimiento.

CONVIVENCIA DEMOCRÁTICA

Vivir en democracia y democratizar la sociedad son algunas de las metas y aspiraciones del hombre contemporáneo, especialmente de los peruanos (Arregui & Cueto, 1998).

La educación debe contribuir a un proyecto de nación y de país, y la democracia es un aspecto central de este proyecto. Pero sólo la construcción de un verdadero espacio democrático en la institución educativa y la vivencia democrática de relaciones, y también conflictos, permitirá que cada estudiante construya en su mente y en su conciencia el concepto de democracia y, desde allí, un esquema interpretativo y explicativo que les permitirá dar sentido a un discurso y a una gran cantidad de datos y contenidos de las ciencias sociales (Boyte, 2015).

La participación en la toma de decisiones, el ejercicio de la responsabilidad frente los propios actos y a la representación, el respeto por las mayorías y las minorías, el ejercicio cotidiano de todo ello en las prácticas institucionales, constituyen los procedimientos y marcos de referencia, que posibilitarían a los alumnos resignificar y precisar el concepto de democracia (Boyte, 2015). Se hace indispensable, por ello, superar y desterrar las prácticas autoritarias y las concepciones tradicionales que subyacen el quehacer educativo, vertical y asimétrico y de posesión y transmisión de “verdades absolutas” (Ocampo, 2008).

El papel de la educación en la construcción de una democracia está en la formación de ciudadanos críticos que, además de participar activa y autónomamente en el ámbito político, puedan fortalecer la sociedad civil mediante su participación en las organizaciones sociales (Chourio & Segundo, 2008). La democracia no debe entenderse sólo como un modo de organizar el gobierno de las instituciones, sino que supone crear un ambiente que haga posible la crítica, la confrontación de puntos de vista de un modo tolerante y que acepte y reconozca la diferencia sin buscar eliminar al otro. Ello hace posible el cambio.

Por todo esto, los Colegios “TerraNova” quieren ser instituciones en las que la autoridad sea entendida como reconocimiento al liderazgo, en la promoción de la participación y en la defensa de la convivencia democrática y saludable. Consideramos que la autoridad se gana cotidianamente y no consiste en el mero ejercicio del poder. Los docentes y personal directivo de los Colegios “TerraNova” serán autoridades en ese sentido, porque se ganarán el reconocimiento y el aprecio como líderes que viven coherentemente y que defienden, por encima de todo, los valores institucionales (Boyte, 2015).

En los Colegios Terra Nova, los estudiantes participarán activamente, de manera directa o representativa, tanto en la determinación de los temas, problemas y proyectos a realizar en el aula, como en la evaluación de los procesos y de los resultados del aprendizaje. Todos participan en la discusión de las normas y reglamentos, en la búsqueda de su coherencia con los valores institucionales y en la evaluación permanente de su cumplimiento por parte de todos: alumnos, profesores y personal administrativo; así como en la determinación de las reparaciones que tendrán que ofrecer quienes falten a las normas y reglas básicas de convivencia en el espacio escolar. La vivencia permanente de los valores institucionales y el comportamiento de todos, estudiantes, profesores y personal administrativo en consonancia con dichos valores, serán nuestra apuesta y búsqueda permanente.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS BÁSICAS

En los Colegios “TerraNova” tenemos la convicción de que todo ser humano nace con un cerebro increíblemente plástico y potencialmente genial. Compartimos la convicción de que la mediación adecuada puede transformar estructuralmente el cerebro y la inteligencia de las personas (Velarde, 2008). Tenemos la certeza de que la inteligencia no puede ser medida cabalmente por test y pruebas estandarizadas, sino que debe ser entendida por la manera en la que la persona enfrenta los problemas complejos de la vida real (Santealla & Martínez, 2017). Queremos preparar a nuestros estudiantes para una vida exitosa y concebimos el éxito como realización personal, como capacidad para enfrentar todos los retos y problemas que la vida pone por delante, como satisfacción personal en el servicio y la contribución al desarrollo de la sociedad, en fin, como FELICIDAD Y VIDA PLENA. Creemos que el éxito escolar no consiste en la acumulación de información y

conocimientos, sino en la capacidad para reflexionar sobre ellos y usarlos eficazmente en la solución de los problemas que la vida nos pone delante (Ocampo, 2008).

Formar a los estudiantes para que sean felices implica mediar para lograr que desarrollen al máximo todas sus potencialidades y competencias básicas (Noguez, 2002). Entendiendo por competencias básicas todas aquellas habilidades de pensamiento y acción que se necesitan para entender, analizar, evaluar y resolver los problemas complejos que la vida y la realidad nos pone permanentemente delante (Ministerio de Educación, 2017, pág. p. 29). Asumiremos las competencias básicas y los estándares de competencia que el currículo nacional propone y en la experiencia iremos realizando adaptaciones, precisiones y modificaciones que las enriquezcan.

Pondremos énfasis particular en el desarrollo de la autoestima, la comprensión de la realidad y el aporte real en la solución los principales problemas de la comunidad y del país. Ello aleja la presente propuesta de otros paradigmas educativos previos en los que la transmisión y acumulación de información eran el núcleo central de la formación (Ocampo, 2008).

En esta perspectiva apuntaremos prioritariamente al desarrollo de las competencias humanas, de relación y ciudadanas. Paralelamente, al desarrollo de valores y la adquisición de actitudes y hábitos coherentes con nuestra opción institucional de valores. En tal sentido, la formación de la autonomía, la disciplina personal y la autorregulación ocuparán la mayor parte del tiempo de todos los adultos de los Colegios Terra Nova, ya que nos consideraremos todos como educadores, desde las distintas funciones y roles que ocupemos al interior de la Institución Educativa (IE).

APRENDIZAJE BASADO EN PROBLEMAS Y PROYECTOS (ABP)

Hay varias afirmaciones que tomamos del Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB) y que hacemos nuestras. Concebimos una competencia como la *“facultad [...] de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una*

situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético.” (Currículo Nacional (Ministerio de Educación, 2017, pág. 36). Por otra parte, estamos convencidos que actuar competentemente y, por tanto, aprender a ser competente

“supone comprender la situación que se debe afrontar y evaluar, las posibilidades que se tienen para resolverla [...] identificar los conocimientos y habilidades que uno posee [...] analizar las combinaciones más pertinentes a la situación y al propósito, para luego tomar decisiones y ejecutar o poner en acción la combinación seleccionada”. Finalmente, ratificamos la convicción de que “las competencias del Currículo Nacional de la Educación Básica [...] se desarrollan en forma vinculada, simultánea y sostenida durante toda la experiencia educativa.” (Ministerio de Educación, 2017).

En razón lo anterior y de lo sostenido por Sara Blakemore en el siguiente texto, asumimos como métodos pedagógicos el Aprendizaje Basado en Problemas y Proyectos, ya que “utilizar el cerebro de formas no habituales puede estimular la formación de conexiones nuevas [...] La resolución de distintos tipos de problemas originará diferentes clases de procesos de pensamiento mientras se buscan estas soluciones.” (Blakemore & Frith, 2011, pág. 235).

A los más pequeños, hasta los 10 años, se les propondrá trabajar en torno a problemas o proyectos nacidos de sus intereses y preocupaciones personales y colectivas, así como en relación con su comunidad y país. Por ello tendrán en el acontecer local y nacional, a través de periódicos y noticieros, una fuente de inspiración constante.

Desde los 11 años, los proyectos de aprendizaje estarán orientados a proponer alternativas, soluciones tecnológicas o de gestión, así como propuestas de acción a las micro o pequeñas empresas, asociaciones e instituciones sociales que trabajan en el medio próximo. Ello implicará visitarlas, conocer sus problemas, priorizarlos, contrastarlos con información técnica y de gestión, identificar las causas de estos, investigar y decidir sobre las mejores formas de enfrentarlas y diseñar y construir propuestas reales de solución. Cada proceso de esta naturaleza podría llegar a tomar un bimestre completo y exigir la integración de todas sus competencias, así como de múltiples áreas del saber. Las soluciones construidas deberán ser siempre entregadas y propuestas a los responsables de la microempresa o institución para quien fue creada. Este método de aprendizaje no sólo permitirá conjugar

sus capacidades para enfrentar problemas reales, sino que desarrollará sus competencias aportando realmente al desarrollo de su comunidad. Queremos que nuestros estudiantes sean y se sientan útiles, productivos y realizados, porque son capaces de aportar desde muy temprano al desarrollo de su comunidad y del país. Lograrlo implicará la búsqueda de convenios y la relación permanente con las empresas y organizaciones sociales del entorno inmediato en el que se encuentren los Colegios Terra Nova

La investigación asociada al Aprendizaje basado en proyectos y en problemas, será el estímulo permanente a la lectura comprensiva en el idioma inglés. Pretendemos que nuestros estudiantes puedan leer y escribir fluidamente en inglés, especialmente en el ámbito científico y técnico.

En el caso particular de Quinto de Secundaria, los proyectos de aprendizaje seguirán desarrollando integralmente las competencias de los estudiantes, pero el énfasis de los proyectos estará puesto en la orientación vocacional de los mismo. Consideramos que este grado debe ser un espacio de tránsito entre el colegio y la educación superior y los proyectos de aprendizaje de este grado se orientarán en dicha perspectiva, tal como se detalla a continuación.

Paralelamente a la resolución de proyectos de aprendizaje, todos los estudiantes tendrán a su disposición diversos talleres destinados a cultivar sus habilidades artísticas y creativas, y un tiempo diario destinado al ejercicio físico y el deporte.

Aprendizaje basado en Proyectos



Figura 14. Aprendizaje basado en proyectos

PREPARACIÓN PARA LOS ESTUDIOS SUPERIORES Y ORIENTACIÓN VOCACIONAL

En los Colegios “TerraNova” consideramos que el desarrollo integral de las competencias de nuestros estudiantes es la mejor manera de prepararlos para los estudios superiores (Ministerio de Educación, 1999, pág. 6). Sin embargo, hemos diseñado algunas estrategias para que, además de estar en condiciones de acceder a los estudios superiores sin dificultad, puedan realizarlos con éxito y con mucha claridad respecto a qué estudios se ajustan mejor a sus propios talentos, gustos y preferencias, así como a en dónde se encuentran las mejores posibilidades, a su alcance, para realizarlos.

Estas estrategias diseñadas recrearán las condiciones y orientaciones necesarias para que el estudiante pase gradualmente a la autonomía, la libre decisión y la opción personal; de la seguridad que un medio externo pueda darle a la seguridad interior: llegando a tomar sus propias decisiones y considerando los retos que ello involucra (Ministerio de Educación, 1999, pág. 6).

La Orientación Vocacional será una preocupación particular durante todo el quinto de secundaria, en el que además de aplicar las tradicionales pruebas de gustos y preferencias, acompañaremos a los estudiantes en el diseño y ejecución de proyectos de investigación y aprendizaje en torno a ocupaciones y carreras profesionales, oferta de las instituciones de educación superior, nacionales e internacionales. Buscaremos que tengan la mayor y mejor información sobre todo ello. Así mismo, los acompañaremos, al mismo tiempo que a sus padres, en la clarificación realista de sus gustos y preferencias, así como en la toma de decisiones lo más objetivas y productivas que sea posible.

Adicionalmente, para los estudiantes de Cuarto y Quinto de Secundaria que lo deseen, el Colegio ofrecerá por las tardes (de 2:45 a 6:30) un programa preuniversitario complementario, en el que se profundizará, tutorialmente y en pequeños grupos, la preparación en función de la institución de educación superior a la que cada estudiante desee postular.

OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE EXTRA-ACADÉMICAS

Convencidos de la necesidad de muchos padres de familia de contar con un espacio confiable en el que sus hijos puedan ser acompañados profesionalmente y disponer de actividades no académicas que sirvan, además de recreación, como de complemento libre de su formación personal, los Colegios “TerraNova” ofrecerán, por las tardes (de 2:45 a 6:30) una diversidad de actividades/talleres libres para todos los estudiantes que deseen participar de ellos, permaneciendo en el Colegio hasta las 6:30.

LOS ESPACIOS Y MEDIOS MÁS ADECUADOS PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS

1. Las aulas estarán diseñadas e implementadas como espacios que favorezcan la investigación personal, así como la discusión y la producción colaborativas.
2. Los estudiantes contarán con una diversidad de espacios pensados en el descanso, la relajación, el tiempo libre, la creación artística y el deporte.

3. Los colegios contarán, además, con un gran espacio de taller multifuncional, áreas diversas y equipadas para el desarrollo de componentes mecánicos, electrónicos, robóticos, computacionales y otros;
4. así como con un área de laboratorio destinada a la investigación científica.

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI)

Los estudiantes dispondrán permanentemente de dispositivos electrónicos, tablets y laptops, que serán tanto el medio para aproximarse al conocimiento universal, como herramientas para la producción personal y colectiva de nuevos conocimientos, especialmente en estos momentos en los que “los seres humanos estamos conectados entre sí en tiempo real en una gran red sin centro.” (Ministerio de Educación, 2017, pág. 12).

Queremos preparar a nuestros estudiantes para lo que será su medio de trabajo y de vida en el futuro, por ello las TI deben atravesar toda la tarea educativa, potenciando así sus capacidades para enfrentar el nuevo y apresurado ritmo de cambios y permitiéndoles nuevas combinaciones de conocimientos y habilidades previamente adquiridas (Ministerio de Educación, 2017).

PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD

En los Colegios Terra Nova, más allá de poner a nuestros estudiantes en contacto directo con la problemática y las necesidades de cada comunidad en la que nos insertamos y de promover la implementación de proyectos que tendrán productos concretos de aporte a las empresas e instituciones del medio, pondremos nuestra infraestructura, especialmente los talleres de formación técnica, a disposición de los jóvenes aprendices y los maestros expertos de las empresas, fábricas e instituciones del medio. Queremos que nuestra infraestructura, además de ofrecer formación de calidad a nuestros estudiantes, sea utilizada intensamente por los aliados que nos acompañarán y acompañaremos en cada barrio y localidad en la que nos instalemos. Pretendemos que nuestros colegios sean verdaderos modelos de gestión escolar proyectada a la comunidad.

PLAN DE ESTUDIOS

Nuestra opción pedagógica transversal: Aprendizaje Basado en Problemas y Proyectos (ABP) interdisciplinarios, implica un plan de estudios muy simple, caracterizado por un tiempo mayoritario dedicado al trabajo en torno a problemas y proyectos que permitan desarrollar “las competencias del Currículo Nacional de la Educación Básica [...] en forma vinculada, simultánea y sostenida durante la experiencia educativa.” (Ministerio de Educación, 2017, pág. 37). Adicionalmente, un tiempo diario dedicado de manera especial al desarrollo de competencias artístico/creativas, a la psicomotricidad y el ejercicio físico.

Por otra parte, en el plan de estudios no consideraremos tiempos especiales dedicados a la actividad tutorial, dado que el acompañamiento permanente en torno al ABP lo hará el tutor de cada aula, razón por la cual su intervención en el desarrollo integral de los estudiantes se producirá en cualquier momento, cuando sea indispensable y el tutor juzgue oportunamente, poniendo de lado, temporalmente, la investigación o producción académico, técnica o científica relativa al ABP en desarrollo.



	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
60´	Ejercicios físicos o de relajación y deporte				
90´	ABP	ABP	ABP	ABP	ABP
30´					
(Descanso)					
120´					
30´	Talleres optativos de arte y creatividad				
(Descanso)					
60´					

Tabla 10. Plan de estudios

ENFOQUE Y LINEAMIENTOS DE EVALUACIÓN

En los Colegios Terra Nova, en total alineación con el nuevo Currículo Nacional, concebimos la evaluación:

“como una práctica centrada en el aprendizaje del estudiante [...] (que) diagnóstica, retroalimenta y posibilita acciones para el progreso del aprendizaje de los estudiantes.” (Ministerio de Educación, 2017, pág. 177).

En esa perspectiva también asumimos que la evaluación es un proceso “formativo, integral y continuo, la cual busca identificar los avances, dificultades y logros de los estudiantes con el fin de brindarles el apoyo pedagógico que necesiten para mejorar.” (Ministerio de Educación, 2017, pág. 177).

El objeto de la evaluación, en nuestros colegios, será cada una de las competencias del Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB), que evaluaremos teniendo en cuenta los niveles de logro planteados en los estándares de desempeño del CNEB.

Así la evaluación, más allá de certificar qué ha logrado un estudiante, estará orientada a impulsar la mejora de los resultados educativos y de la práctica docente.

La evaluación formativa enfocada en las competencias del estudiante busca:

- “Valorar el desempeño de los estudiantes al resolver situaciones o problemas que signifiquen retos genuinos para ellos y que les permitan poner en juego, integrar y combinar diversas capacidades.” (Ministerio de Educación, 2017, pág. 177)
- “Identificar el nivel actual en el que se encuentran los estudiantes respecto de las competencias con el fin de ayudarlos a avanzar hacia niveles más altos.” (Ministerio de Educación, 2017, pág. 177).
- “Crear oportunidades continuas para que el estudiante demuestre hasta dónde es capaz de combinar de manera pertinente las diversas capacidades que integran una competencia, antes que verificar la adquisición aislada de contenidos o habilidades o distinguir entre los que aprueban y no aprueban.” (Ministerio de Educación, 2017, pág. 177).

Esta forma de evaluar permitirá una evaluación cabal de las competencias de los estudiantes, a partir de la observación no de capacidades aisladas, sino en su combinación con otras, al enfrentar situaciones y problemas reales o realistas.

Evaluar será entendido como el proceso de valoración del desempeño actual de cada estudiante a partir del análisis de las evidencias de este. Ello “significa describir lo que es capaz de saber hacer el estudiante a partir del análisis de la evidencia recogida: qué saberes pone en juego para organizar su respuesta, las relaciones que establece, cuáles son los aciertos y los errores principales cometidos y sus razones probables. Este análisis implica, además, comparar el estado actual del desempeño del estudiante con el nivel esperado de la competencia al final del ciclo y establecer la distancia existente. Esta información le sirve al docente para realizar una retroalimentación efectiva al estudiante y también para corregir o ajustar la enseñanza misma.” (Ministerio de Educación, 2017, pág. 180).

PROPUESTA DE GESTIÓN

En los Colegios “TerraNova” comprendemos la Gestión Escolar como “el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en - con y -para la comunidad educativa.” (Pozner, 1995, pág. 70).

Queremos que los Colegios “TerraNova” sean organizaciones educativas que compartan un horizonte hacia el cual avanzar y en función de éste, articular tanto las prácticas cotidianas en lo pedagógico, las normas y prácticas de convivencia, así como los proyectos de innovación y las actividades administrativas.

Tenemos absoluta claridad acerca de que sólo en la medida en que la convivencia escolar y la formación en valores se sustenten en prácticas y procesos institucionales planificados, implementados y evaluados será posible hablar de sustentabilidad y mejoramiento continuo en la cultura escolar. Entendiendo que cultura escolar será una construcción compartida por los miembros de la organización educativa respecto de cómo se hacen las cosas y cómo se debieran hacer, y que sustentará las prácticas que allí se realizan.

Queremos constituirnos en comunidades educativas en las que, desde las prácticas cotidianas, se promuevan la participación y un estilo de convivencia democráticos (Boyte, 2015). Esto significa la comprensión de convivir entre individuos diversos, todos iguales en dignidad, respetuosos de las diferencias, unidos por la meta común plasmada en nuestra visión y misión institucional.

Asumimos que gestionar nuestra comunidad implica partir del supuesto que nuestras metas son un bien común en sí mismas. Así mismo, concebimos que gestionar democráticamente significa partir de la asunción que el logro del bien común será el resultado de una acción conjunta y colaborativa (Boyte, 2015). Gestionar comunidad democráticamente implica un desafío complejo, en tanto que estamos acostumbrados a lograr nuestras metas con estilos y prácticas de individualista y, a veces, autoritarias.

La gestión democrática y comunitaria tiene es algo que deberemos aprender y que incluye visiones, valores, estrategia y habilidades específicas (Mena, Becerra, & Castro, 2011). Sintéticamente, se pueden describir como características de la gestión de una comunidad democrática:

- Promoción de la participación de la comunidad. Sin participación no habrá comunidad, porque las personas no reconocerán como propio lo “común”, y por lo tanto no lo respetarán ni cuidarán. La participación creadora involucra, compromete y responsabiliza. Esto es complejo, tanto porque no estamos acostumbrados a que en nuestras instituciones se participe cabalmente, como porque solemos ser más bien individualistas.

Pero un colegio que quiere formar en y para la democracia, tiene el deber de formar para la participación.

- Uso del diálogo como la principal herramienta. Escuchar, expresar, conversar, reflexionar, construir consensos, son competencias que los directivos de nuestros colegios deben dominar y ejercer constantemente.

2.2 Formulación de Estrategias del Negocio

El Modelo de Negocio de la empresa le ha permitido construir ventajas competitivas que la han llevado a alcanzar buenos resultados tanto pedagógicos como económicos. Sin embargo, se detectan ciertas incoherencias que conducen a que algunos de los procesos críticos para sostener un modelo de negocio como el de Innova School no se hayan consolidado, generando dificultades que en cierta medida amenazan la sostenibilidad de la empresa. El problema explícito o síntoma más evidente es la alta deserción de profesores, que de manera obvia amenaza la sostenibilidad del negocio, al depender éste del suministro de profesionales que brindan el servicio educativo. El tratamiento de este problema y el planteamiento de alternativas de solución requieren enfocar el análisis al menos desde cuatro puntos de vista: (1) Propuesta de valor para el Cliente, (2) Comunicación & Promoción.

2.3 Determinación de las ventajas competitivas críticas

EL Colegio “TerraNova” será una institución en las que la convivencia democrática y sus principales valores (libertad, igualdad, fraternidad y justicia) sean paradigma de reflexión y acción.

La educación debe contribuir a un proyecto de nación y de país, y la democracia es un aspecto central de este proyecto. Pero sólo la construcción de un verdadero espacio democrático en la institución educativa y la vivencia democrática de relaciones, y también conflictos, permitirá que cada estudiante construya en su mente y en su conciencia el concepto de democracia y, desde allí, un esquema interpretativo y explicativo que les

permitirá dar sentido a un discurso y a una gran cantidad de datos y contenidos de las ciencias sociales (Boyte, 2015).

La participación en la toma de decisiones, el ejercicio de la responsabilidad frente los propios actos y a la representación, el respeto por las mayorías y las minorías, el ejercicio cotidiano de todo ello en las prácticas institucionales, constituyen los procedimientos y marcos de referencia, que posibilitarían a los alumnos resignificar y precisar el concepto de democracia (Boyte, 2015). Se hace indispensable, por ello, superar y desterrar las prácticas jerárquicas, autoritarias y memorísticas, las concepciones tradicionales que subyacen el quehacer educativo, vertical y asimétrico y de posesión y transmisión de “verdades absolutas” (Ocampo, 2008).

El papel de la educación en la construcción de una democracia está en la formación de ciudadanos críticos que, además de participar activa y autónomamente en el ámbito político, puedan fortalecer la sociedad civil mediante su participación en las organizaciones sociales (Chourio & Segundo, 2008). La democracia no debe entenderse solo como un modo de organizar el gobierno de las instituciones, sino que supone crear un ambiente que haga posible la crítica, la confrontación de puntos de vista de un modo tolerante y que aceptar y reconocer la diferencia sin buscar eliminar al otro (Arregui & Cueto, 1998). Ello hace posible el cambio.

Por todo ello, el Colegio “TerraNova” quiere ser una institución en las que la autoridad sea entendida como reconocimiento al liderazgo, en la promoción de la participación y en la defensa de la convivencia democrática y saludable. Consideramos que la autoridad se gana cotidianamente y no consiste en el mero ejercicio del poder.

Los docentes y personal directivo del Colegio “TerraNova” serán autoridades en ese sentido, porque se ganarán el reconocimiento y el aprecio como líderes que viven coherentemente y que defienden, por encima de todo, los valores institucionales (Boyte, 2015).

En el Colegio “TerraNova” los estudiantes participarán activamente, de manera directa o representativa, tanto en la determinación de los temas, problemas y proyectos a realizar en el aula, como en la evaluación de los procesos y de los resultados del aprendizaje. Todos participan en la discusión de las normas y reglamentos, en la búsqueda de su coherencia con los valores institucionales y en la evaluación permanente de su cumplimiento por parte

de todos: alumnos, profesores y personal administrativo; así como en la determinación de las reparaciones que tendrán que ofrecer quienes falten a las normas y reglas básicas de convivencia en el espacio escolar. La vivencia permanente de los valores institucionales y el comportamiento de todos, estudiantes, profesores y personal administrativo, ajustado a ellos serán nuestra apuesta y búsqueda permanente.

El Colegio “TerraNova” optará, en sintonía con el Currículo Nacional, por la formación de las competencias básicas de sus estudiantes.

Se apuntará prioritariamente al desarrollo de las competencias humanas, de relación y ciudadanas. Tras de ellas, al desarrollo de valores y la adquisición de actitudes y hábitos coherentes con nuestra opción institucional de valores. En tal sentido, la formación de la autonomía, la disciplina personal y la autorregulación ocuparán la mayor parte del tiempo de todos los adultos del Colegio “Terra Nova”, ya que nos consideraremos todos como educadores, desde las distintas funciones y roles que ocupemos al interior de la Institución Educativa (IE).

Todos sus estudiantes desarrollarán sus competencias trabajando en torno de proyectos de aprendizaje, que tendrán a sus intereses personales y a las necesidades del entorno como sus fuentes de inspiración, investigación y acción.

Los más pequeños, hasta los 10 años, trabajarán en torno de problemas o proyectos nacidos de sus intereses y preocupaciones personales y colectivas, en relación con su comunidad y país. Por ello tendrán en el acontecer local y nacional, a través de periódicos y noticieros, una fuente de inspiración constante.

Desde los 11 años, los proyectos de aprendizaje estarán orientados a proponer salidas, soluciones tecnológicas o de gestión, así como propuestas de acción a las micro o pequeñas empresas o asociaciones e instituciones sociales que trabajan en el medio próximo. Ello implicará visitarlas, conocer sus problemas, priorizarlos, contrastarlos con información técnica y de gestión, identificar las causas de los mismos, investigar y decidir sobre las mejores formas de enfrentarlas y diseñar y construir propuestas reales de solución. Cada proceso de esta naturaleza podría llegar a tomar un bimestre completo y exigir la integración de todas sus competencias, así como de múltiples áreas del saber. Las soluciones construidas deberán siempre ser entregadas y propuestas a los responsables de la microempresa o institución para quien fue creada. Este método de aprendizaje no sólo

permitirá conjugar sus capacidades para enfrentar problemas reales, sino que desarrollará sus competencias aportando realmente al desarrollo de su comunidad. Queremos que nuestros estudiantes sean y se sientan útiles, productivos y realizados porque son capaces de aportar desde muy temprano al desarrollo de su comunidad y del país. Lograrlo implicará la búsqueda de convenios y la relación permanente con las empresas y organizaciones sociales del entorno inmediato en el que se encuentren el Colegio “Terra Nova”.

La investigación asociada al Aprendizaje Basado en proyectos y en Problemas, será el estímulo permanente a la lectura comprensiva en el idioma inglés. Pretendemos que nuestros estudiantes puedan leer y escribir fluidamente en inglés, especialmente en el ámbito científico y técnico.

En el caso particular de Quinto de Secundaria, los proyectos de aprendizaje seguirán desarrollando integralmente las competencias de los estudiantes, pero el énfasis de los proyectos estará puesto en la orientación vocacional de los mismos. Consideramos que este grado debe ser un espacio de tránsito entre el colegio y la educación superior y los proyectos de aprendizaje de este grado se orientarán en dicha perspectiva, tal como se detalla a continuación.

Todos los proyectos de aprendizaje que describan nuestros estudiantes buscarán desarrollar el conocimiento, la comprensión y el compromiso con el medio local y con el país. En el Colegio “TerraNova” más allá de poner a nuestros estudiantes en contacto directo con la problemática y las -necesidades de cada comunidad en la que nos insertamos y de promover la implementación de proyectos que tendrán productos concretos de aporte a las empresas e instituciones del medio, pondremos nuestra infraestructura, especialmente los talleres de formación técnica, a disposición de los jóvenes aprendices y los maestros expertos de las empresas, fábricas e instituciones del medio.

Queremos que nuestra infraestructura, además de ofrecer formación de calidad a nuestros estudiantes, sea utilizada intensamente por los aliados que nos acompañarán y acompañaremos en cada barrio y localidad en la que nos instalemos. Pretendemos que nuestros colegios sean verdaderos modelos de gestión escolar proyectada a la comunidad.

Los espacios educativos serán diseñados para la investigación, la discusión y la producción colaborativas.

Las aulas estarán diseñadas e implementadas como espacios que favorezcan la investigación personal, así como la discusión y la producción colaborativas. Los estudiantes contarán con una diversidad de espacios pensados en el descanso, la relajación y el tiempo libre. Los colegios contarán, además, con un gran espacio de taller multifuncional, áreas diversas y equipadas para el desarrollo de componentes mecánicos, electrónicos, robóticos, computacionales y otros; así como con un área de laboratorio destinada a la investigación científica.

La principal fuente de información será la Internet y los dispositivos electrónicos serán el principal medio para la búsqueda de información y la producción del conocimiento.

Los estudiantes dispondrán permanentemente de dispositivos electrónicos, tablets y laptops, que serán tanto el medio para aproximarse al conocimiento universal, como herramientas para la producción personal y colectiva de nuevos conocimientos, especialmente en estos momentos donde “nunca como ahora los seres humanos estamos conectados entre sí en tiempo real en una gran red sin centro.” (Ministerio de Educación, 2017, pág. 12).

2.4 Diseño de la estructura organizacional deseada

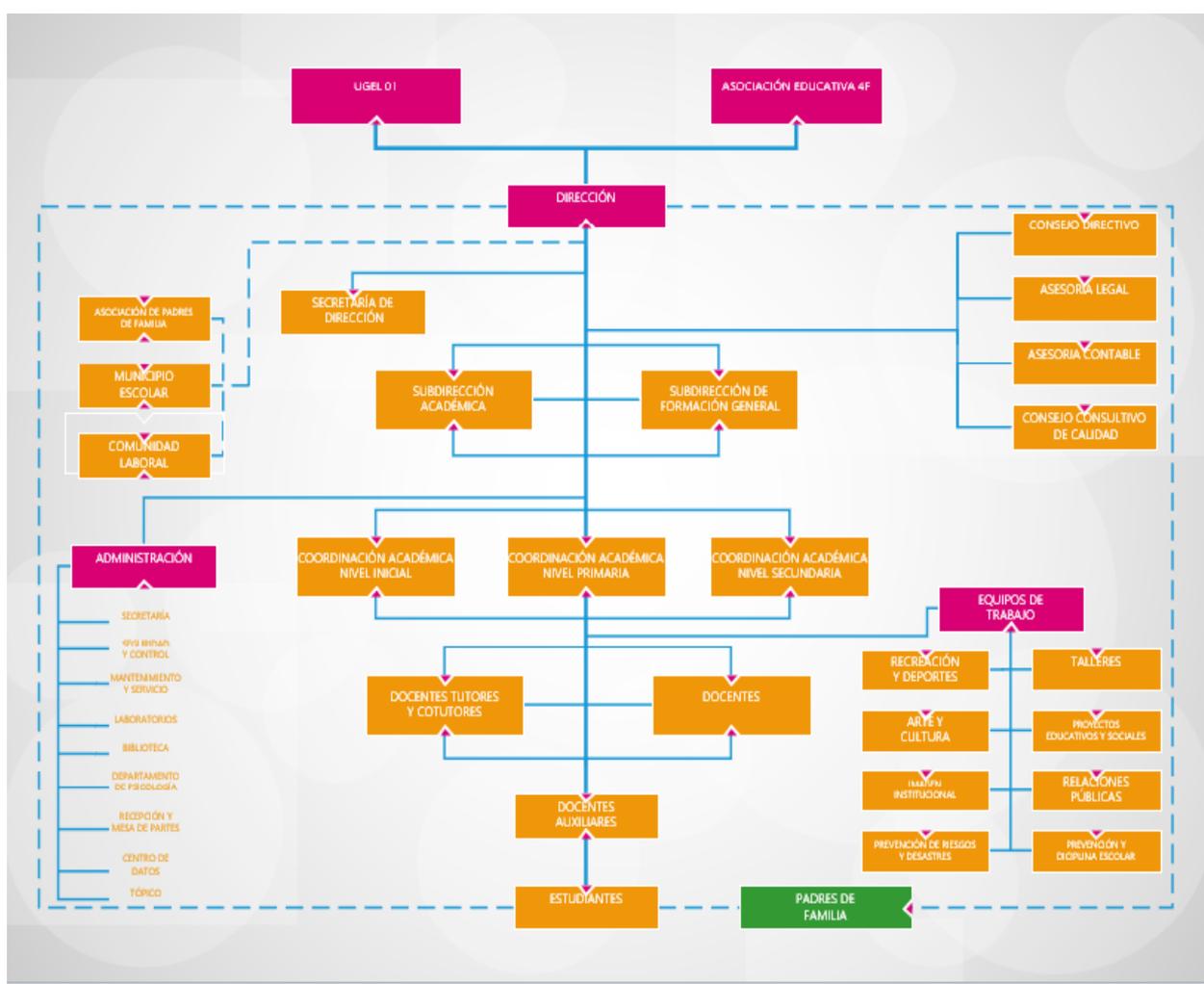


Figura 15. Diseño de la estructura organizacional deseada

Características de espacios educativos

Los espacios educativos tendrán capacidad para albergar aproximadamente hasta 500 estudiantes de inicial, primaria y secundaria, así como a los profesores, personal administrativo y personal de soporte para el funcionamiento del colegio, sin embargo, la ocupación de las instalaciones será progresiva en el tiempo.

El colegio será diseñado e implementado con espacios que favorezcan la investigación personal, así como la discusión y la producción colaborativas. Los estudiantes podrán contar con espacios para el descanso y el tiempo libre. El colegio tendrá áreas

multipropósito, adecuadas para diversas actividades. En línea con ello, se han considerado los siguientes espacios:

- Aulas de Inicial
- SS.HH. para alumnos de Inicial
- Aulas de Primaria
- Coordinación Académica Primaria (oficina)
- Depósito de materiales de Primaria
- SS.HH. para alumnos de Primaria
- Aulas de secundaria
- Coordinación Académica Secundaria (oficina)
- Depósito de materiales de Secundaria
- SS.HH. para alumnos de Secundaria
- Aula multifuncional: laboratorio de ciencias
- Aula multifuncional: biblioteca y lectura
- Aula multifuncional: formación técnica
- Aula multifuncional: arte y música
- Salón de Usos Múltiples (SUM) (auditorio pequeño)
- Zonas recreativas o de descanso
- Cancha multideportiva (vóley / básquet / fútbol sala)
- Sala de profesores
- SS.HH. para profesores y personal administrativo
- Psicología
- Salas de reuniones multiuso
- Tópico (para inicial, primaria y secundaria)

- Dirección (oficina para atención a padres)
- Subdirección
- Área de admisión y recepción (oficina para atención a público)
- Área de sistemas
- Área de marketing
- Área de administración, contabilidad y tesorería
- Cuarto de limpieza y mantenimiento
- Cuarto de máquinas y bombas
- Cuarto de guardianía y seguridad

Características de diseño, construcción e implementación

Se necesita tomar en cuenta las siguientes variables para el diseño, construcción e implementación del Colegio para que el **proyecto sea viable y sostenible, así como replicable** para las próximas sedes.

- **Funcionalidad:** se necesita un diseño que favorezca el propósito y la puesta en marcha de la propuesta educativa institucional: educación de calidad económicamente accesible.
- **Austeridad:** el diseño e infraestructura deben ser de bajo coste, simples y prácticos.
- **Resistencia:** la construcción e infraestructura debe ser duradera y de mínimo coste de mantenimiento, además debe ser adecuada para la zona (alta radiación solar, cambios de temperatura, resistencia al óxido, reducir acumulación de polvo, atenuar ruidos).
- **Modular:** el diseño debe permitir que la construcción e implementación sea modular y efectiva en línea con el incremento progresivo de alumnos.
- **Seguridad:** para poder operar en una zona como Villa el Salvador y resguardar a los alumnos, personal, bienes e infraestructura.

Terreno y ubicación

El terreno tiene un área de 1,465 m² y se encuentra frente a la Av. Magisterio, en el cruce con la Av. El Sol; a una cuadra del ingreso a la Villa Panamericana, en el distrito de Villa el Salvador.

Cuenta con 75 metros de frente por la Av. Magisterio y 23 metros de fondo en su lado más profundo. Conforman una esquina con la “Calle -V-” en la cual tiene un frente de 9 metros. El perímetro total del terreno es de 198 metros.

Ubicación

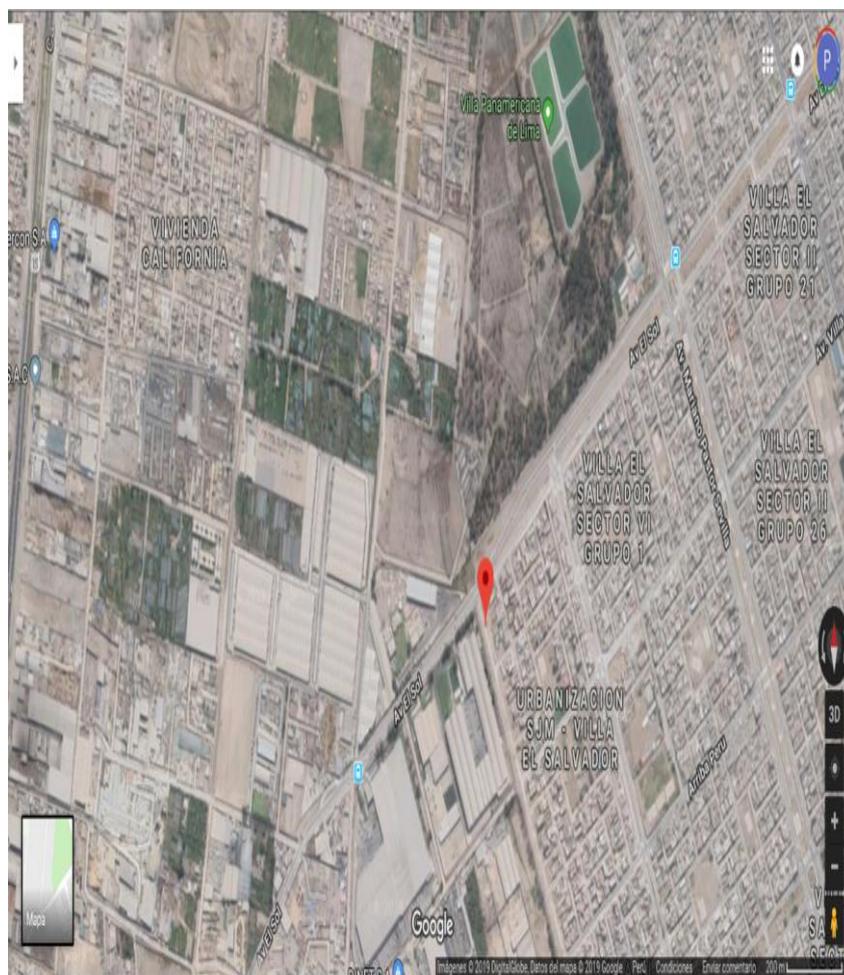


Figura 16. Ubicación

Diseño

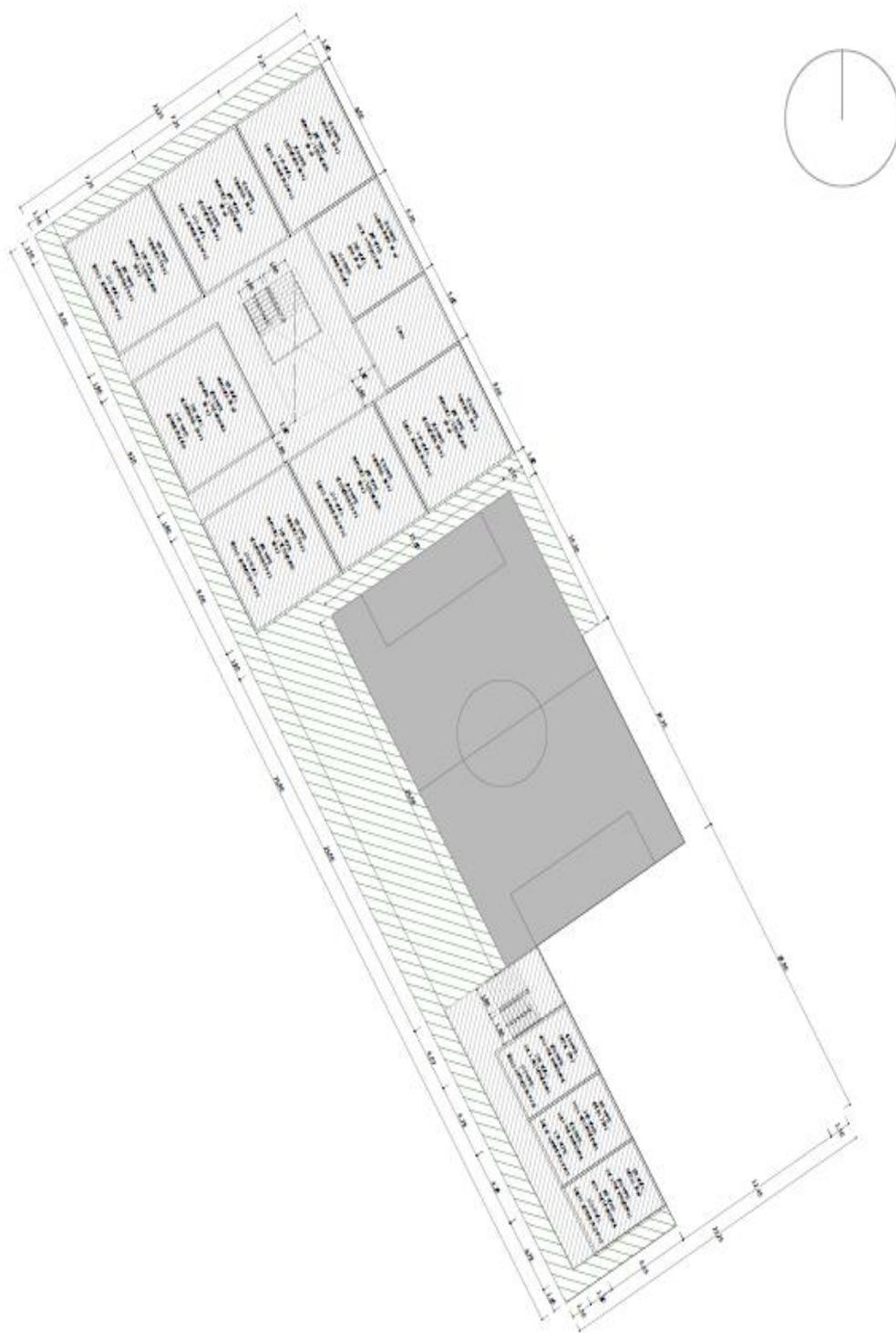


Figura 17. Diseño

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



7

Figura 18. Objetivo estratégico

ESTRATEGIA VERTICAL



Figura 19. Estrategia vertical

2.5 Diseño de los perfiles de puestos clave

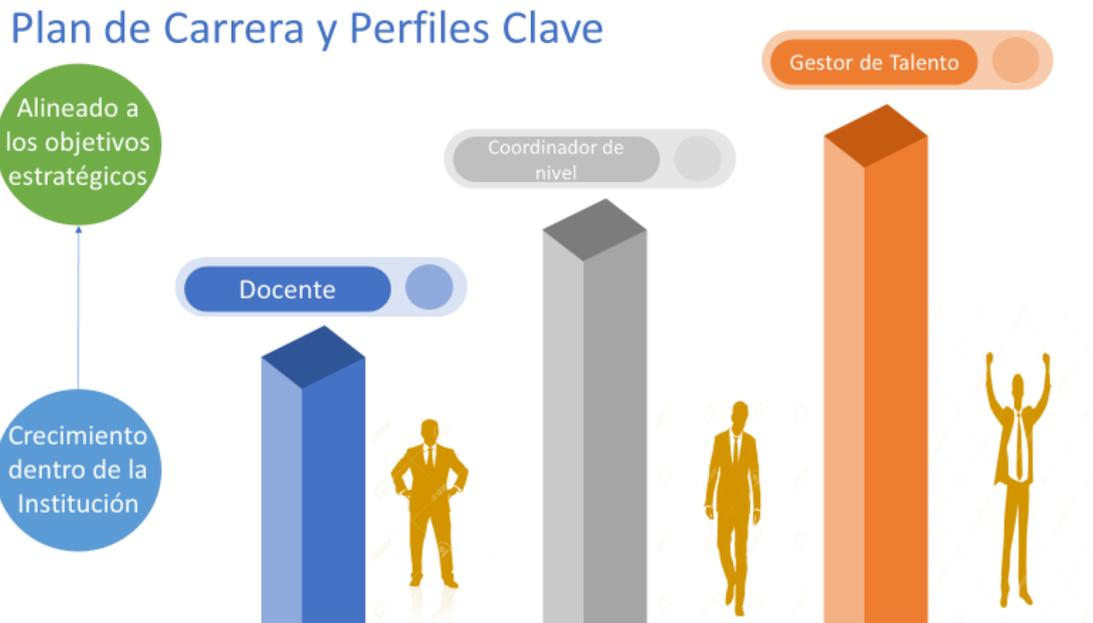


Figura 20. Plan de carrera y perfiles clave

Fuente: Elaboración propia

Plan de Carrera y Perfiles Clave

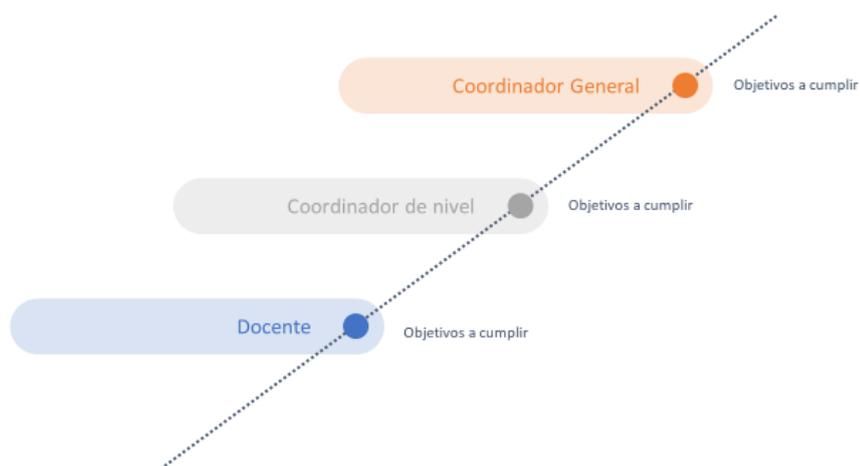


Figura 21. Plan de carrera y perfiles clave

Fuente: Elaboración propia

2.6 Remuneraciones, compensaciones e incentivos

Las compensaciones y beneficios en la organización están contempladas en la Política de Gestión Humana del colegio “TerraNova” a través del siguiente principio:

“Establecer y brindar remuneraciones equitativas en línea con los requerimientos legales y acorde con las funciones y responsabilidades de cada posición, teniendo como referencia el mercado laboral actual”.

Las remuneraciones guardan estricto cumplimiento de la normativa legal vigente.

La organización brinda remuneraciones acordes con el mercado laboral actual y las establece a través de una estructura salarial equitativa que pondera las funciones, responsabilidades y las competencias que se requieren en cada posición.

La estructura salarial debe ser simple, evitando complejidades innecesarias y debe favorecer la existencia de estructuras organizacionales horizontales y flexibles capaces de adaptarse a los cambios.

Como parte de la compensación, se brindan beneficios relacionados con el desarrollo personal y profesional a través de oportunidades de capacitación y formación; siempre vinculadas con los objetivos y el propósito de la organización.

En algunas posiciones se establece una parte de compensación variable vinculada a la consecución de objetivos específicos por una persona, un equipo o un grupo. La parte variable de la remuneración puede ser más elevada en los puestos directivos.

La revisión salarial y los ajustes dependerán, ante todo, de la productividad de la organización. Se lleva a cabo tomando en cuenta el impacto de la inflación anual y el nivel de desempeño individual de cada miembro de la organización. La información relacionada con las compensaciones será tratada con confidencialidad para asegurar el derecho de cada miembro de la organización de reservar dicha información de índole personal.

Por ello las compensaciones no podrán ser publicadas ni compartidas, salvo por los responsables de gestión humana y los responsables de equipos con cada uno de sus colaboradores, individualmente.

Impulsar la motivación con más que dinero



Figura 22. Impulsar la motivación con más que dinero

Fuente: Elaboración propia

Tipos de Incentivos que planeamos aplicar:



Figura 23. Tipos de incentivos



Figura 24. Incentivos

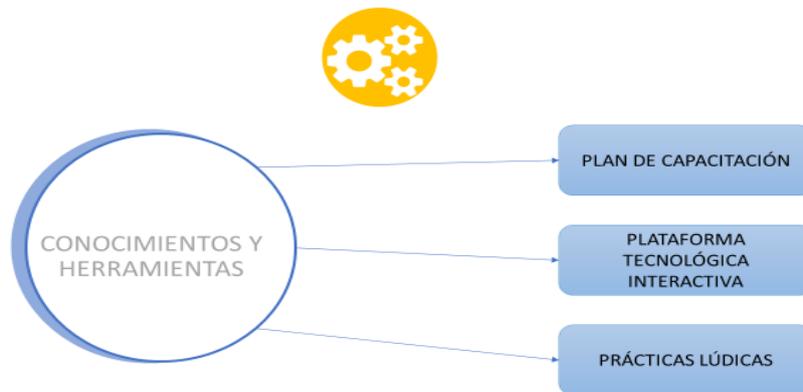


Figura 25. Conocimientos y herramientas

2.7 Política de Gestión Humana

La presente política establece los principios del colegio “TerraNova” para asegurar el respeto de los derechos fundamentales de la persona y el cumplimiento de la normativa legal vigente; así como las condiciones de trabajo adecuadas para el desarrollo personal y profesional de todos sus miembros con el fin de lograr un desarrollo sustentable y sostenible para la organización:

- Asegurar la igualdad de oportunidades y un entorno laboral libre de discriminación de cualquier índole.

- Promover un ambiente de trabajo seguro y saludable que evite y prevenga incidentes o la exposición a situaciones de riesgo.
- He de asegurar que toda decisión de gestión humana se lleve a cabo con justicia, buscando lo mejor para la organización.
- Establecer una relación directa y transparente con los miembros de la organización basada en comunicación abierta y honesta tanto para escuchar como para informar.
- Propiciar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores en línea con el propósito y los objetivos de la organización, ofreciendo capacitación constante.
- Incentivar la responsabilidad de cada miembro de la organización en la permanente mejora de su desempeño, reconociendo esfuerzos y felicitando logros.
- Establecer y brindar remuneraciones equitativas en línea con los requerimientos legales y acorde con las funciones y responsabilidades de cada posición, teniendo como referencia el mercado laboral actual.
- Atraer, seleccionar y promover el talento de manera objetiva e imparcial.
- Ofrecer un entorno laboral que permita una vida saludable y equilibrada para cada miembro de la organización.
- Tratar con respeto y dignidad a los miembros de la organización en todo momento y circunstancia.
- Cada empleado tiene una responsabilidad personal en la manera en que coopera con los demás, ya sea como responsable de un equipo o como colega

Adicionalmente, consideramos que el modelo Mc Lean & Company aplica muy bien a nuestra visión como organización por lo que intentaremos replicar gradualmente los siguientes aspectos señalados por esta compañía para una correcta gestión humana:

<p>Paso 1 </p> <p>Construir una estrategia integrada de personas</p> <p>Una estrategia integrada de personas no solo respalda, sino que también impulsa los objetivos organizacionales, maximizando la contribución del capital humano a los resultados.</p>	<p>Paso 2 </p> <p>Gestionar eficazmente a los interesados</p> <p>Dejar de adivinar las necesidades y prioridades de los interesados; invite a recibir comentarios periódicamente para aumentar la confianza y la colaboración estratégica en toda la organización.</p>	<p>Paso 3 </p> <p>Optimizar el departamento de recursos humanos.</p> <p>Mejore la estructura, el proceso, la tecnología y la capacidad de su departamento de recursos humanos para ejecutar con éxito iniciativas estratégicas de alto valor.</p>
<p>Etapa 4 </p> <p>Construir capacidades de recursos humanos</p> <p>Asegúrese de que las competencias y la capacidad estén listas a tiempo para cumplir los objetivos estratégicos y comprender lo que importa al rediseñar los recursos humanos.</p>	<p>Paso 5 </p> <p>Promover una cultura consistente</p> <p>No permita que una cultura confusa deje a sus empleados en desorden.</p>	<p>Paso 6 </p> <p>Diseñar una propuesta de valor para el empleado</p> <p>Desarrolle un EVP preciso, alineado y aspiracional para reforzar su estrategia de gestión de talento y diferenciarse de sus competidores clave.</p>

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Descripción del servicio o producto

El servicio que se ofrece al mercado se enfoca en el sector educativo en los tres niveles de la Educación Básica Regular (EBR) El producto es un centro educativo privado en el distrito de Villa El Salvador(VES) con una pedagogía fundamentada en valores, resaltando en la innovación y la sostenibilidad, se plantea por esto los talleres ocupacionales como un eje transversal de las asignaturas normales del currículo de la educación básica, con la finalidad de brindar una educación orientada al desarrollo de un ser humano integral teniendo como base los valores y principios que se han venido postulando actualmente para la protección de los recursos sostenibles de las generaciones futuras.

Aunque dentro del distrito existen varios colegios privados que brindan educación para los niños de edad preescolar y escolar primaria - secundaria, lo que se busca lograr con esta propuesta es brindar una educación de excelente calidad a un bajo costo, que pueda favorecer a los usuarios que no han podido acceder a este servicio.

En nuestra propuesta se tiene la convicción de que todo ser humano nace con un cerebro increíblemente plástico y potencialmente genial.

La propuesta innovadora se enfoca en preparar a los estudiantes para una vida exitosa y se concibe el éxito como realización personal, capacidad para enfrentar todos los retos y problemas que la vida pone en el camino para lograr la satisfacción personal en el servicio y la contribución al desarrollo de la sociedad.

Formar a los estudiantes para que sean felices y lograr que desarrollen al máximo todas sus potencialidades y competencias básicas (Noguez, 2002). Entendiendo por competencias básicas las habilidades de pensamiento y acción que se necesitan para entender, analizar, evaluar y resolver los problemas complejos que la vida y la realidad nos pone permanentemente delante (Ministerio de Educación, 2017, pág. p. 29).

Se asumen las competencias básicas y los estándares de competencia que el currículo nacional propone y en la experiencia iremos realizando adaptaciones, precisiones y modificaciones que las enriquezcan.

Una de las características esenciales es poner énfasis particular en el desarrollo de la autoestima, la comprensión de la realidad y el aporte real en la solución los principales problemas de la comunidad y del país. Ello aleja la presente propuesta de otros paradigmas educativos previos en los que la transmisión y acumulación de información eran el núcleo central de la formación (Ocampo, 2008).

En esta perspectiva se apunta prioritariamente al desarrollo de las competencias humanas, de relación y ciudadanas. Tras de ellas, al desarrollo de valores y la adquisición de actitudes y hábitos coherentes con nuestra opción institucional de valores. En tal sentido, la formación de la autonomía, la disciplina personal y la autorregulación ocuparán la mayor parte del tiempo de todos los adultos, ya que nos consideraremos todos como educadores, desde las distintas funciones y roles que ocupemos al interior de la Institución Educativa (IE)

Objetivo

Entregar servicios educativos de calidad en forma eficiente, haciendo que el estudiante tenga una formación integral de manera académica y de valores mediante la innovación y el dictado de talleres ocupacionales.

Calidad del Servicio

La calidad del servicio estará en función directa con el equipo de docentes con amplia experiencia en la formación integral de los estudiantes, capacitados puntualmente en la metodología activa para el aprendizaje basado en proyectos.

En el desarrollo de la propuesta, se prevalece la preparación para la vida, la contribución al desarrollo tecnológico y la educación superior.

Se concibe una competencia como la “facultad [...] de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético.” (Currículo Nacional Ministerio de Educación, 2017, pág. 36) También que, actuar competentemente y, por tanto, aprender a ser

competente “supone comprender la situación que se debe afrontar y evaluar, las posibilidades que se tienen para resolverla [...] identificar los conocimientos y habilidades que uno posee [...] analizar las combinaciones más pertinentes a la situación y al propósito, para luego tomar decisiones y ejecutar o poner en acción la combinación seleccionada”. Finalmente, ratificamos la convicción de que “las competencias del Currículo Nacional de la Educación Básica [...] se desarrollan en forma vinculada, simultánea y sostenida durante toda la experiencia educativa.” (Ministerio de Educación, 2017).

En razón de estas tres afirmaciones claves, y de lo sostenido por Sara Blakemore en el siguiente texto, asumimos como métodos pedagógicos el Aprendizaje Basado en Problemas y Proyectos, ya que “utilizar el cerebro de formas no habituales puede estimular la formación de conexiones nuevas [...] La resolución de distintos tipos de problemas originará diferentes clases de procesos de pensamiento mientras se buscan estas soluciones. (Blakemore & Frith, 2011, pág. 235)”

Los más pequeños, hasta los 10 años, trabajarán en torno de problemas o proyectos nacidos de sus intereses y preocupaciones personales y colectivas, en relación con su comunidad y país. Por ello tendrán en el acontecer local y nacional, a través de periódicos y noticieros, una fuente de inspiración constante.

Desde los 11 años, los proyectos de aprendizaje estarán orientados a proponer salidas, soluciones tecnológicas o de gestión, así como propuestas de acción a las micro o pequeñas empresas o asociaciones e instituciones sociales que trabajan en el medio próximo. Ello implicará visitarlas, conocer sus problemas, priorizarlos, contrastarlos con información técnica y de gestión, identificar las causas de estos, investigar y decidir sobre las mejores formas de enfrentarlas y diseñar y construir propuestas reales de solución. Cada proceso de esta naturaleza podría llegar a tomar un bimestre completo y exigir la integración de todas sus competencias, así como de múltiples áreas del saber.

Las soluciones construidas deberán siempre ser entregadas y propuestas a los responsables de la microempresa o institución para quien fue creada. Este método de aprendizaje no sólo permitirá conjugar sus capacidades para enfrentar problemas reales, sino que desarrollará sus competencias aportando realmente al desarrollo de su comunidad. Queremos que

nuestros estudiantes sean y se sientan útiles, productivos y realizados porque son capaces de aportar desde muy temprano al desarrollo de su comunidad y del país. Lograrlo implicará la búsqueda de convenios y la relación permanente con las empresas y organizaciones sociales del entorno inmediato en el que se encuentra nuestra propuesta. La investigación asociada al Aprendizaje Basado en proyectos y en Problemas, será el estímulo permanente a la lectura comprensiva en el idioma inglés. Pretendemos que nuestros estudiantes puedan leer y escribir fluidamente en inglés, especialmente en el ámbito científico y técnico.

En el caso particular de quinto de secundaria, los proyectos de aprendizaje se desarrollarán integralmente las competencias de los estudiantes, pero el énfasis de los proyectos estará puesto en la orientación vocacional de los mismos. Se considera que este grado debe ser un espacio de tránsito entre el colegio y la educación superior; los proyectos de aprendizaje de este grado se orientarán en dicha perspectiva.

3.2 Selección del segmento de mercado.

Kotler y Armstrong señalan que el segmento de mercado se conceptualiza como la “división de un mercado en grupos más pequeños con distintas necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing distintas” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 90)

a. **Segmentación geográfica.** Implica dividir el mercado en distintas unidades geográficas como países, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso zonas. En el caso de nuestra propuesta, se enfocará en Lima Metropolitana, tomando en cuenta la Zona 9 que de acuerdo con Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim, 2017) comprende los distritos de Villa El Salvador, Villa María, Lurín y Pachacámac.

La ubicación geográfica del Colegio tendrá como sede de introducción en la ciudad de Lima Metropolitana, la zona 9 de los NSE C y D, la investigación de estas zonas nos demostrará los porcentajes más altos de nuestros potenciales clientes.

b. **Segmentación demográfica.** Divide el mercado en grupos según variables como

la edad, género, ingresos. Los factores demográficos son las bases más populares para segmentar grupos de clientes. Una razón es que las necesidades de los clientes, sus deseos y su frecuencia de uso suelen variar de acuerdo con las variables demográficas. (Kotler & Armstrong, 2012)

Teniendo en cuenta lo anterior, la segmentación demográfica aplicada es la siguiente:

- **Edad:** Adultos, conformado por todas aquellas personas de 25 a 45 años, son los que toman la decisión de matricular a sus hijos.
- **Género:** Se consideran ambos sexos (Masculino y Femenino)
- **Ingresos:** Enfocado a personas que trabajan y por la zona distrital son microempresarios emprendedores, cuentan con negocios propios, entre otras actividades que son rentables.
- **Educación:** Indistinta, aunque por pertenecer al NSE C y D, se estima que los padres de familias no tendrían estudios superiores universitarios y técnicos. Debemos tomar en cuenta que gran parte segmento objetivo tiene como hábito capacitarse constantemente en su giro de negocio.
- **Ocupación:** Pertenecen a la Población Económicamente Activa de Lima Según la RENIEC la población escolar de Villa el Salvador es de 108,890 personas que están distribuidas en los siguientes rangos de edades: de 3 - 5 años 24,530, de 6 – 11 años 47,773, de 12 – 16 años 36,587. El 44% de la población escolar en Villa el Salvador está en el rango de edad ce 6 a 11 años.

Para los factores de demanda, para el 2018 se consideran 8,161 estudiantes nuevos para el nivel de inicial, 7,918 estudiantes nuevos para el nivel de primaria, 7,629 estudiantes nuevos para el nivel de secundaria. Para el 2019 se consideran 7,538 estudiantes nuevos para en nivel de inicial, 8,202 estudiantes nuevos para el nivel de primaria, 7,406 estudiantes nuevos para el nivel de secundaria. Para el 2017 hubo un crecimiento anual de estudiantes en instituciones privadas el cual fue 1.7%.

a. Segmentación psicográfica.

Analiza a los consumidores en diferentes grupos según la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad (Kotler & Armstrong, 2012). Para nuestra propuesta de

escuela, se enfocará a quienes toman la decisión de matricular a sus hijos en estudios que consideren de calidad sin embargo con un precio accesible por sus ingresos.

b. Segmentación conductual.

Divide a los consumidores en grupos según sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas de un producto. (Bazán, 2016) El mercado disponible y que matricularía a sus hijos en colegios privados está cuantificado en un 82% del mercado objetivo al cual se orientaría nuestra propuesta.

El 56% de la muestra estarían dispuestos a matricular a sus hijos en la nueva propuesta.

La influencia de los familiares es importante destacar en la toma de decisiones de la matrícula de sus hijos.

Los atributos que debe tener el colegio prevalecen sobre factores relacionados con la calidad de educación, profesores capacitados, costo de la pensión y la innovación.

3.3 Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de estos. Asimismo, brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.3.1 Proceso de muestreo

La muestra de la investigación es probabilística, según Briones (2012) ésta ha sido seleccionada de tal manera que cada una de las unidades de la población tiene igual probabilidad de ser incluida en ella. Es así como la muestra la constituyen 384 personas de los distritos de la zona 9 de Lima.

Indicaron que “el marco muestral es el medio físico que identifica a los elementos de la población” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 241), para ello, se aplicó la

fórmula para determinar la cantidad de encuestados que ha sido la siguiente:

Segmentación Geográfica: Perú / Lima/Lima, Zonas 09 (Villa El Salvador, Villa María, Lurín y Pachacamac).

Segmentación Demográfica: Hombres, Mujeres, de 26 a 45 años

Segmentación Socio económica: NSE C y D

<u>APEIM 2017</u>	
Número de personas en Lima	10,269,213
Número de hogares en Lima	2,551,466
Número promedio de personas por	4

Distrito	Habitantes 2017	Hogares 2017	Edad del Jefe de Hogar Entre 26-45	NSE C	NSE D	Mercado potencial en hogares	% Cuota	# encuestas
Villa El Salvador	463,014	115,039	55.90%	48.40%	30.40%	50,674	41.11%	158
Villa María	448,545	111,445	55.90%	48.40%	30.40%	49,090	39.82%	153
Lurin	85,132	21,152	55.90%	48.40%	30.40%	9,317	7.56%	29
Pachacamac	129,653	32,213	55.90%	48.40%	30.40%	14,190	11.51%	44
	1,126,344	279,849		Totales		123,271	100%	384

Al final del 2017 el 31% de la población del sector D tienen o son menores de 17 años. Es decir, un tercio de la población del sector D está en edad escolar. Actualmente el 64.3% de la población del sector D se encuentra laborando ya sea independientemente o dependiente. El 46% de la población tiene acceso a internet a través de un móvil. En villa el Salvador la población al 2017 es de 475.5 miles de personas que equivale al 4.7% de toda la población de Lima Metropolitana.

Hernández, Baptista, & Fernández (2012) indicaron que “el marco muestral es el medio físico que identifica a los elementos de la población” (p.241), para ello, se aplicó la fórmula para determinar la cantidad de encuestados que ha sido la siguiente:

Dónde:

N = Total de la población

p = proporción esperada

Z = nivel de confianza 95%

e = error máximo aceptable

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

Aplicando la Fórmula:

N = 123,271 personas.

p = 0.05

h = 0.05

Nivel deseado de confianza	z	e
90%	1.645	0.1
95%	1.96	0.05
99%	2.575	0.01

Para poder evaluar el tamaño de la muestra hemos considerado pertinente evaluar los niveles de confianza del 90%, 95% y 99% para poder considerar el óptimo, en este caso hemos considerado un nivel de confianza el 95%, para lo cual hemos desarrollado 384 encuestas como se muestra en la formula y cuadro siguiente:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.05(1 - 0.05)}{0.05^2}$$

Nivel deseado de confianza	z	e	n
90%	1.645	0.1	68
95%	1.96	0.05	384
99%	2.575	0.01	16577

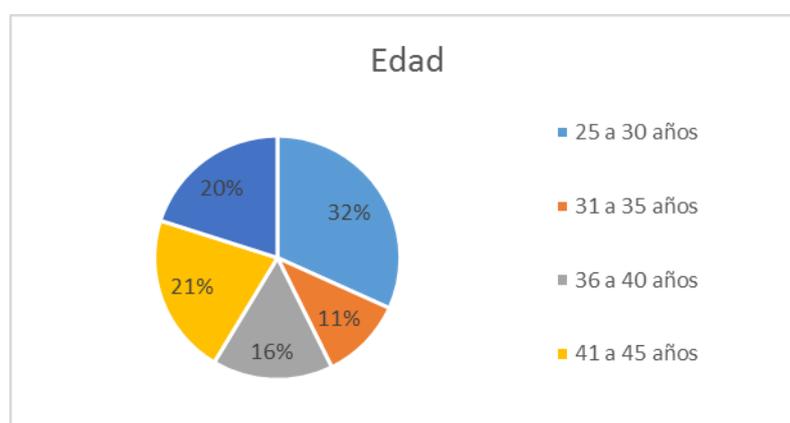
3.3.2 Análisis y procesamiento de datos

Las encuestas han sido procesadas en el programa estadístico SPSS y Excel y se han presentado en gráficos circulares de tipo porcentual y el análisis respectivo.

Resultados de la Encuesta. Sección 1:

Edad	Frecuencia	%
25 a 30 años	122	32%
31 a 35 años	42	11%
36 a 40 años	61	16%
41 a 45 años	82	21%
Otra edad, finaliza la encuesta.	77	20%
Total	384	100%

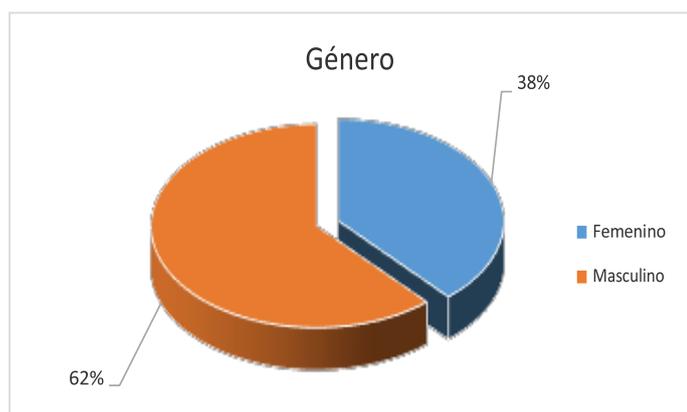
Tabla 11. Edad de los encuestados



En la tabla 12, se puede apreciar el rango de edades correspondiente a la muestra tomada, en este caso, de 25 a 30 años corresponden al 32%, de 31 a 35 años se ubican en un 11%, de 36 a 40 años correspondieron al 16%, de 41 a 45 años se ubicaron en un 21%, de 46 años a más correspondieron al 21% los cuales fueron excluidos del proceso de encuesta por no pertenecer al público objetivo.

Género	Frecuencia	%
Femenino	118	38%
Masculino	189	62%
Total	307	100%

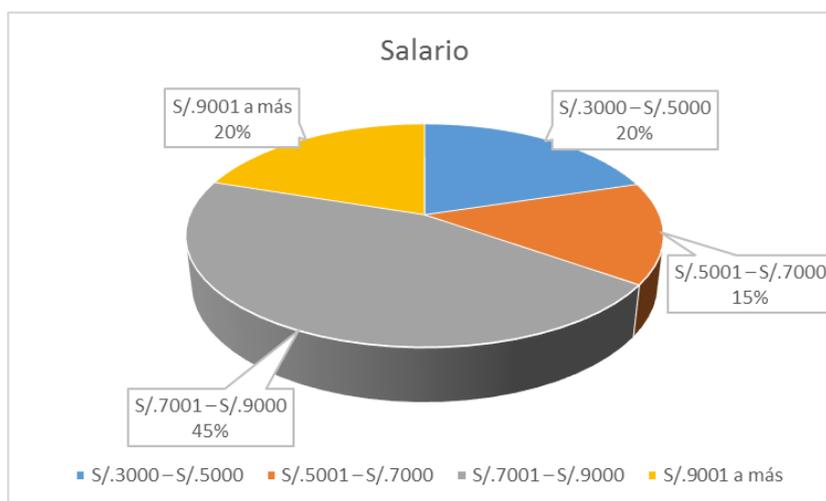
Tabla 12. Genero



En la tabla 13, se apreciar de acuerdo con la pregunta formulada, que en este caso es el género del participante, podemos observar lo siguiente: los encuestados de sexo femenino corresponden al 38% y del sexo masculino son el 62%.

Salario que percibe	Frecuencia	%
S/.3000 – S/.5000	62	20%
S/.5001 – S/.7000	45	15%
S/.7001 – S/.9000	139	45%
S/.9001 a más	61	20%
Total	307	100%

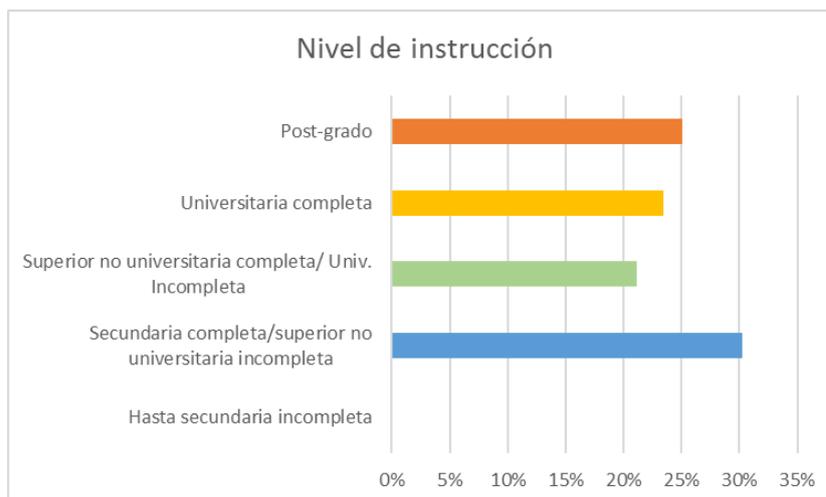
Tabla 13 Salario que percibe



En la tabla 14, se puede observar el nivel de sueldo que perciben los encuestados, de S/. 3,000 a S/. 5,000 existe un 20% de las personas que se ubican en este rango, los que reciben un sueldo de S/. 5,001 a S/. 7,000 corresponden al 15%, los que tienen un sueldo de S/. 7,001 a S/. 9,000 se ubican en un 45% y los que tienen un sueldo de S/. 9,001 a más son el 20%.

¿Cuál es el nivel de instrucción?	Frecuencia	%
Hasta secundaria incompleta	0	0%
Secundaria completa/superior no universitaria incompleta	93	30%
Superior no universitaria completa/ Univ. Incompleta	65	21%
Universitaria completa	72	23%
Post-grado	77	25%
Total	307	100%

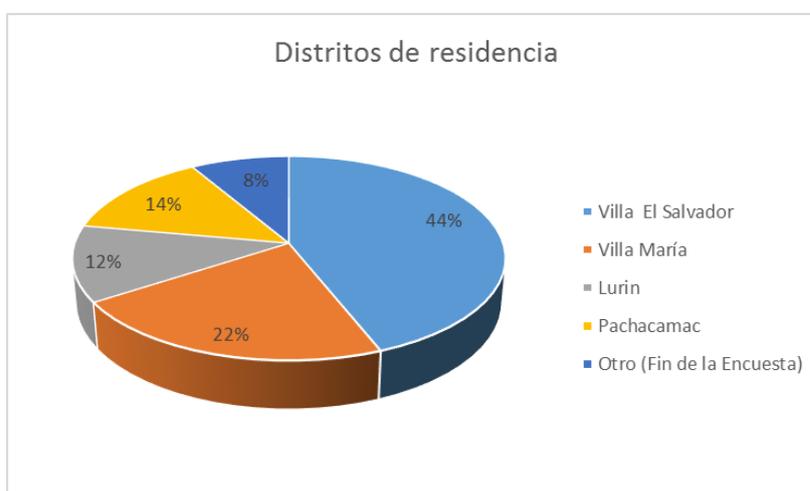
Tabla 14. Nivel de instrucción



En la tabla 15 se visualizan las respuestas que corresponden al nivel de instrucción de los encuestados, vemos que el 30% de los mismos tienen secundaria completa/superior no universitaria incompleta, los que tienen superior no universitaria completa o Universidad incompleta corresponden al 21%, los que tienen universitaria completa corresponden al 23% y los que cursaron algún posgrado se ubican en un 25%.

¿En qué distrito radica?	Frecuencia	%
Villa El Salvador	135	44%
Villa María	67	22%
Lurín	37	12%
Pachacamac	42	14%
Otro (Fin de la Encuesta)	26	8%
Total	307	100%

Tabla 15. Distrito de procedencia

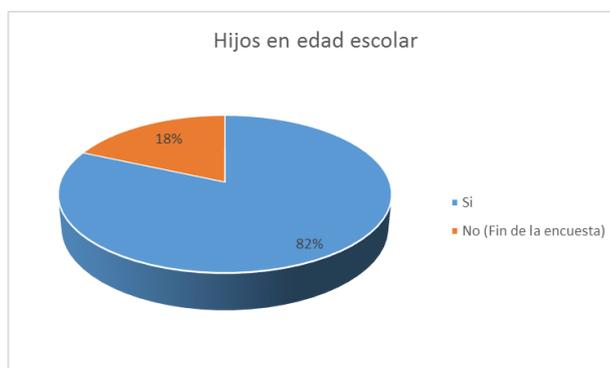


De acuerdo con los resultados de la Tabla 16, se puede observar que los encuestados residen en los siguientes distritos: el 44% radica en el distrito de Villa El Salvador, el 22% se ubican en el distrito Villa María del Triunfo, el 12% radican en el distrito de Lurín, el 14% radican en el distrito de Pachacamac, el 8% radican en otros distritos que no forman parte del mercado objetivo y que han sido excluidos de la encuesta.

Preguntas de la Sección 2 referidas al Mercado Disponible:

¿Usted tiene hijos en edad escolar?	Frecuencia	%
Si	234	83%
No (Fin de la encuesta)	47	17%
Total	281	100%

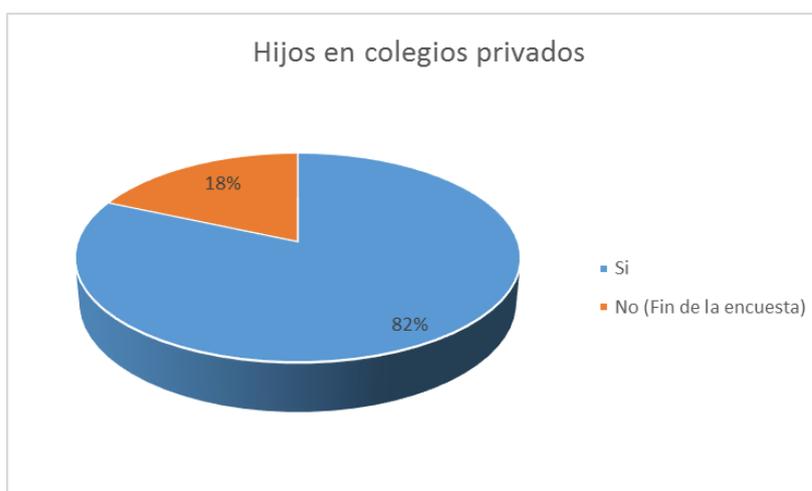
Tabla 16. ¿Usted tiene hijos en edad escolar?



De acuerdo con la tabla 07, a los encuestados respondieron que tienen hijos en edad escolar, los cuales el 83% respondió que sí y el 17% respondió que no.

¿Ud matricula a sus hijos en colegios privados?	Frecuencia	%
Si	191	82%
No (Fin de la encuesta)	43	18%
Total	234	100%

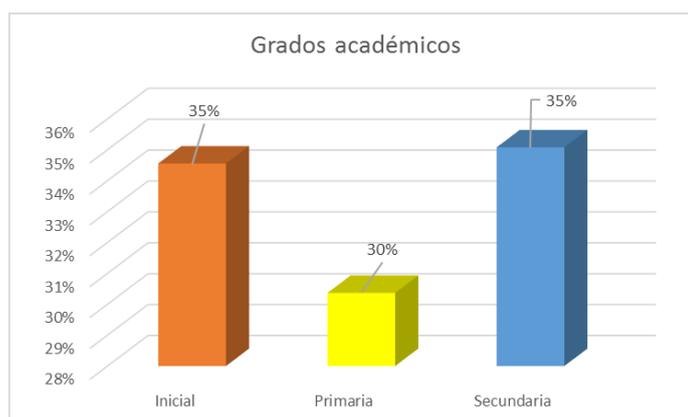
Tabla 17. ¿Ud. matricula a sus hijos en colegios privados?



En la Tabla 18 a la pregunta formulada podemos apreciar los resultados siguientes: si Ud. matricula a sus hijos en colegios privados el 82% contestaron positivamente y no los tienen en colegios estatales 18%.

¿En que nivel o grado de educación se encuentran estudiando sus hijos?	Frecuencia	%
Inicial	66	35%
Primaria	58	30%
Secundaria	67	35%
Total	191	100%

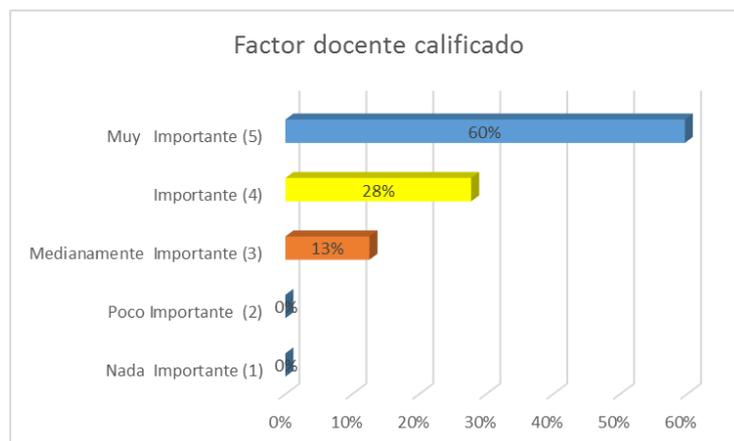
Tabla 18. ¿En qué nivel o grado de educación se encuentran estudiando sus hijos?



En la Tabla 19, a la pregunta formulada podemos apreciar los resultados siguientes: el 35% de los encuestados señalaron tener a sus hijos en el nivel inicial, el 30% indicaron encontrarse en el nivel primario; y, el 35% indicaron que sus hijos se encuentran en el nivel secundaria.

Factor Docentes calificados	Frecuencia	%
Nada Importante (1)	0	0%
Poco Importante (2)	0	0%
Medianamente Importante (3)	24	13%
Importante (4)	53	28%
Muy Importante (5)	114	60%
Total	191	100%

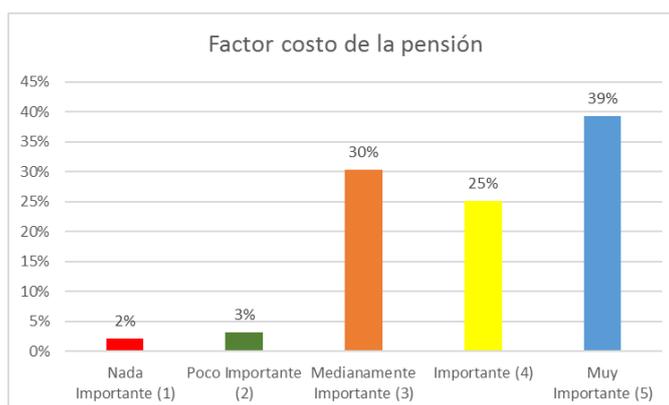
Tabla 19. Tomando en cuenta la Institución Educativa Particular donde estudian sus hijos.



En la Tabla 20 a la pregunta formulada, podemos apreciar los resultados siguientes: al valor que le dan al factor Docentes calificados, el 60% indican que es muy importante dentro de las características principales que buscan para elegir un colegio, el 28% de los encuestados lo califican como importante; y, el 13% lo señalan como medianamente importante.

Factor Costo de la Pensión	Frecuencia	%
Nada Importante (1)	4	2%
Poco Importante (2)	6	3%
Medianamente Importante (3)	58	30%
Importante (4)	48	25%
Muy Importante (5)	75	39%
Total	191	100%

Tabla 20. Factor Costo de la Pensión.

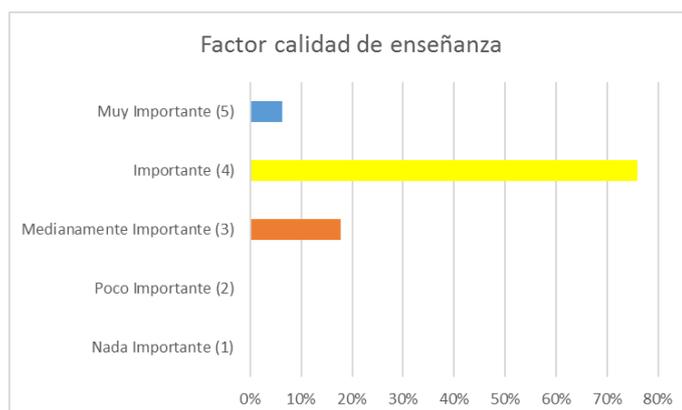


En la Tabla 21 a la pregunta formulada, podemos apreciar los resultados siguientes: al

valor que le dan al factor Costo de la pensión, el 39% indican que es muy importante dentro de las características principales que buscan para elegir un colegio, el 26% de los encuestados lo califican como importante; y, el 30% lo señalan como medianamente importante.

Calidad de enseñanza	Frecuencia	%
Nada Importante (1)	0	0%
Poco Importante (2)	0	0%
Medianamente Importante (3)	34	18%
Importante (4)	145	76%
Muy Importante (5)	12	6%
Total	191	100%

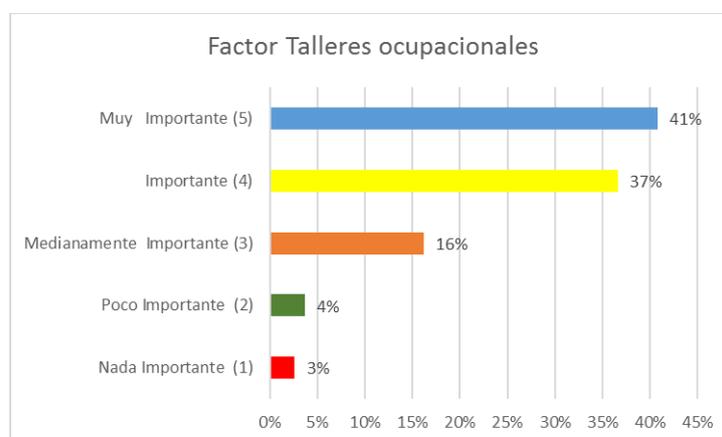
Tabla 21. Factor Calidad de enseñanza



En la Tabla 22 a la pregunta formulada, podemos apreciar los resultados siguientes: al valor que le dan al factor Calidad de la enseñanza, el 76% indican que es importante dentro de las características principales que buscan para elegir un colegio, el 6% de los encuestados lo califican como muy importante; y, el 18% lo señalan como medianamente importante.

Talleres de tipo ocupacional	Frecuencia	%
Nada Importante (1)	5	3%
Poco Importante (2)	7	4%
Medianamente Importante (3)	31	16%
Importante (4)	70	37%
Muy Importante (5)	78	41%
Total	191	100%

Tabla 22. Factor Talleres de tipo ocupacional



En la Tabla 23 a la pregunta formulada, podemos apreciar los resultados siguientes: al valor que le dan al factor Talleres de tipo ocupacional, el 41% indican que es muy importante dentro de las características principales que buscan para elegir un colegio para la enseñanza de sus hijos, el 37% de los encuestados califican al factor “talleres de tipo ocupacional” como importante; y, el 16% lo califican como medianamente importante.

Metodología de enseñanza a nivel pre universitario	Frecuencia	%
Nada Importante (1)	9	5%
Poco Importante (2)	12	6%
Medianamente Importante (3)	43	23%
Importante (4)	72	38%
Muy Importante (5)	55	29%
Total	191	100%

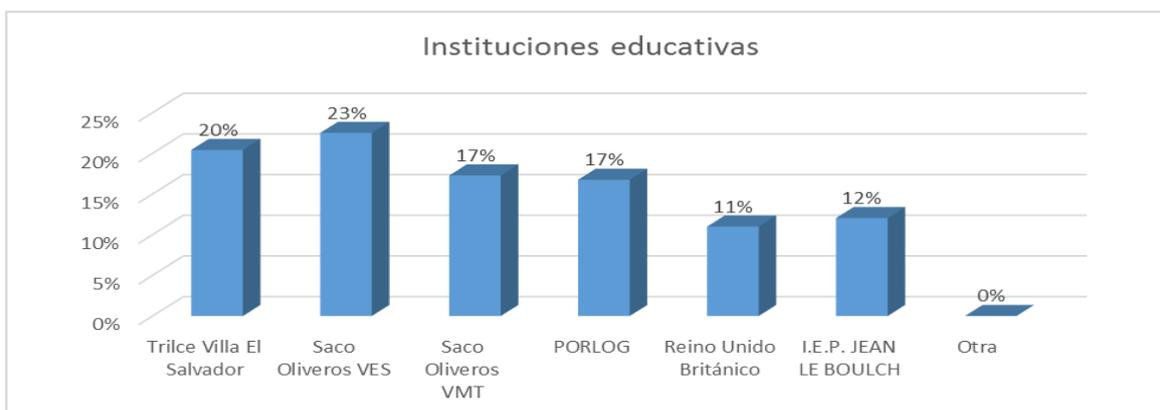
Tabla 23. Factor Metodología de enseñanza a nivel preuniversitario

En la Tabla 24 a la pregunta formulada acerca de la metodología de enseñanza a nivel pre universitario, podemos apreciar los resultados siguientes: el 29% indican que es muy importante dentro de las características principales que buscan para elegir un colegio para la enseñanza de sus hijos, el 38% de los encuestados califican al factor “talleres de tipo ocupacional” como importante; y, el 23% lo califican como medianamente importante; el 6% indican que este factor es poco importante y el 5% califica como un factor nada importante.

¿Cuál es la IE donde estudian sus hijos?

¿Cuál es la IE donde estudian sus hijos?	Frecuencia	%
Trilce Villa El Salvador	39	20%
Saco Oliveros VES	43	23%
Saco Oliveros VMT	33	17%
PORLOG	32	17%
Reino Unido Británico	21	11%
I.E.P. JEAN LE BOULCH	23	12%
Otra	0	0%
Total	191	100%

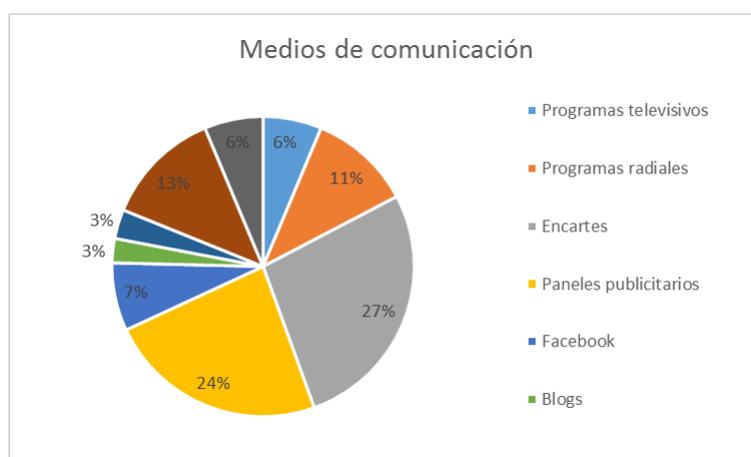
Tabla 24. ¿Cuál es la IE donde estudian sus hijos?



En la Tabla 25 a la pregunta formulada acerca de la IE donde estudian sus hijos, podemos apreciar los resultados siguientes: el 21% indicaron en Trilce de Villa El Salvador, el 23% indican que estudian Saco Oliveros de VES, el 17% estudian en Saco Olivero de Villa María del Triunfo, el 17% cursan estudios en el Colegio Prolog de San Juan de Miraflores.

¿Cuál es el medio de comunicación por el cual se enteró de la existencia de la IEP?	Frecuencia	%
Programas televisivos	12	6%
Programas radiales	21	11%
Encartes	52	27%
Paneles publicitarios	45	24%
Facebook	14	7%
Blogs	5	3%
Publicidad que le llega al correo	6	3%
Por recomendaciones	24	13%
Otros	12	6%
Total	191	100%

Tabla 25. ¿Cuál es el medio de comunicación por el cual se enteró de la existencia de la IEP?



En la Tabla 26 a la pregunta formulada sobre el medio de comunicación por el cual se enteró de la existencia de la IEP donde cursan actualmente estudios sus hijos, se pueden apreciar los siguientes resultados: el 6% indican que se enteran mediante programas televisivos, el 11% señalan que por programas radiales, el 27% indican que mediante encartes, el 24% dicen por paneles publicitarios, el 7% señalaron median redes sociales como Facebook, el 3% dice que por blogs, el 3% dice que por publicidad que llega al correo, el 13% dice que

por recomendaciones y el 6% lo realiza mediante otros medios.

¿Cuál es el principal motivo por el que prefiere la IE?	Frecuencia	%
Es un buen servicio educativo	36	19%
Facilidades de pago	14	7%
Enseñanza de calidad	35	18%
Por recomendación familiar	44	23%
Puntualidad de los docentes	21	11%
Años que tiene la IE en el medio	41	21%
Otros	0	0%
Total	191	100%

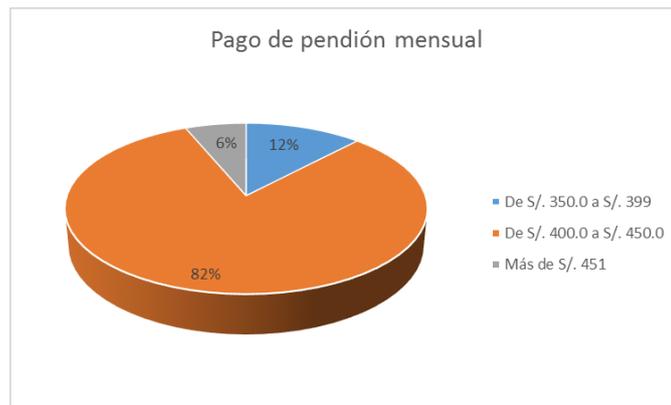
Tabla 26. ¿Cuál es el principal motivo por el que prefiere la IE?



En la Tabla 27 a la pregunta formulada acerca del principal motivo por el que prefiere la IE, se pueden apreciar los resultados siguientes: principal motivo por el que consume mermelada: el 19% indican porque es un buen servicio educativo, el 7% señalan por facilidades de pago, el 18% indican porque se brinda enseñanza de calidad, el 23% señalan por recomendación familiar, el 11% dicen por puntualidad de los docentes, y el 21% dice que por los años que tiene funcionando la institución educativa, ello quiere decir por la experiencia que tienen los docentes.

¿Cuánto es el precio que paga por la pensión mensual?	Frecuencia	%
De S/. 350.0 a S/. 399	23	12%
De S/. 400.0 a S/. 450.0	156	82%
Más de S/. 451	12	6%
Total	191	100%

Tabla 27. ¿Cuánto es el precio que paga por la pensión mensual?

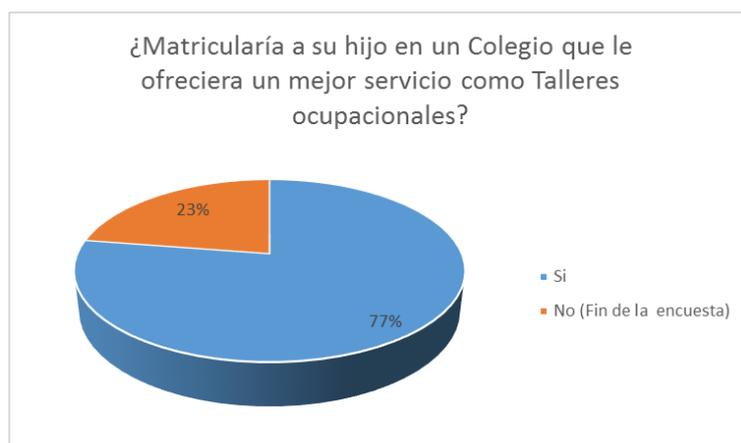


Al formularse la interrogante ¿Cuánto es el precio que paga por la pensión mensual, el 82% de la muestra de encuestados indicó que pagan entre S/. 350 y S/. 400 mensuales, el 12% indicaron pagar entre S/. 400 y S/. 450.; el 6% de las personas encuestadas indicaron que pagan mensualmente más de S/. 400.

PREGUNTAS REFERIDAS A LA NUEVA PROPUESTA DEL COLEGIO

¿Matricularía a su hijo en un Colegio que le ofreciera un mejor servicio como Talleres ocupacionales?	Frecuencia	%
Si	148	77%
No (Fin de la encuesta)	43	23%
Total	191	100%

Tabla 28; ¿Matricularía a su hijo en un Colegio que le ofreciera un mejor servicio como Talleres ocupacionales?



En la Tabla 29 a la pregunta formulada si matricularía a su hijo en un Colegio que le ofreciera un mejor servicio como Talleres ocupacionales: el 56% señalaron que sí y el 44% dice que No.

el académico en el que matricularía en un nuevo inicio del año escolar?	Frecuenci	%
Inicial	22	20.56
Primaria	54	50.47
Secundaria	31	28.97
Total	107	100

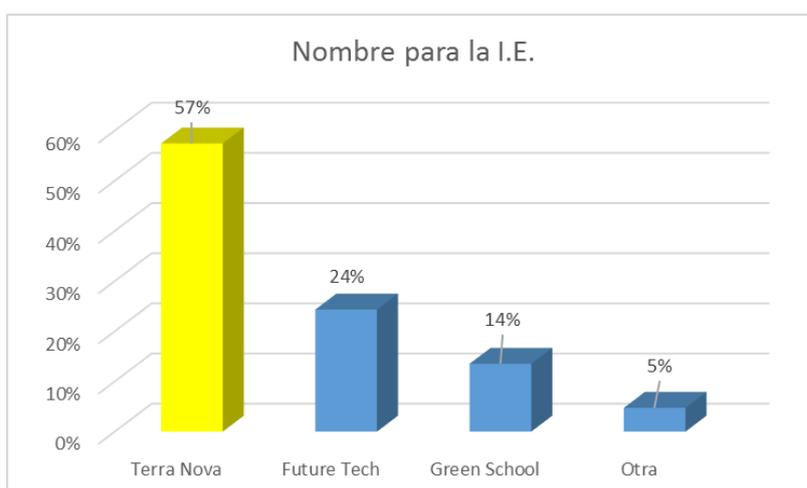
Tabla 29. ¿Cuál es el nivel académico en el que matricularía en un nuevo inicio del año escolar?



Al formularse la interrogante ¿Cuál es el nivel en el que matricularía en un nuevo inicio del año escolar?, el 21% de la muestra de encuestados indicó que matricularían en el nivel inicial, 1 50% señalaron matricular en el nivel primario, y el 29% indicaron que matricularían en el nivel secundaria.

¿De las siguientes alternativas, qué nombre nos sugiere Ud. para el Colegio?	Frecuencia	%
Terra Nova	85	57%
Future Tech	36	24%
Green School	20	14%
Otra	7	5%
Total	148	100%

Tabla 30. ¿De las siguientes alternativas, qué nombre nos sugiere Ud. para el Colegio?



De los 57% de los encuestados, sugirieron que el nombre óptimo para colegio sería “TerraNova”

3.4 Conclusiones y recomendaciones del Estudio Cuantitativo

La investigación cualitativa ha permitido obtener aspectos claves para la implementación del Colegio “Terra Nova”, de esta manera poder concretar la idea de negocio y fortalecer la ventaja competitiva que diferenciará al colegio de los competidores.

Los padres de familia y alumnos de la zona 9 de Lima Metropolitana buscan el servicio escolar donde se cuente con docentes con capacidades y competencias diferenciadas,

infraestructura segura, innovación y con alto nivel de capacidad de transmitir conocimientos donde el alumno pueda tener en un futuro una base sólida para la vida.

3.5 Perfil del consumidor tipo y sus variantes

El perfil del cliente del Colegio “TerraNova” debe tener las siguientes características:

- Padres de familia emprendedores que desarrollan actividades de manufactura y producción.
- Ubicación geográfica: distritos de Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín y Pachacamac.
- Los padres de familia buscan en el proceso de educación un aprendizaje significativo. Por lo tanto, el mercado objetivo estará conformado por aquellos padres de familia y alumnos que residan en los distritos de la zona 9 de Lima.

El segmento estratégico de clientes son aquellas personas que vivan en el distrito de Villa el Salvador, entre 18 – 60 años, que tengan hijos entre 3 y 17 años.

4. PROYECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

4.1 El ámbito de la proyección

En el ámbito de proyección son múltiples las alternativas metodológicas existentes para estimar el comportamiento futuro de alguna de las variables del proyecto, esto obliga a tomar en consideración un conjunto de elementos de cada método para determinar la validez de los resultados de la proyección que están íntimamente relacionada con la calidad de los datos de entrada que sirvieron de base para los pronósticos de ventas.

La elección del método dependerá principalmente de la cantidad y calidad de los antecedentes disponibles, también de los resultados esperados. La efectividad del método elegido se evaluará en función de su precisión, sensibilidad y objetividad.

La precisión se percibe en cualquier error en su pronóstico porque tendrá asociado un costo. Aunque no podrá elegirse una certeza total a alguno de los métodos, de esta forma podrá exigírsele que garantice una reducción al mínimo del costo del error en su proyección (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2011).

La sensibilidad se percibe al situarse en un medio cambiante, la cual debe ser lo suficientemente estable para enfrentar cambios agudos.

La objetividad: La información que se tome como base de la proyección debe garantizar su validez y oportunidad en una situación histórica. Estos resultados que se obtienen son indicadores de referencia para una estimación definitiva. Esta deberá complementarse con el juicio y las apreciaciones del proyectista.

4.2 Selección del método de proyección

De manera general, se define un mercado como el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio.

Una forma muy valiosa de cuantificar el mercado para efectos de proyectar la demanda es aquella que divide al mercado en mercado potencial, mercado disponible, mercado efectivo y mercado meta.

4.2.1 Mercado Potencial

(Kotler & Armstrong, 2012), lo conceptualizan como aquel mercado conformado por el conjunto de padres de familias que no contratan el servicio de los colegios, debido a que no tienen las características exigidas del segmento al que se desea comercializar el servicio, son clientes de la competencia, ya sea uno similar o un sustituto o sencillamente no consumen. Está formada por los padres de familia que consumen y no consumen el servicio general que se ofrecerá.

En el caso del mercado potencial, para hallar la proyección de la población para los próximos 10 años, se aplicó el índice de crecimiento de población en Lima, 1.016%, siendo constante para todos los períodos. El horizonte de evaluación es de 10 años del año 2019 al 2028, siendo el año cero el 2018. En la Tabla 22 se presenta el número de padres de familia que corresponden al mercado potencial.

Tasa de Crecimiento Poblacional:
1.0157% Fuente: APEIM

Factor de Crecimiento	1.0157
------------------------------	---------------

Distrito	Total 2017	Total 2018	Total 2019	Total 2020
Villa El Salvador	50,674	51,470	52,278	53,098
Villa María	49,090	49,861	50,644	51,439
Lurín	9,317	9,463	9,612	9,763
Pachacamac	14,190	14,412	14,639	14,869
Total	123,271	125,207	127,172	129,169

Tabla 31. ¿De las siguientes alternativas, qué nombre nos sugiere Ud. para el Colegio?

Elaboración propia

Expresado en número de hogares, en el año 2019 el mercado potencial asciende a 127,172 hogares

4.2.2 Mercado Disponible

Kotler y Armstrong señalaron que es una parte del mercado potencial y está formada por el conjunto de padres de familia que tienen la necesidad específica de contar con el servicio que el Colegio “TerraNova” ofrecería. Esto no quiere decir que todos estos padres de familia necesiten el servicio educativo que se ofrecerá. De este total, una parte podría contratar los servicios educativos y otro no, por diferentes razones (Kotler & Armstrong, 2012). Para hallar el mercado disponible se consideraron las preguntas N° 1, 2 y 3 de la encuesta, de las cuales se obtuvo lo siguiente.

Total 2021	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
53,932	54,779	55,639	56,512	57,400	58,301	59,216	60,146
52,247	53,067	53,900	54,746	55,606	56,479	57,366	58,266
9,916	10,072	10,230	10,391	10,554	10,719	10,888	11,059
15,102	15,339	15,580	15,825	16,073	16,325	16,582	16,842
131,197	133,257	135,349	137,474	139,632	141,824	144,051	146,313

Mercado Disponible
Sección Perfil del Consumidor:

1. ¿Usted tiene hijos en edad escolar?

Respondieron Si: 83%

2. ¿Ud. matricula a sus hijos en colegios privados?

Respondieron Si: 82%

		Pregunt a 1	Pregun ta 2
Formula Para calcular Mercado Disponible:	Mercado potencial	83%	x 82%

Distrito	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	T o t al
Villa El Salvador	35,580	36,139	36,706	37,282	37,867
Villa María	34,468	35,009	35,559	36,117	36,263
Lurín	6,542	6,645	6,749	6,855	6,991
Pachacamac	9,963	10,120	10,278	10,440	10,401
Total	86,553	87,912	89,293	90,694	92,522

Tabla 32. Mercado Disponible

Expresado en número de hogares, en el año 2019 el Mercado disponible asciende a 86,553 hogares quienes presentan interés e intención de requerimiento del servicio.

Total	Total	Total	Total	Total
38,462	39,066	39,679	40,302	40,935
37,260	37,845	38,439	39,043	39,656
7,072	7,183	7,296	7,410	7,527
10,770	10,939	11,111	11,285	11,463
93,565	95,034	96,526	98,041	99,580

4.2.3 Mercado Efectivo

Es una parte del mercado disponible y está formado por el conjunto de padres de familia que además de la necesidad específica, tienen la intención de contratar el servicio que ofrece el Colegio (Kotler & Armstrong, 2012).

Por lo tanto, Gates (2015) sostiene que la investigación de mercados tiene las siguientes características:

- a. Es sistemática, pues todos los procesos requieren una planeación.
- b. Los procedimientos son metodológicamente sólidos, deben planearse con anticipación y tienen que estar documentados.
- c. Su uso del método científico es para obtener y analizar datos para probar ideas o hipótesis.
- d. Debe ser objetiva e imparcial, debe estar libre de sesgos personales o políticos del investigador o de cualquier otra persona.
- e. Debe evaluarse la información que se necesitará y las técnicas de recopilación de datos, los cuales posteriormente serán interpretados.

Este mercado también es definido a través de una pregunta en el cuestionario de encuesta.

Mercado Efectivo

Sección: Validación del Servicio

12. ¿Matricularía a su hijo en un Colegio que le ofreciera un mejor servicio como Talleres ocupacionales?

Respondieron Sí: 56%

15.- ¿Cuánto podría pagar por la pensión mensual

Respondieron de S/380.00 a S/450 68%

	Pregun ta 12	Pregun ta 15
Formula Para calcular Mercado Efectivo: Mercado Disponible	x 56%	x 68%

Distrito	Total	Total	Total	Total	Total
Villa El Salvador	13.594	13.807	14.024	14.244	14.468
Villa María	13.169	13.376	13.586	13.799	14.015
Lurín	2.499	2.539	2.578	2.619	2.660

Pachacamac	3,806	3,866	3,927	3,989	4,051
Total	33,068	33,587	34,115	34,650	35,194

Tabla 33. Mercado Efectivo

4.2.4 Mercado Objetivo

Denominado también mercado meta, es el mercado al cual se dirigen la totalidad de los esfuerzos y acciones de marketing (Kotler & Armstrong, 2012), con la finalidad de que todos ellos se conviertan en clientes reales del servicio que brindará el Colegio “Terra Nova”.

Es una parte del mercado efectivo que el Colegio “TerraNova” espera atender, es decir la parte del mercado efectivo que se fija como meta a ser alcanzada por el colegio. En otras palabras, al realizar los esfuerzos y acciones de marketing del colegio se espera captar a esta cantidad de personas.

Mercado Objetivo

Mercado Objetivo del servicio del colegio:

	Año 1: Participación Inicial de Mercado	Año 2: Adicional tasa de Crecimiento estimado anual/ Tasa poblacional
Formula Para calcular M. Objetivo:	5%	3%

Distrito	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023
	5%	5.2%	5.3%	5.5%	5.6%
Villa El Salvador	680	711	744	778	814
Villa María	658	689	721	754	789
Lurín	125	131	137	143	150
Pachacamac	190	199	208	218	228
Total	1,653	1,730	1,810	1,893	1,981

Expresado en número de hogares, a partir del año 2 la participación de mercado se incrementa con él % establecido.

Comenzamos con 5 % y se aumenta de 3 en 3

Total	Total	Total	Total	Total
5.8%	6.0%	6.1%	6.3%	6.5%
852	891	932	975	1,020
825	863	903	945	988
157	164	171	179	188
239	250	261	273	286
2,072	2,168	2,268	2,372	2,482

Tabla 34. Mercado efectivo

Elaboración propia.

Después de analizar la demanda del sector D y de Villa el Salvador podemos observar varios factores que apoyan hacia una oportunidad de negocio. El sector C & D ocupan el 65.2% de toda la población de Lima metropolitana. Siendo el sector C el más grande con 42.2% y el D con 23%. Para la zona 9 de Lima en donde se encuentra Villa el Salvador el sector D aparta el 30.4%, es decir, una tercera parte. Cabe mencionar que los ingresos promedio de una familia del sector D es de S/. 2,851 y del sector C2 (el más cercano al sector D) es de S/. 3,483. Un incremento de un 22% o S/. 632.00 en ingresos promedio. Nuestro segmento estratégico será en el sector D con aspiraciones al sector C, así que podemos asumir que los ingresos mensuales de nuestros clientes estarán en el rango de S/. 2,851 y S/. 3,483. Asumiendo que se mantenga el 11% de gastos para educación nuestros clientes estarían dispuestos a pagar entre S/. 243.21 y S/. 302.28.

Según APEIM los gastos mensuales del sector D son de S/. 2,211 comparado con ingresos de S/. 2,851 habría un superávit de S/.640.00 y no sería descabellado pensar que podrían usar un poco hacia la educación de sus hijos especialmente si vamos a brindar valor agregado a la educación de sus hijos. Así que por el lado del costo vemos que hay oportunidad para el negocio.

Se ha podido observar un pequeño incremento de estudiantes en instituciones privadas del 2016 al 2017, 1.7%. LA RENIEC indica que para el 2018 la población escolar será de 108,890 personas. Pero son el pequeño incremento de estudiantes en instituciones privadas esto nos indica que la mayoría de los estudiantes están en instituciones públicas. Se necesita

implementar un plan de marketing agresivo para poder captar ese pequeño crecimiento de estudiantes en instituciones privadas que para el 2017 significó 385 estudiantes. En esta parte no se observa una amplia oportunidad de negocio. Sin embargo, el colegio piensa empezar con 100 estudiantes el primer año. Así que tendremos que ser bastante agresivos para poder captar al menos una tercera parte del crecimiento para el año escolar 2019.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategias de marca

Las estrategias de marketing, también conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con el marketing, tales como dar a conocer un nuevo servicio, incrementar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado en el ámbito educativo. De acuerdo con Lovelock, se sostiene que los “productos de servicio constituyen el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa” (Lovelock & Wirtz, 2011, pág. 31). Si un producto está mal diseñado, no creará un valor significativo para los clientes, incluso si las Ps restantes están bien ejecutadas.

En tal sentido, el Colegio “TerraNova” apuesta por una propuesta innovadora y de alta calidad, dentro de un costo de mercado establecido para la zona de Villa el Salvador. Asimismo, como parte de la estrategia de marca, se requiere que haya una recordación de la marca mediante el isotipo o logotipo de la institución educativa. Es por ello que, hemos creado el logo que identificará al colegio como parte del modelo diferenciador educativo, según la figura 26:



Figura 26. Logotipo

5.1.1 Estrategia de Producto

Según definen un producto como “cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 252). En una definición amplia, los productos también incluyen, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos.

El público objetivo son padres de familia de sectores C y D de Villa el Salvador, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores. Quienes más cerca podrán estar de nuestra propuesta de valor y diferenciación específica serán padres y madres que han logrado aproximarse o concluir educación superior y que no han logrado el ejercicio profesional por no haber contado con las oportunidades o porque su elección profesional estuvo alejada de las demandas y necesidades sociales. Por otra parte, nos interesan padres aspiracionales pero que esperan para sus hijos una educación en valores ciudadanos y democráticos. Así mismo, padres preocupados no solo por el futuro individualista de sus hijos, sino que aspiran a que ellos vivan en un barrio y un país diferente, con mayores oportunidades y desarrollo económico y tecnológico.

Se debe enfatizar que la propuesta presentada no solo quiere asegurar el acceso a la educación superior, sino el desarrollo de competencias, tecnológicas, personales, técnicas

y económicas que les permitan ejercer una ocupación u oficio con una enorme ventaja competitiva.

Para lograr a llevar a cabo esta propuesta, en la estrategia de publicidad y promoción se desarrollará más a detalle la captación de alumnos de la zona y lugares aledaños.

Estrategia del servicio.

Aparte del servicio principal, se ofertarán a nuestros alumnos una serie de servicios complementarios y actividades extraescolares a realizar una vez finalizado el horario escolar.

Se tiene visualizado los siguientes servicios:

- Psicología – El Psicólogo es promotor de la convivencia democrática dentro de la institución educativa. Se encarga de brindar acompañamiento en la formación y el desarrollo de las capacidades educativas de los estudiantes. Así mismo, da soporte al docente y directivo de la institución y orienta e informa los padres de familia de manera eficiente y oportuna. El psicólogo toma parte importante dentro de las decisiones en la institución educativa, siempre que los temas estén relacionados con su experticia. El psicólogo depende de la Dirección del colegio.
- Oportunidades Complementarias de Aprendizaje (Guardería) - Es un programa de actividades extracurriculares que se llevan a cabo al término de la jornada escolar. Este es un espacio confiable en donde los participantes serán acompañados por miembros de la institución educativa y dispongan de actividades no académicas que sirvan, además de recreación, de complemento libre de su formación personal. Este, que se llevará a cabo desde las 3:15 pm hasta las 6:45pm, ofrecerá una diversidad de actividades/talleres libres para todos los estudiantes que deseen participar de ellos, sin salir del colegio. La inscripción es opcional y se realiza de forma semestral, mediante un pago mensual que se adiciona al pago de la pensión regular. Al momento de la inscripción, el padre de familia toma conocimiento y acepta las normas establecidas para la participación del programa.
- Comedor - Se ofrecerá el espacio para consumir los alimentos propios, así como la oferta de alimentos preparados en el Colegio.
- Talleres - Serán espacios multifuncionales, tipo garaje, con estaciones claramente diferenciadas según especialidad y equipamiento.

Propuesta Pedagógica

La propuesta del modelo socio cognitivo y humanista permite el desarrollo del pensamiento crítico, haciendo que los actores educativos “tomen conciencia” de la realidad para establecer líneas de acción y transformarla de acuerdo con nuestros valores:

- Es humanizar a la persona para el “buen vivir”.

Buscamos el desarrollo integral de nuestros estudiantes formándolos en competencias y valores para formar una sociedad justa y fraterna bajo el enfoque transversal institucional.

Los valores que se proponen tienen estrecha relación con los propuestos por el Currículo Nacional en los enfoques transversales, estos son: Responsabilidad, Fraternidad, Respeto, Paz y Minoridad.

Nuestra propuesta pedagógica está diversificada de acuerdo con el requerimiento del Currículo Nacional.

Estrategia Corporativa

Se toma como modelo el caso de Innova Schools, que responde al Mercado Educativo mediante una propuesta de valor dirigida a la clase media peruana, desarrollando para ello una estrategia de costos.

El caso puede aprovecharse para evaluar y analizar el modelo de negocio de una empresa y la importancia de generar coherencia entre diferentes procesos y actividades para construir ventajas competitivas. Para el caso de las empresas de servicios, en las que la contribución del personal es fundamental para la sostenibilidad del modelo, el caso ilustra también el rol que juega la construcción de una propuesta de valor interna en el modelo de negocio.

5.1.2 Estrategia de Precio

Kotler y Armstrong sostienen que un precio es “la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 318). En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

El análisis de los precios del servicio educativo en el mercado es un factor muy importante para la fijación del precio; sin embargo, también es muy importante conocer la opinión de los padres de familia en cuanto a las tarifas educativas al igual que su nivel de ingresos.

De acuerdo con los resultados de las encuestas se estimó que la tarifa educativa que manejaría el colegio no fuera superior a S/. 450 mensual, pues es lo que el 65% de los padres estarían dispuestos a pagar de acuerdo a su nivel de ingresos y sus obligaciones; y como se ha referido desde el comienzo de la investigación lo que se busca con la apertura del Colegio “Terra Nova” es brindar educación con la mejor calidad posible con un costo unitario mínimo y un precio al que tengan acceso los padres de familia que se proyectan en el distrito de Villa El Salvador que no podrán matricular sus hijos que brinden educación con calidad debido a los distribución social de la zona.

¿Cuánto es el precio que paga por la pensión mensual?	Frecuencia	%
De S/. 350.0 a S/. 399	23	12%
De S/. 400.0 a S/. 450.0	156	82%
Más de S/. 451	12	6%
Total	191	100%

Elaboración propia

Por lo tanto, el precio final se estimará después de realizar un costeo detallado de los requerimientos físicos, materiales e intangibles necesarios para la puesta en marcha y funcionamiento del proyecto y teniendo siempre en cuenta la disponibilidad a pagar revelada en el estudio de mercado.

5.1.3 Estrategia de Plaza y Distribución

La plaza incluye las actividades del Colegio que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta (Lovelock & Wirtz, 2011). El servicio educativo se brindará directamente a los estudiantes en el local del colegio y de acuerdo con las proyecciones de crecimiento, los tres niveles educativos se ubicarán dentro del mismo local. Al ser un servicio de clase educativa, la manera de entregarlo será por canal directo. Es decir, se impartirá enseñanza escolar en Villa el Salvador.

5.1.4 Estrategia de promoción y publicidad

La promoción implica actividades que comunican las ventajas del Colegio “Terra Nova” y persuaden a los clientes meta de que los padres de familia matriculen a sus hijos (Kotler & Armstrong, 2012).

Redes Sociales. Teniendo ello en cuenta, las redes sociales deberían ser nuestro principal medio de publicidad, en especial a través de redes profesionales, empresariales, vinculados con asociaciones de exalumnos, clubes regionales, etc.

Se pretende a través de diferentes medios de publicidad dar a conocer los servicios ofrecidos por el Colegio Terra Nova. La promoción se realizará principalmente en redes sociales por qué se estima que es allí donde se encuentran los padres de familia más interesados en matricular a sus hijos en un Colegio con principios y valores enfocados hacia el medio ambiente.

Se repartirán volantes a los padres de familia de la población de interés, donde se brindará información clara, específica y llamativa del nuevo colegio con el fin de captar la atención del usuario y persuadirlo de convertirse en cliente del Colegio.

De igual manera se usarán carteles como medio de publicidad en sitios específicos de alta concurrencia con permiso de la Municipalidad de VES, con el fin de generar un alto interés en los usuarios por conocer los servicios ofrecidos por el Colegio.

Además, se realizarán activaciones BTL y ATL, para la difusión y promoción de la institución educativa, mediante la publicidad en radio, prensa escrita y difusión puerta a puerta.

En la siguiente tabla, se podrá demostrar los gastos relacionados a la estrategia de publicidad y promoción, desde el año 0, antes del inicio de operaciones y durante el año 1 al 10. Son actividades ATL y BTL respectivamente. Como bien se puede apreciar en la tabla, los años 0 y 1 tendrán un costo elevado de promoción debido a la primera etapa de posicionamiento de la institución educativa. Asimismo, se colocarán módulos de venta a los alrededores de la zona industrial, así como en la misma institución educativa para atender de manera inmediata a los potenciales clientes. El año 0 representa un gasto en actividades ATL de S/36,500 soles y S/28,000 soles en actividades BTL durante todo el ejercicio del año previo al inicio de ejecución del servicio, para el año 1 se reduce el gasto a S/34,800 soles para actividades ATL, mientras que en las actividades BTL el gasto representa S/53,000 soles al ejercicio del año de iniciado operaciones.

Como podemos apreciar en la tabla 36, los tres primeros años de ejecutado operaciones, realizaremos actividades de promoción y posicionamiento en el distrito de Villa el Salvador, para dar a conocer de nuestra propuesta académica y modelo educativo innovador, como diferenciador en la zona.

Tabla 35. Detalle de Gasto

	<i>Expresado en nuevos soles</i>										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Operativo	-	-									
Publicidad ATL	-	-									
Publicidad Digital (web, rrss, online)	29,500	21,600	22,680	15,876	9,526	4,763	4,763	5,001	6,001	7,201	8,642
Prensa (Trome, Expreso, Día 1)	4,000	4,800	5,040	3,528	2,117	1,058	1,058	1,111	1,334	1,600	1,920
Radio (Radiomar, Exitosa, Capital, Inka)	3,000	8,400	8,820	6,174	3,704	1,852	1,852	1,945	2,334	2,801	3,361
<i>Total</i>	36,500	34,800	36,540	25,578	15,347	7,673	7,673	8,057	9,668	11,602	13,923
Actividades BTL	-	-									
Perifoneo Mercados (Minorista, Mayorista)	1,000	5,000	5,250	3,675	2,205	1,103	1,103	1,158	1,389	1,667	2,000
Volanteo Zona Industrial (VES Madera)	400	2,400	2,520	1,764	1,058	529	529	556	667	800	960
Módulos Informativos + Promotoras Ventas	26,600	45,600	47,880	33,516	20,110	10,055	10,055	10,558	12,669	15,203	18,243
<i>Total</i>	28,000	53,000	55,650	38,955	23,373	11,687	11,687	12,271	14,725	17,670	21,204

Elaboración propia

5.1.5 Estrategia de Personas

Lovelock (2012) sostiene que algunos servicios requieren que los clientes participen activamente en la coproducción de este, planteando tres acciones que se acercan al logro de un adecuado proceso; estas son:

- a) valorar de forma minuciosa y profunda a las personas.
- b) prestando importancia a los roles de liderazgo desarrollando su talento, ya que serán fundamentales para la ejecución de la estrategia; y
- c) cultivar y cuidar a los niveles inferiores de liderazgo, para garantizar planes de sucesión que sean óptimos.

Para ello se propone que el trato entre el personal docente y administrativo hacia los estudiantes y padres de familia sea el adecuado con una atención personalizada.

5.1.6 Estrategia de Procesos

Lovelock (2012), indica que no es extraño encontrarnos con instituciones educativas como los colegios que no tengan presencia en internet. La tendencia hoy en día es que las instituciones cuenten con algún tipo de espacio en la red. Por lo tanto, la evidencia física es de las 7 variables, que cada vez está adquiriendo más importancia en las últimas tendencias del marketing mix, ya que puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los padres de familia.

5.1.7 Estrategia respecto al posicionamiento

Nuestra estrategia se basa en la diferenciación respecto a nuestros competidores, la cual esta deberá ser apreciada y percibida por nuestro mercado objetivo, con el afán de que se logre el posicionamiento. Cabe indicar, que el proyecto educativo, se encontrará ubicado al costado de la Villa Olímpica, el cual luego de la actividad deportiva, será vendida para el público en general.

En tal sentido, el posicionamiento que deseamos lograr nos permitirá incentivar el marketing viral, mediante la constante difusión por boca a boca o recomendación de amigos. Asimismo, se promoverá una cultura organizacional orientada al servicio y promoción de actividades técnicas.

5.2 Estrategia de ventas

Lovelock en Marketing de Servicios, sostiene que el “marketing es la única función que produce ingresos de operación para la institución. Todas las otras funciones gerenciales representan costos” (Lovelock, 2012). Un modelo de negocios es el mecanismo por medio del cual, a través de una fijación de cuotas o pensiones efectiva, las ventas se transforman en utilidades, se cubren los costos y se crea valor para los promotores del Colegio.

5.2.1 Plan de Ventas

Lovelock señala que la planeación de las ventas consiste en “ordenar los recursos para que en proyección sea favorable” (Lovelock, 2012). Para esto, se deben controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean. La planeación de ventas comprende siete pasos que son:

Fijación de objetivos: cuando se definen los resultados finales de una organización se fijan objetivos. Las cinco características de un objetivo: específico, medible, acordado, realista y relacionado con el tiempo.

Desarrollo de estrategias: consiste en decidir qué hacer, cómo y cuándo.

Desarrollo de políticas: las políticas son las decisiones permanentes relativas a los asuntos estratégicos recurrentes y restringen las clases de estrategias aceptables para lograr los objetivos.

Desarrollo de programas: Un calendario es la parte del programa que jerarquiza la terminación de los pasos de acción y especifica la secuencia que se realizarán.

Establecimiento de procedimientos: son programas de acción estandarizados que se refieren a asuntos tácticos recurrentes.

Presupuestación: es la asignación de recursos a programas. Los recursos incluyen personas, capital de trabajo e información. La información acerca del mercado y los competidores se ha vuelto un recurso cada vez más importante y costoso en la generación de ingresos. En la Tabla 27 se presenta la proyección de flujo de alumnos para los primeros 10 años. En la cual, podemos ver que en el año 01 tendríamos el ingreso de nuevos estudiantes a los 3 niveles de primaria, pre, kínder e inicial, con capacidad para 44 alumnos, respectivamente por cada grado. Respecto a los alumnos de primaria, tendríamos un total de 50 alumnos para el 1° grado, y 50 respectivamente para el 2° grado, 47 en 3° grado y 21 en 4° grado. Asimismo, para secundaria tenemos que 25 alumnos se matricularían en el colegio Terra Nova.

Tabla 36. Flujo de alumnos

Nivel	Grado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Gran Total
Inicial	pre	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	440
Inicial	kínder	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	440
Inicial	inicial	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	440
Total Inicial		132	1,320									
Primaria	1ero	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	500
Primaria	2do	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	500
Primaria	3ero	47	50	50	50	50	50	50	50	50	50	497
Primaria	4to	21	50	50	50	50	50	50	50	50	50	471
Primaria	5to		19	50	50	50	50	50	50	50	50	419
Primaria	6to			26	44	44	44	44	44	44	44	334
Total Primaria		168	219	276	294	2,721						
Secundaria	1ero	25	28	30	34	37	50	50	50	50	50	404
Secundaria	2do		27	30	33	37	42	45	50	50	50	364
Secundaria	3ero			30	33	37	41	45	45	50	50	331
Secundaria	4to				33	37	41	45	45	45	50	296
Secundaria	5to					37	41	45	45	45	45	258
Total Secundaria		25	55	90	133	185	215	230	235	240	245	1,653
Gran Total		325	406	498	559	611	641	656	661	666	671	5,694

Asimismo, para determinar el nivel de ventas, se ha preparado la tabla 37, el cual demuestra por año, el nivel de cuota de ingreso, matrículas y pensiones, guardería y morosidad. Esto, con el afán de medir el resultado en base al flujo de ingresos.

Como bien se puede apreciar, en el primer año se espera lograr en la cuota de ingreso el valor de S/216,330 el cual está representado por la capacidad instalada y el número de flujos de alumnos. En el año 2, el panorama tiene un incremento considerable respecto al año anterior, el cual nos da un ingreso de S/293,374. Los ingresos en los años 3 en adelante están ligados al crecimiento y captación de alumnos, dentro de la capacidad instalada. Asimismo, respecto a matrícula y pensiones, el año 1 representa un ingreso de S/1,391,940; para el año 2 el

ingreso representa S/1,864,696. Para el año 3 en adelante, se espera superar más de dos millones de soles por concepto de pensiones y matrículas.

Una de las alternativas para explotar las instalaciones, y debido al índice de padres de familia con hijos, cuyos no pueden dejarlos al cuidado de alguien, implementaremos una guardería, la cual estará a la disposición de los padres de familia y pobladores de la zona, para que tengan acceso a esta facilidad. En tal sentido, el concepto de ingreso por guardería en el primer año representa S/24,398 de ingresos, respecto al año 02 este incrementa S/38,030; para el año 5 en adelante los ingresos sobre pasarán los cien mil soles respectivamente.

Tabla 37. Flujo de ingresos

Año	Cuota de Ingreso				Matrícula y Pensiones					Guardería					Ingreso anual S/	Morosidad				Ingreso neto anual S/
	Inicial	Primaria	Secundaria	Cuota Ing. S/	Inicial	Primaria	Secundaria	Pensión mensual S/	Pensión anual* S/	% que usarán el	# Alumnos en	Costo guardería/	Guardería mensual S/	Guardería anual S/		Morosidad perdida %	Total pérdida S/	Morosidad recuperada	Total recuperad	
1	66,150	127,680	22,500	216,330	39,690	75,600	11,250	126,540	1,391,940	5%	16	150	2,440	24,398	1,437,971	16%	230,075	0%	0	1,207,895
2	66,150	166,440	49,500	293,374	39,690	98,550	24,750	162,990	1,864,606	6%	24	150	3,657	38,030	1,931,973	15%	289,796	70%	202,857	1,845,034
3	66,150	209,760	81,000	386,034	39,690	124,200	40,500	204,390	2,431,750	8%	40	150	5,980	64,675	2,535,029	13%	329,554	75%	247,165	2,452,641
4	66,150	223,440	119,250	459,889	39,690	132,300	59,625	231,615	2,865,889	10%	56	150	8,382	94,286	3,006,164	12%	360,740	75%	270,555	2,915,979
5	66,150	223,440	166,500	533,561	39,690	132,300	83,250	255,240	3,284,542	10%	61	150	9,170	107,270	3,445,168	12%	413,420	75%	310,065	3,341,813
6	66,150	223,440	193,500	587,753	39,690	132,300	96,750	268,740	3,596,596	10%	64	150	9,620	117,036	3,772,408	12%	452,689	78%	353,097	3,672,816
7	66,150	223,440	207,000	628,345	39,690	132,300	103,500	275,490	3,834,410	10%	66	150	9,845	124,564	4,021,809	10%	402,181	78%	313,701	3,933,329
8	66,150	223,440	211,500	659,400	39,690	132,300	105,750	277,740	4,020,356	10%	66	150	9,920	130,534	4,216,830	10%	421,683	80%	337,346	4,132,493
9	66,150	223,440	216,000	691,935	39,690	132,300	108,000	279,990	4,215,042	10%	67	150	9,995	136,782	4,421,017	10%	442,102	85%	375,786	4,354,702
10	66,150	223,440	220,500	726,017	39,690	132,300	110,250	282,240	4,418,871	10%	67	150	10,070	143,320	4,634,793	10%	463,479	85%	393,957	4,565,271
				5,182,637					31,924,002					980,895	33,423,161		3,805,719		2,804,531	32,421,973

5.2.2 Políticas de servicios y garantías

Descripción del servicio:

El servicio por brindar consiste en dar una propuesta de formación educativa escolar integral, basado en el modelo educativo “Aprendizaje Basado en Problemas” (ABP) es un método de enseñanza – aprendizaje, el cual forma a los estudiantes basado en la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes a través de situaciones reales. Maria Dolors y María Cónsul, en Educrea de Chile, “la finalidad es formar estudiantes capaces de analizar y enfrentarse a los problemas de la misma manera en que lo hará durante su actividad profesional, es decir, valorando e integrando el saber que los conducirá a la adquisición de competencias profesionales.” (Dolors & Cónsul, 2019)

Dentro de nuestro proceso de formación, la participación activa y el eficiente seguimiento psicológico, constituyen uno de los pilares fundamentales en el desarrollo del niño y adolescente. Este fortalecimiento de habilidades y acciones para el seguimiento adecuado de la educación de los niños viene acompañado de actividades complementarias para las habilidades blandas y cognitivas del estudiante. Es por ello, que estas se verán reforzadas por alianzas estratégicas que certificarán cada logro alcanzado, de los cuales tenemos a Cibertec, institución de formación técnica, quienes otorgarán certificados y/o constancias de satisfacción por los cursos de informática. Asimismo, una alianza estratégica para certificar a nuestros estudiantes con el nivel de inglés alcanzado satisfactoriamente, y clasificación por niveles del idioma inglés. Además, el servicio comprende actividades al culminar las clases académicas para pasar a una enseñanza técnica de interés para la localidad.

Esto sin lugar a duda, viene acompañado con la importante participación de los padres de familia con quienes se desarrollará la Escuela de Padres como complemento al servicio brindado.

Luego de nuestra propia investigación de mercado, dentro de las preferencias de los encuestados, “TerraNova” fue el nombre que mayor aceptación obtuvo, por el cual será el nombre de la institución educativa.

Políticas de servicio:

Terra Nova, busca la satisfacción de sus clientes mediante una adecuada comunicación entre institución y alumno – padre de familia.

Asimismo, para el cumplimiento del buen funcionamiento y servicio a brindar, se establecerán las siguientes directrices:

Política de calidad:

La institución educativa Terra Nova, tiene como propósito ofrecer un servicio de educación integral de alta calidad, con altos estándares y resultados en el aprendizaje de formación técnica – universitaria. Dentro del marco de una convivencia armoniosa y con valores.

- a. Atención a los estudiantes: la atención se brindará desde el primero momento en el que solicitan informes para la admisión a la institución educativa.
- b. Programas formativos: en base a nuestro modelo educativo, se impartirán clases de formación técnica orientada al sector industrial de la zona.
- c. Materiales: debe estar orientado a garantizar un desarrollo sostenible, acorde con nuestro entorno y las demandas de nuestra sociedad.
- d. Resultados: para medir el desarrollo académico de los estudiantes, habrá exámenes para medir los resultados en base a nuestros objetivos y expectativas, acorde a nuestra formación educativa.

6. PRONÓSTICO DE INGRESOS - VENTAS

El pronóstico de ventas es la piedra angular de la planeación de ingresos, puesto que alrededor de él se construirá toda la proyección futura. Por lo tanto, realizar de manera correcta el pronóstico de la demanda permite lograr mayor éxito en la proyección o presupuesto de ventas de la organización, así como predecir eventos futuros asociados al producto o servicio. En su desarrollo, normalmente se cometen ciertos errores que pueden afectar el pronóstico y de esta manera tomar malas decisiones (Lovelock, 2012).

El pronóstico de ingresos es una herramienta comercial que permite estimar las ventas a futuro, con el fin de establecer metas en un determinado periodo, para su elaboración se tienen en cuenta los resultados históricos y las tendencias de ventas presentadas por el área comercial (Lovelock, 2012).

La proyección de ventas es el complemento de la planeación estratégica ya que es la base para la planeación, proyección, coordinación y control de los costos, gastos e inversiones, necesarias para la elaboración de presupuestos de ventas, de compra de materias primas e insumos, presupuestos de producción, administrativos y financieros (Elizondo, 2017). A continuación, en las Tablas 54 y 55 se presenta la proyección de alumnos que atenderá el Colegio “TerraNova” durante los años proyectados.

6.1 Fundamentos y supuestos

La base fundamental por la cual hemos desarrollado el presente trabajo es porque existe una oportunidad real, en el distrito de Villa el Salvador, al lado del complejo habitacional para los deportistas de la Villa Olímpica por los Juegos Panamericanos 2019. Existe una ausencia de colegio particular a bajo costo, pero que representará una metodología de enseñanza superior para la zona, con una propuesta de valor dirigida al logro de objetivos y enseñanza técnico – universitario.

Además, ante el potencial incremento poblacional por la capilaridad que surgiría a raíz de culminado los Juegos Panamericanos, existe la real posibilidad de que luego ese complejo habitacional sea vendido a familias enteras con el apoyo del gobierno para el financiamiento para la adquisición de un bien inmueble.

Nosotros hemos encontrado una oportunidad real, ya que ante la ausencia de un colegio particular a bajo costo en la zona y alrededores, que represente una metodología de enseñanza superior en la zona, nos impulsa a ejecutar el presente proyecto como una alternativa real y concreta. Asimismo, la ubicación geoestratégica del lugar impulsa a que la zona industrial Villa el Salvador tenga una institución educativa, que cumpla con las expectativas y materialice sus perspectivas de educación para sus hijos, mediante la metodología ABP y técnico – universitaria, como preparación académica.

Respecto a los supuestos tenemos que, ante el crecimiento exponencial del distrito de Villa el Salvador, existe una demanda por atender y poca oferta dentro de la zona. Además, al ser los primeros en implementar un modelo ABP, impulsará a los padres a tomar la decisión por optar por una metodología que desarrolle las habilidades cognitivas de sus hijos, así como habilidades y destrezas mentales y físicas.

6.2 Justificación

Un pronóstico de ventas es una herramienta fundamental para la dirección un negocio de cualquier tamaño. Es una predicción mes a mes del nivel de ingresos que el Colegio “TerraNova” durante los años proyectados se espera conseguir. La mayoría de los negocios prepara un pronóstico de ventas una vez al año o semestralmente.

Pronosticar correctamente los ingresos y preparar un plan de estos, ayuda a administrar el proceso del servicio, el equipo y sus necesidades financieras en efecto, y posiblemente le ayudará a evitar problemas de flujo de caja.

7. PLAN DE OPERACIONES

7.1 Estudio de ingeniería

El estudio de mercado define ciertas variables relativas a las características del servicio, la demanda proyectada a través del tiempo, la estacionalidad en las matrículas, el abastecimiento del servicio y los sistemas de entrada al mercado educativo. El estudio general señalará la localización y características del proyecto. El estudio financiero, por otra parte, podrá ser determinante en la elección del proceso para definir la posibilidad de obtener los recursos económicos suficientes para la adquisición de los equipos más adecuados. En la presente investigación el estudio tenderá a calcular la rentabilidad del proyecto haciendo uso de los medios que estén al alcance. De la misma manera, debido a que otras evaluaciones afectan las decisiones del estudio técnico, éste condiciona los otros estudios como el financiero y organizacional.

7.1.1 Modelamiento y selección de procesos productivos

Este modelo sirve para determinar la capacidad productiva óptima, con base en la hipótesis real de la existencia de una relación funcional entre el monto de una inversión y la capacidad productiva de un proyecto.

Para establecer el proceso productivo se muestra en la figura 27, el cual inicia con la convocatoria a inscripciones, para luego evaluar la admisión del estudiante al colegio y entregarle el sobre de la matrícula con un instructivo, contrato de servicio educativo, contrato de servicios, pagaré, formato de resumen de historia clínica y recibo de consignación. Posterior a esto, se debe realizar el pago de la matrícula y la entrega de los requisitos a la institución educativa. Luego, se procederá a asignar los alumnos a los docentes para conformar las secciones. También se considera relevante explicarle los planes de estudio a los padres o responsables de familia. Una vez realizados los protocolos mencionados, se inicia el proceso de enseñanza, que al finalizar evaluará a los estudiantes para admitirlos en el curso siguiente o en el mismo en caso de no aprobar, con ello cerraría el proceso de gestión educativa.

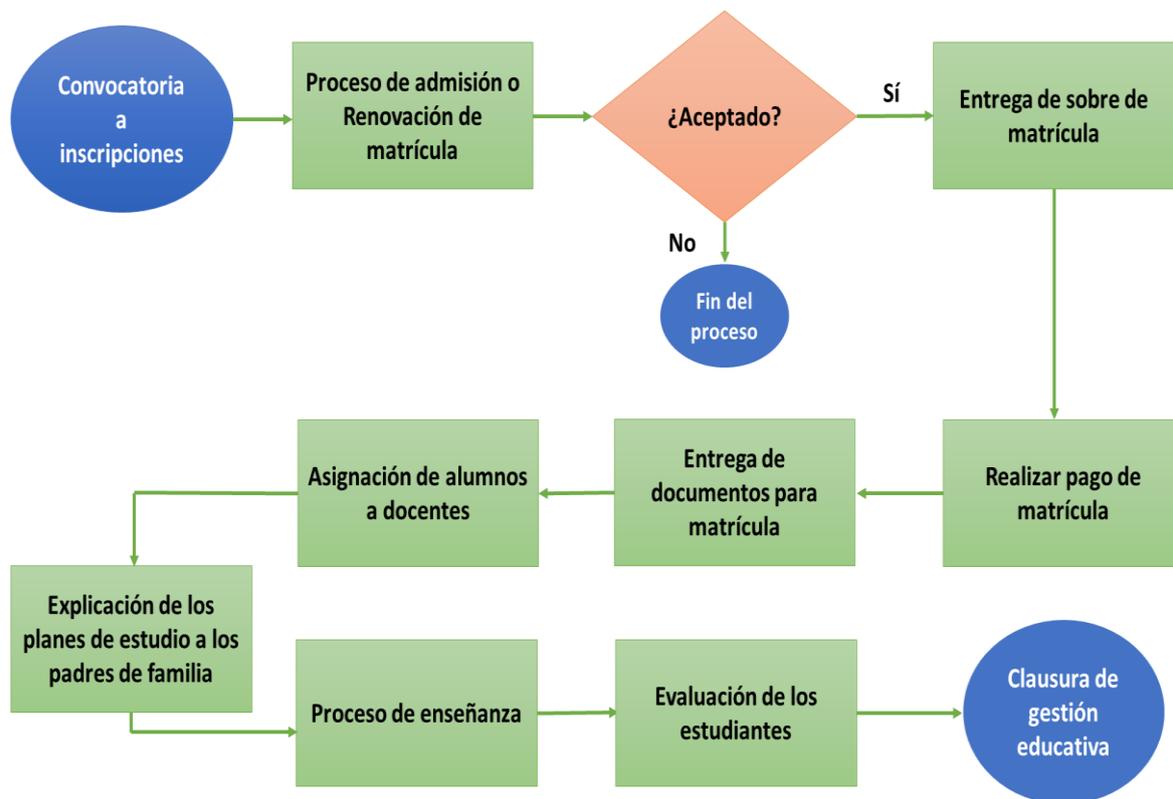


Figura 27. Proceso productivo del colegio

Fuente: Elaboración propia.

7.1.2 Selección del equipamiento

Los requisitos de seguridad e infraestructura que el Ministerio de Educación precisa en su Directiva N°032 -DRELM-UGI/EI-ER-2010, expresa las medidas con las que deben contar toda institución educativa de nivel primario.

Local

En el plan de proyectos se cumple largamente con la normativa en cuanto al área de terreno, con 1,480 m², la cantidad de pisos, con 4 niveles, considerando las aulas del nivel inicial, primaria y secundaria en la primera planta. El área no techada alcanza los 901m². Los estudiantes deber tener las comodidades para formación o realizar actividades físicas.

No se permitirá compartir el local con actividades no compatibles como lo residencial, comercial, oficinas u otro que impida el normal desarrollo de las actividades académicas.

La circulación deberá ser fluida y no debe haber obstáculos en los pasadizos. En cuanto a las subdivisiones de ambientes éstas deben ser de un material no inflamable y que presten seguridad y rigidez.

Las instituciones educativas deben contar con dirección, SUM (sala de uso múltiple), tópico, biblioteca, etc. Cada aula será de 35 m² (nivel inicial) y 58 m² (nivel primaria y secundaria).

Deberá existir un mínimo de tres servicios higiénicos independientes (profesores, alumnos, alumnas). Por cada 40 alumnos del nivel primaria debe existir un inodoro, 0.5 m de urinario y un lavadero. Para cada 30 alumnos un inodoro y un lavadero.

Seguridad

Toda institución debe contar con un tópico, botiquín escolar y el equipo básico de atención en caso de emergencia en el primer piso.

También deben contar con extintores con carga, y señalización de emergencia por piso, con una evacuación de las aulas hacia espacios seguros.

Las puertas de las aulas deben abrirse hacia fuera (con un ancho mínimo de 1.00m, óptimo de 1.20m.). No se aceptarán puertas corredizas.

El ancho mínimo de la escalera será de 1.20 m para una capacidad máxima de 100 alumnos, aumentando 0.20 m por cada estudiante hasta un máximo de 1.80m. Si es necesario construir una escalera adicional que permita una evacuación rápida y segura.

Finalmente, el local se localizará de preferencia en zonas urbanas residenciales y alejadas de zonas de contaminación y ruidos molestos como basurales, desagües abiertos, aeropuertos, grifos (distancia mínima de 50 metros lineales).

De igual manera, se pudo determinar el tamaño del proyecto de acuerdo al área del terreno y al *layout* de las instalaciones del colegio que resulta en 31 aulas, más ambientes complementarios, que atenderá máximo 15 alumnos por sección en el nivel inicial y 25 alumnos por sección en primaria y secundaria. Se atenderá un total de 685 alumnos.

7.1.3 Layout

Del layout y el plano general del Proyecto se determinó la siguiente distribución de la infraestructura del colegio y las áreas de los ambientes en la figura 28.

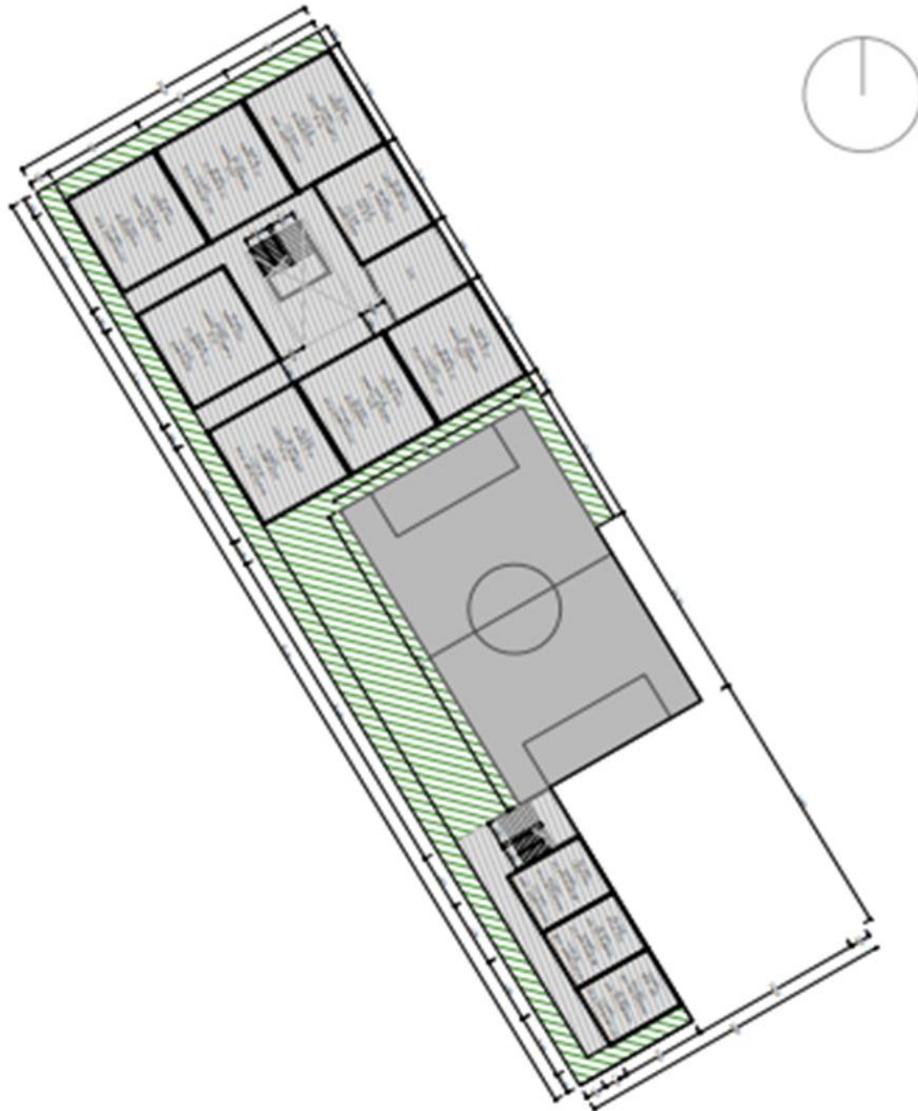


Figura 28 Planos generales del Colegio

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la distribución de las aulas, se muestra en la siguiente figura 29

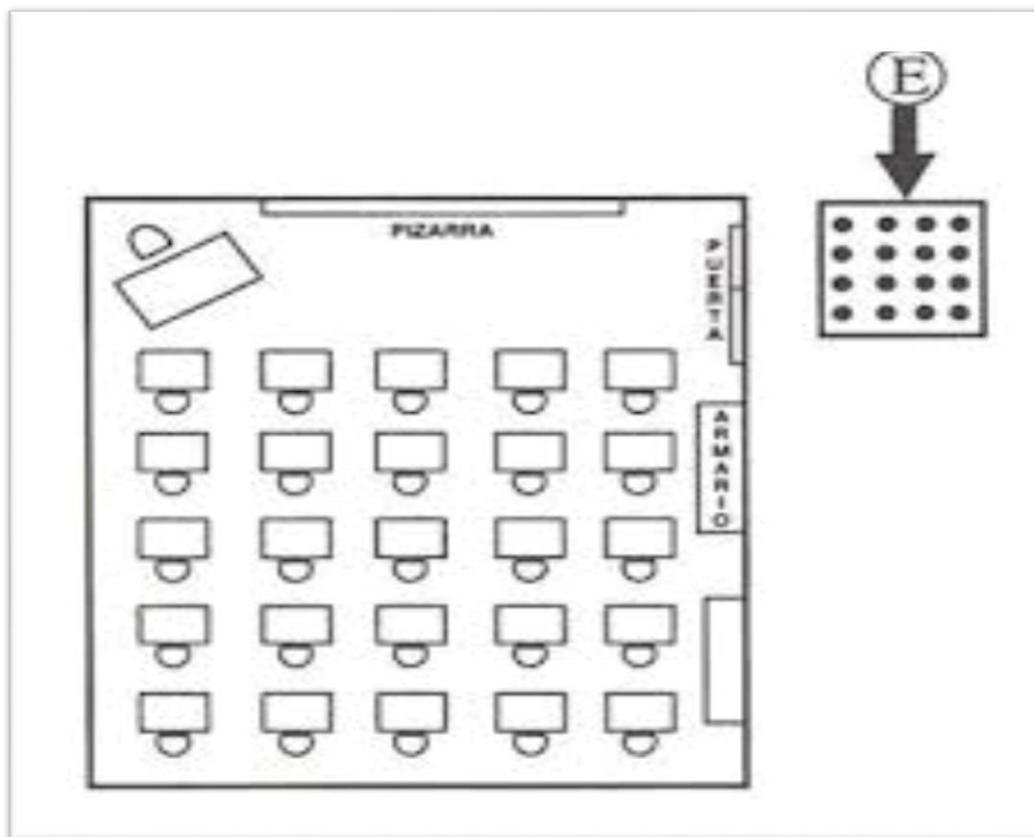


Figura 29. Plano general de las aulas de primaria y secundaria.

Fuente: Elaboración propia

Terreno

Para el terreno se tiene programada la inversión de US\$ 886,830.00, ubicado en la Av. El Sol N° 800, en el distrito de Villa El Salvador de Lima. Con un área de 1,478.05 m². Con un costo por m² de 600.00 US\$/m². Esta compra del terreno se espera se realice en el mes de diciembre del 2018.

Construcción

El costo de construcción del colegio será de USD 1,410,816.07. Esta demorará 8 meses.

Implementación

La inversión en equipamiento asciende a USD 120,617.50.

7.2 Determinación del Tamaño de Planta

7.2.1 Recursos

Recursos Financieros

Las evaluaciones, elaboración de expedientes técnicos y perfiles de inversión en las instituciones educativas, que sean necesarios serán de inversión privada.

Los recursos financieros que obtendremos a través de fuentes de ingreso como matriculas, mensualidades y otros servicios otorgados por la institución darán la viabilidad financiera futura para el sostenimiento del modelo de negocio. Estos se discutirán en mayor detalle en el plan financiero.

Recursos humanos

Para que la institución pueda alcanzar sus objetivos estratégicos y cumplir su visión y su misión, es necesario que cuente con un equipo de profesionales especializados en el área educativa, comprometidos con la educación en el país.

Se tiene previsto iniciar actividades con un equipo de profesores creciente en el tiempo, tanto para el nivel inicial, el primario y secundario, y un equipo administrativo y de soporte operativo con un crecimiento acorde con el académico, desde el inicio de las operaciones.

Recursos materiales

Los recursos materiales preliminares para la puesta en marcha fueron planteados considerando un incremento progresivo de la capacidad del colegio.

7.2.2 Tecnología

La incorporación adecuada de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la escuela y en los procesos de aprendizaje viene siendo aún un reto para las escuelas públicas y privadas del país. En otros países ya se han realizado experiencias exitosas para lograrlo. Esta es claramente una oportunidad para cualquier institución que pueda ofrecer una incorporación modelo de las tecnologías en la escuela.

El modelo más extendido ha sido poner las tecnologías como auxiliar o complemento de la clase expositiva o frontal. Usar las tecnologías como medio y herramienta fundamental para la experiencia de Aprendizaje Basado en Proyectos, es algo que se aplica en el Perú y es lo que se proponemos hacer en los Colegio Terra Nova.

7.2.3 Flexibilidad

El proyecto se puede ir adaptando según las necesidades y requerimientos de las autoridades educativas, según se tratase de alguna nueva reglamentación, el proyecto está en la capacidad de tomarse reconsideraciones tanto de equipo como de espacio.

7.2.4 Selección del tamaño ideal

El tamaño ideal del proyecto como tal viene dado por la capacidad y el total de alumnos y las actividades a realizar extracurriculares y de recreación. La infraestructura estará dada por dos torres donde se dictarán las clases y se llevarán a cabo las actividades administrativas, y en el área de exteriores se ubicarán el cafetín, el comedor y las canchas deportivas.

La primera torre constará de una planta baja y dos pisos adicionales. En la planta baja se ubicarán siete salones de primaria, un laboratorio de 38m², tres aulas de educación inicial de 25m² cada una. En el segundo nivel se ubicarán siete salones de secundaria, cada uno con una superficie de 58m², así como también un salón de arte y música de 38 m² y tres aulas multifuncionales de 25m² cada una. De igual manera, en el tercer nivel se ubicarán siete salones más para secundaria de 58m² cada una, un salón de 38m² y tres aulas multifuncionales de 25 m² cada una. Mientras que el cuarto nivel se ubicarán las áreas administrativas.

7.3 Estudio de localización.

7.3.1 Definición de factores

Se deben considerar los aspectos físicos del terreno e identificar la infraestructura alineada a la propuesta, teniendo en cuenta lo que especifica el Ministerio de Educación en su oficina de infraestructura educativa - MINEDU *OINFE*, la cual detalla los aspectos referenciales del terreno, como mostramos en la tabla 39.

ASPECTOS FÍSICOS	REQUERIMIENTO
Pendiente	En zonas urbanas máximo 10%.
Napa freática	Mínimo a 1m ² de profundidad ,preferentemente a 1.50m ² de profundidad en época de lluvias o incremento de nivel
Resistencia de suelo	Se recomienda mínimo de 0.5 kg./cm ² .
Forma	Se recomienda de forma regular, sin entrantes ni salientes .Perímetros definidos y mensurables, la relación entre sus lados como máximo debe ser de 1 a 3, cuyos vértices en lo posible sean hitos de fácil ubicación. El ángulo mínimo interior no será menor de 60".
Suelo	Que no contenga suelos de arenas o gravas no consolidadas.

Tabla 38 Requisitos aptos para un terreno

Fuente: OINFE

Considerando los factores anteriormente mencionados sobre las características del terreno y la demanda estimada de alumnos, la cercanía a la Villa Panamericana, que luego del evento deportivo será ofrecida en venta, se convertirá en el generador del mercado potencial para el colegio Terra Nova. Figura 30.

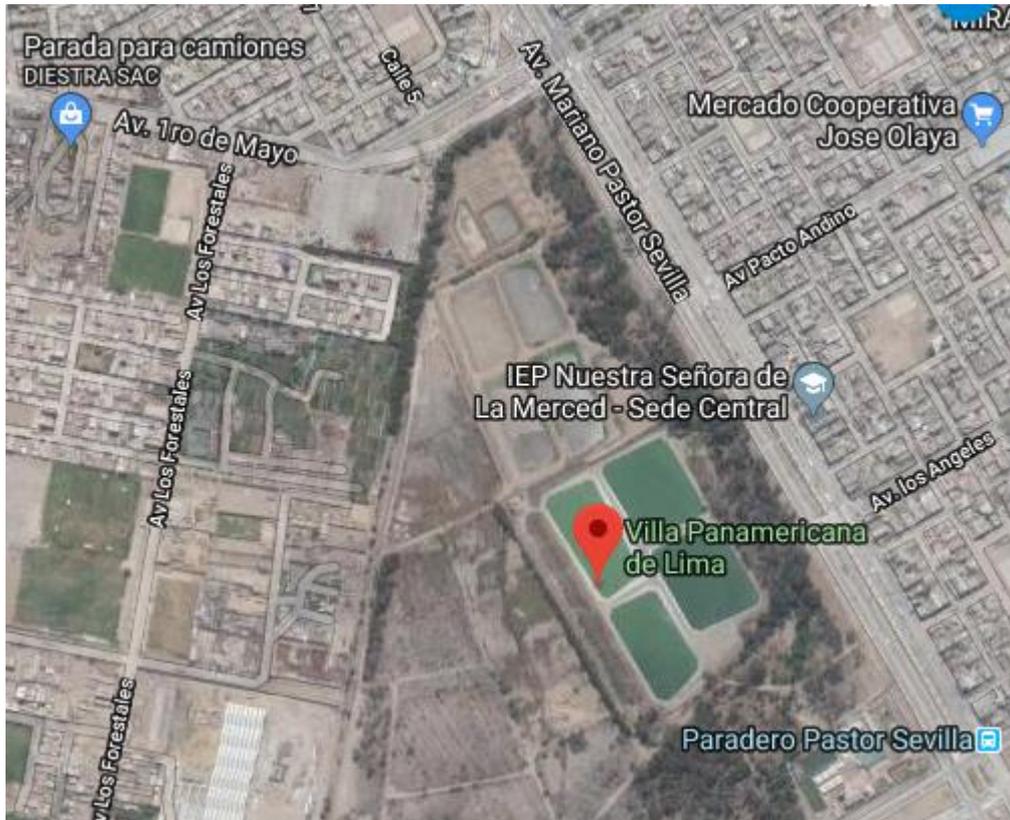


Figura 30 Mapa de la ubicación del proyecto

Fuente: Google Maps

7.3.2 Consideraciones legales

Para el proceso de ingeniería de construcción para los espacios existen varias normas que aplican al desarrollo del proyecto que expresan que este debe ser suficiente, apropiado, completo y acondicionado para el respectivo proceso educativo. Sin embargo, existen numerosas leyes que establecen el cómo debe construirse en detalle cualquier tipo de ambiente y la finalidad para ello en la identificación del marco legal se mencionará a cada una de ellas.

7.3.3 Identificación del marco legal

Para la construcción de unidades educativas se tiene en consideración bases legales que condicionan el proyecto, entre las cuales se pueden mencionar:

Ley N° 28044-Ley General de Educación

Ley N° 27867-Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales

Ley N° 27972-Ley Orgánica de Municipalidades

D.S. N° 009-2005-ED – Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo

R. M. N°0710-2005-ED – Orientación y Normas Nacionales para la gestión en las instituciones de Educación Básica y Educación Técnico-Productiva 2006

Directiva N°094-2003-VMGI – Evaluación de la Infraestructura en Centros Educativos y el uso del Sistema de Información de Infraestructura Educativa – SIED.

7.4 Determinación de la localización óptima

El Colegio estará localizado en el distrito de Villa El Salvador. Contará con un área total de 1,478 m² en donde se encontrarán dos torres que tendrán aulas y un área administrativa. Asimismo, habrá espacios para talleres y patios recreativos, así como espacios para el deporte y el ejercicio físico.

El colegio estará ubicado en una zona de fácil acceso a los centros urbanos del distrito y acceso a vías principales, por lo que será adecuado para los niños residentes de la zona.

7.5 Plan de recursos humanos

El capital humano es el principal recurso para la creación de valor de la empresa. Se tiene previsto iniciar actividades con un equipo de quince tutores distribuidos en los niveles de inicial (6), primaria (8), secundaria (1), y un equipo de apoyo de auxiliares (6), además de profesores de educación física (2) y arte (1). El personal adicional hace referencia al director, la secretaria, coordinadores académicos (3), psicólogos (3), administrativos (4) y personal anexo de mantenimiento y seguridad. Se espera llenar el total de la oferta para el nivel primario a partir del cuarto año, y gradualmente llenar el total de la oferta educativa.

Se incrementará el número de tutores adecuándolos a la demanda que enfrente el colegio. Se estima un tutor por cada quince alumnos (15) en el nivel inicial y un tutor por cada veinticinco (25) alumnos tanto en el nivel primario como en el secundario.

Se define un organigrama básico para el desarrollo del departamento académico. Figura 31.

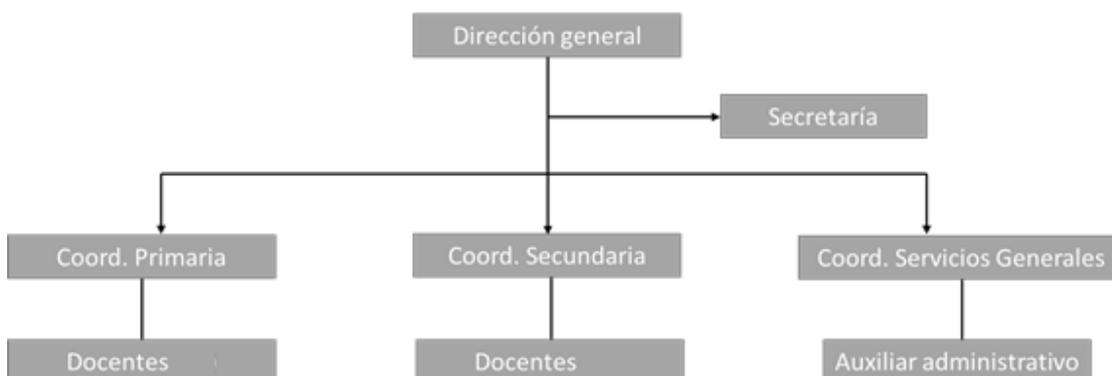


Figura 31 Organigrama

Fuente: Elaboración propia

Servicios

Se ofrecerán a los alumnos una serie de servicios complementarios y actividades extraescolares a realizar una vez finalizado el horario escolar.

- **Psicología** – El Psicólogo es promotor de la convivencia democrática dentro de la institución educativa. Se encarga de brindar acompañamiento en la formación y el desarrollo de las capacidades educativas de los estudiantes. Así mismo, da soporte al docente y directivo de la institución y orienta e informa los padres de familia de manera eficiente y oportuna. El psicólogo toma parte importante dentro de las decisiones en la institución educativa, siempre que los temas estén relacionados con su experticia. El psicólogo depende de la Dirección del colegio.
- **Oportunidades Complementarias de Aprendizaje (Guardería)** - Es un programa de actividades extracurriculares que se llevan a cabo al término de la jornada escolar. Este es un espacio confiable en donde los participantes serán acompañados por miembros de la

institución educativa y dispongan de actividades no académicas que sirvan, además de recreación, de complemento libre de su formación personal. Este, que se llevará a cabo desde las 3:15pm hasta las 6:45pm, ofrecerá una diversidad de actividades/talleres libres para todos los estudiantes que deseen participar de ellos, sin salir del colegio. La inscripción es opcional y se realiza de forma semestral, mediante un pago mensual que se adiciona al pago de la pensión regular. Al momento de la inscripción, el padre de familia toma conocimiento y acepta las normas establecidas para la participación del programa.

- Talleres - Serán espacios multifuncionales, tipo garaje, con estaciones claramente diferenciadas según especialidad y equipamiento.

8. PLANIFICACIÓN FINANCIERA

En el presente capítulo y en el próximo, determinaremos la viabilidad económica y financiera del Plan de Negocio presentado, integrando en el Plan Financiero todas las iniciativas y estrategias indicadas en los Planes Estratégico, de Marketing, Comercial y de Operaciones.

Como objetivos de la Planificación Financiera tenemos:

1. Determinar la Inversión Inicial.
2. Determinar el Financiamiento requerido para llevar a cabo el Plan de Negocio.
3. Definir los ingresos propios del negocio, así como los costos detallados de operación, de marketing, de ventas y todos aquellos propios de él.
4. Evaluar la viabilidad económica financiera del negocio en función de las expectativas de los Accionistas; estimar la rentabilidad que recibirán por su inversión.

8.1 Inversión Inicial

Para iniciar el desarrollo del Proyecto es necesario realizar inversiones en la compra del terreno, la construcción del colegio, la implementación del mismo y en la fase preoperativa. Resulta fundamental en esta etapa observar los resultados del estudio del sector y del mercado realizados. La ubicación del terreno en sí resulta ser una ventaja diferenciadora en nuestra propuesta.

8.1.1 Terreno

Ubicación : Av. El Sol N° 800, Villa El Salvador, Lima.

Área : 1,478.05 m².

Costo por m² : 600.00 US\$/m²

Costo Terreno: US\$ 886,830.00

TERRENO	ÁREA (m²)	(US\$/m²)	INVERSIÓN (US\$)
	1,478	600	886,830

8.1.2 Construcción

Del layout del Proyecto determinamos la siguiente distribución de la infraestructura del colegio y las áreas de los ambientes:

		PISO 1	PISO 2	PISO 3	PISO 4
PABELLÓN 1	ÁREA 1	Primaria	Secundaria	Secundaria	Almacén
	ÁREA 2	Laboratorio	Arte y música	Secundaria	SUM
	ÁREA 3	SSHH	SSHH	SSHH	SSHH
	ÁREA 4	Inicial	Secundaria	Secundaria	SUM
	ÁREA 5	Inicial	Primaria	Secundaria	Área administrat.
	ÁREA 6	Inicial	Primaria	Secundaria	SUM
	ÁREA 7	Inicial	Primaria	Secundaria	Área de Servicio
	ÁREA 8	Inicial	Primaria	Secundaria	Área administrat.
	ÁREA 9	Inicial	Primaria	Secundaria	SUM

Tabla 39. Construcción. Pabellón 1

		PISO 1	PISO 2	PISO 3	PISO 4
PABELLÓN 2	ÁREA 10	Inicial	Primaria	Primaria	Área administ.
	ÁREA 11	Inicial	Primaria	Primaria	Área de Servicio
	ÁREA 12	Inicial	Primaria	Primaria	Área administ.

Tabla 40. Construcción. Pabellón 2

En total se cuenta con 31 aulas para 685 alumnos:

CAPACIDAD INSTALADA				
	Nº AULAS	ÁREA (m2)	ALUMNOS POR AULA	TOTAL ALUMNOS
INICIAL	9	35	15	135
PRIMARIA	12	58	25	300
SECUNDARIA	10	58	25	250
TOTAL ALUMNOS (AL 100% DE USO DE ÁULAS)				685

Tabla 41. Capacidad Instalada

Con los datos anteriores calculamos el área construida del colegio:

AREA CONSTRUIDA (m2)						
ZONA	ÁREA (m2)	Nivel 1	Nivel 1 (no techada)	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Pabellón 1	602	422	181	422	422	422
Pabellón 2	156	156	0	109	109	109
Losa deport.	375	0	375	0	0	0
Patio/jardín	345	0	345	0	0	0
		577	901	531	531	531
TOTAL ÁREA TECHADA (m2)						2,169
TOTAL ÁREA NO TECHADA (m2)						901
TOTAL ÁREA CONSTRUIDA (m2)						3,070

Tabla 42. Área construida

El costo de construcción por metro cuadrado depende del tipo de área o ambiente:

COSTO POR M2 (US\$/m2)						
ZONA	ÁREA (m2)	Nivel 1	Nivel 1 (no techada)	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Pabellón 1	602	590	190	590	590	590
Pabellón 2	156	590	0	590	590	590
Losa deport.	375	0	175	0	0	0
Patio/jardín	345	0	90	0	0	0

Tabla 43. Costo por m2

Finalmente, la inversión en construcción del colegio asciende a US\$ 1,410,816.07 y se tiene programado ejecutar el proyecto en 8 meses:

		COSTO DE CONSTRUCCIÓN (US\$)				
ZONA	ÁREA (m2)	Nivel 1	Nivel 1 (no techada)	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Pabellón 1	602	248,824	34,341	248,824	248,824	248,824
Pabellón 2	156	91,775	0	64,242	64,242	64,242
Losa deport.	375	0	65,625	0	0	0
Patio/jardín	345	0	31,052	0	0	0
		340,599	131,018	313,066	313,066	313,066
		TOTAL COSTO CONSTRUCCIÓN (US\$)				1,410,816

Tabla 44. Costo de construcción

8.1.3 Implementación.

La Implementación total del colegio que incluye equipamiento, mobiliario, utensilios, etc. requiere una inversión que asciende a la suma de US\$ 120,617.50, la cual se detalla a continuación:

IMPLEMENTACIÓN				
ÁREA	Und.	Cant.	Implement.* (US\$/Und)	Total (US\$)
PABELLÓN 1				
Aulas Inicial	und	6	2,000	12,000
Aulas Primaria	und	6	3,000	18,000
Aulas Secundaria	und	10	3,000	30,000
Laboratorio	und	1	3,300	3,300
Sala de Arte y Música	und	1	3,150	3,150
Sala de Usos Múltiples (SUM)	und	4	1,875	7,500
SSHH	und	4	200	800
Oficinas Administrativas	und	2	3,750	7,500
Área de Servicio	und	1	200	200
Almacén	und	1	850	850
				83,300
PABELLÓN 2				
Aulas Inicial	und	3	2,000	6,000
Aulas Primaria	und	6	3,000	18,000
Oficinas Administrativas	und	2	3,750	7,500
Área de Servicio	und	1	200	200
SSHH	und	2	200	400
				32,100
EXTERIORES				
Losa Deportiva	und	1	3,500	3,500
Patios/Jardines	m2	345	2	518
SSHH/Camerinos	und	1	1,200	1,200
				5,218
TOTAL INVERSIÓN EN IMPLEMENTACIÓN (US\$)				120,618

* Implementación incluye equipamiento, mobiliario, utensilios, etc.

Por otra parte, la implementación en equipamiento tecnológico se realizará de acuerdo a la necesidad que genere la operación, es decir, de acuerdo a la cantidad de alumnos que se ha proyectado captar:

INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA											
DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total
Lap top Administrativos	16,800	0	0	0	0	17,400	0	0	0	18,000	52,200
Servidor	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	10,000
Trio (Teléfono/Cable/Internet)	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,000
Tablets alumnado	72,500	51,000	57,000	49,500	64,000	99,000	58,500	59,500	52,000	165,500	728,500
PC salon (renovación c/5 años)	12,000	7,500	9,000	10,500	6,000	18,000	10,000	12,000	14,000	8,000	107,000
Impresoras multifunción	8,000	500	500	500	500	10,000	500	500	500	500	22,000
Infraestructura comunicaciones	10,000	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	41,500
RPM/RPC	1,000	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	17,200
TOTAL S/	121,500	65,500	73,000	67,000	77,000	150,900	75,500	78,500	73,000	198,500	980,400

8.1.4 Pre-Operación Año 0 y Año 1.

La etapa de pre- operación incluye todas las actividades que se realizarán en el Año 0 tanto de marketing y de captación de alumnos como de preparación y planificación operativa. Esta etapa preoperativa va hasta el segundo mes del primer año en que inicia operaciones el colegio. El financiamiento del periodo preoperativo forma parte de la Inversión inicial requerida.

En los ítems 9.4.1 y 9.4.2 encontraremos las proyecciones de costos y gastos Operativos, así como de Marketing y Ventas. De allí tomamos los datos de costos de pre-operación.

Resumiendo, la información anterior, la Inversión Inicial requerida asciende a la suma de S/ 8,168,594.99.

INVERSIÓN INICIAL		
DESCRIPCIÓN	TOTAL (US\$)	TOTAL (S/)
Terreno	886,830	2,923,879
Construcción	1,410,816	4,651,461
Implementación	120,618	397,676
Márketing y Ventas Año 0		141,500
Operación Año 0		34,030
Operación Año 1		20,050
TOTAL INVERSIÓN (S/)		8,168,595
TC SBS 17/04/19	3.297	

Tabla 45. Inversión Inicial

8.2 Financiamiento - Deuda y Patrimonio

8.2.1 Capital Propio. Aportes de los propietarios.

El aporte de los accionistas para este proyecto asciende a la suma de US\$ 1,500,000.00 que al tipo de cambio 3.297 (según SBS 14/04/19) equivale a S/. 4,945,500. El retorno esperado de los accionistas no debe ser menor al 15% anual. Las utilidades serán reinvertidas en el negocio en los primeros 10 años de operaciones.

8.2.2 Costo de Oportunidad del Accionista.

A manera de referencia analizaremos tres escenarios para determinar el costo de oportunidad del accionista:

a. Depósito a Plazo Fijo en banca comercial

Considerando que en la banca comercial se pueden conseguir tasas de hasta 6.5% para depósitos a plazo fijo, el accionista obtendría al cabo de 10 años el equivalente a S/.

Depósito a plazo fijo		
Capital		4,945,500
Interés anual		6.5%
Plazo (años)		10
Valor futuro		9,283,383
	Interés	Capital
Capital inicial		4,945,500
1	321,458	5,266,958
2	342,352	5,609,310
3	364,605	5,973,915
4	388,304	6,362,219
5	413,544	6,775,764
6	440,425	7,216,188
7	469,052	7,685,240
8	499,541	8,184,781
9	532,011	8,716,792
10	566,591	9,283,383

Tabla 46. Depósito a plazo fijo

b. Compra y venta del terreno

Supongamos que el accionista decide invertir todo su aporte en la compra de terrenos que actualmente en la zona se consiguen a un costo de US\$ 600 por metro cuadrado.

De acuerdo a las proyecciones de desarrollo de la zona en la que se encuentra ubicado el terreno, se estima que su valor se incrementará a razón de 8% anual, con lo que al término de 10 años el accionista obtendría un valor equivalente a S/

Compra - venta de terreno		
Capital		4,945,500
Interés anual		8.0%
Plazo (años)		10
Valor futuro		10,676,964
	Interés	Capital
Capital inicial		4,945,500
1	395,640	5,341,140
2	427,291	5,768,431
3	461,474	6,229,906
4	498,392	6,728,298
5	538,264	7,266,562
6	581,325	7,847,887
7	627,831	8,475,718
8	678,057	9,153,775
9	732,302	9,886,077
10	790,886	10,676,964

Tabla 47. Compra y venta de terreno

c. Inversión Inmobiliaria

El negocio inmobiliario incluye la selección y compra del terreno, la construcción del edificio y la comercialización de las unidades inmobiliarias construidas. Este negocio en la actualidad resulta muy atractivo pues se obtienen retornos mayores al 20% en plazos de dos a tres años.

Así, el accionista tiene diferentes opciones de inversión. La diferencia se encuentra no solo en la utilidad que se puede esperar de cada una de ellas sino también en el riesgo que supone el desconocimiento del negocio o las amenazas del mercado entre otras.

8.2.3 Fuentes de financiamiento - Deuda

Estimaremos la deuda o el monto que se requiere obtener de alguna entidad financiera de manera tal de no solamente cubrir el saldo de inversión inicial luego del aporte de accionistas, sino de garantizar que se contará con la liquidez necesaria para mantener la operación durante los primeros años durante los cuales, según se ha estimado en el plan de operaciones y proyección de ventas, la captación de alumnos se irá incrementando poco a poco.

Se solicitará un préstamo a una entidad financiera por un monto equivalente a US\$ 1,300,000 (S/ 4,286,100), a pagar en un plazo de 10 años a una tasa anual del 12.340%.

FINANCIAMIENTO	
Tipo de cambio	3.297
Préstamo	1,300,000 US\$
Tasa	12.340% anual
Plazo	10 años
Cuota anual	233,291 US\$
	769,160 S/

Tabla 48. Financiamiento

Calculando la amortización de capital y pago de intereses anual obtenemos un valor de cuota fija anual de US\$ 233,291 (S/. 769,160):

TABLA DE AMORTIZACIÓN (US\$)						
Año	t.i.	Cuota	Interés	Amort	Saldo	Acum.
0					1,300,000	1,550,000
1	12.340%	233,291	160,420	72,871	1,227,129	1,463,116
2	12.340%	233,291	151,428	81,863	1,145,266	1,365,510
3	12.340%	233,291	141,326	91,965	1,053,301	1,255,859
4	12.340%	233,291	129,977	103,313	949,988	1,132,678
5	12.340%	233,291	117,229	116,062	833,926	994,296
6	12.340%	233,291	102,906	130,384	703,541	838,838
7	12.340%	233,291	86,817	146,474	557,068	664,196
8	12.340%	233,291	68,742	164,549	392,519	468,003
9	12.340%	233,291	48,437	184,854	207,665	247,600
10	12.340%	233,291	25,626	207,665	0	0
		2,332,908	1,032,908	1,300,000		

Tabla 49. Amortización

8.2.4 Estructura de capital D/P.

La estructura de capital es = $D/P = 1,300,000 / 1,500,000 = 86.7 \%$

El 60% de la deuda estará garantizada por el terreno y el 40% restante por garantías personales de los accionistas.

8.3 Estimación de Ingresos

8.3.1 Proyección de Ingresos.

Una vez concluida la etapa de promoción, captación de alumnos y planificación de la operación (preoperativa) se iniciará la Operación en el Año 1.

Los ingresos propios del desarrollo del negocio se prevén de tres fuentes:

- Por cuota de ingreso (por única vez al ingreso).
- Por matrícula (01 al año) y por pensiones mensuales de alumnos (10 al año).
- Por uso del servicio de guardianía.

Considerando la capacidad instalada del colegio, para estimar la proyección de ingresos o ventas, se ha supuesto lo siguiente:

CAPACIDAD INSTALADA			
Descripción	# Aulas	Alumnos /aula	# Alumnos
Inicial	9	15	135
Primaria	12	25	300
Secundaria	10	25	250
TOTAL			685

Tabla 50. Capacidad instalada

Se estima que anualmente se tendrá cubierto un porcentaje de alumnos de acuerdo a:

Año	% Cap. Inst.						
	Inicial	Primaria	Secund.	Inicial	Primaria	Secundaria	# Alums
1	98%	56%	10%	132	168	25	325
2	98%	73%	22%	132	219	55	406
3	98%	92%	36%	132	276	90	498
4	98%	98%	53%	132	294	133	559
5	98%	98%	74%	132	294	185	611
6	98%	98%	86%	132	294	215	641
7	98%	98%	92%	132	294	230	656
8	98%	98%	94%	132	294	235	661
9	98%	98%	96%	132	294	240	666
10	98%	98%	98%	132	294	245	671

Calculando los ingresos por concepto de “cuota de ingreso” que se paga por vez única al ingresar al colegio:

Año	Cuota de Ingreso			Cuota Ing. s/
	Inicial	Primaria	Secundaria	
1	66,150	127,680	22,500	216,330
2	66,150	166,440	49,500	293,374
3	66,150	209,760	81,000	386,034
4	66,150	223,440	119,250	459,889
5	66,150	223,440	166,500	533,561
6	66,150	223,440	193,500	587,753
7	66,150	223,440	207,000	628,345
8	66,150	223,440	211,500	659,400
9	66,150	223,440	216,000	691,935
10	66,150	223,440	220,500	726,017
				5,182,637

Tabla 51. Cuota de ingreso

Los ingresos por matrículas y pensiones se estiman:

Año	Matrícula y Pensiones				
	Inicial	Primaria	Secundaria	Pensión mensual S/	Pensión anual* S/
1	39,690	75,600	11,250	126,540	1,391,940
2	39,690	98,550	24,750	162,990	1,864,606
3	39,690	124,200	40,500	204,390	2,431,750
4	39,690	132,300	59,625	231,615	2,865,889
5	39,690	132,300	83,250	255,240	3,284,542
6	39,690	132,300	96,750	268,740	3,596,596
7	39,690	132,300	103,500	275,490	3,834,410
8	39,690	132,300	105,750	277,740	4,020,356
9	39,690	132,300	108,000	279,990	4,215,042
10	39,690	132,300	110,250	282,240	4,418,871
					31,924,002

Tabla 52. Matrícula y pensiones

Adicionalmente el colegio brinda el servicio de guardería después de terminadas las clases. Se estima que este servicio tendrá una demanda tal que dejará ingresos por:

Año	Guardería				
	% que usarán el	# Alumnos en	Costo guardería/	Guardería mensual S/	Guardería anual S/
1	5%	16	150	2,440	24,398
2	6%	24	150	3,657	38,030
3	8%	40	150	5,980	64,675
4	10%	56	150	8,382	94,286
5	10%	61	150	9,170	107,270
6	10%	64	150	9,620	117,036
7	10%	66	150	9,845	124,564
8	10%	66	150	9,920	130,534
9	10%	67	150	9,995	136,782
10	10%	67	150	10,070	143,320
					980,895

Tabla 53. Guardería

Finalmente, considerando los efectos de la morosidad en los pagos de las pensiones por parte de los alumnos obtenemos un Ingreso Neto Anual proyectado de:

Año	Ingreso anual S/	Morosidad				Ingreso neto anual S/
		Morosidad perdida %	Total pérdida S/	Morosidad recuperada	Total recuperad	
1	1,437,971	16%	230,075	0%	0	1,207,895
2	1,931,973	15%	289,796	70%	202,857	1,845,034
3	2,535,029	13%	329,554	75%	247,165	2,452,641
4	3,006,164	12%	360,740	75%	270,555	2,915,979
5	3,445,168	12%	413,420	75%	310,065	3,341,813
6	3,772,408	12%	452,689	78%	353,097	3,672,816
7	4,021,809	10%	402,181	78%	313,701	3,933,329
8	4,216,830	10%	421,683	80%	337,346	4,132,493
9	4,421,017	10%	442,102	85%	375,786	4,354,702
10	4,634,793	10%	463,479	85%	393,957	4,565,271
	33,423,161		3,805,719		2,804,531	32,421,973

Tabla 54. Morosidad

8.4 Estructura de Costos

8.4.1 Costos Operativos.

Mostramos a continuación los costos y gastos de Operación proyectados:

Costo Pre Operativos:

COSTOS DE OPERACIÓN (S/)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
PRE OPERATIVO											
Personal											
Recepción	4,800	2,400									
Ventas (2 desde enero)	4,000	4,000									
Evaluación crediticia	7,440	3,720									
Mantenimiento	3,720	1,860									
Vigilancia (2)	9,600	4,800									
Sub Total S/	29,560	16,780									
Servicios											
Luz	800	400									
Agua	480	240									
Teléfono / Internet / Cable	1,200	600									
Central de riesgos	1,750	1,750									
Reniec	240	280									
Sub Total S/	4,470	3,270									
TOTAL PRE OPERATIVO S/	34,030	20,050									

Tabla 55. Costos preoperativos

Costos Operativos:

COSTOS DE OPERACIÓN (S/)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
OPERATIVO											
Staff de gestión											
Director		44,000	52,800	52,800	52,800	52,800	52,800	52,800	52,800	52,800	52,800
Secretaria		20,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Administrativos (4)		120,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000
Sub Total S/		184,000	220,800								
Staff académico											
Tutores		330,000	554,400	560,000	686,400	765,600	792,000	818,400	818,400	818,400	818,400
Profesores (Artes, talleres, deporte)		54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000
Auxiliares inicial		72,000	86,400	129,600	129,600	129,600	129,600	129,600	129,600	129,600	129,600
Coordinadoras (3)		90,000	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000
Psicóloga (3)		66,000	79,200	79,200	79,200	79,200	79,200	79,200	79,200	79,200	79,200
Sub Total S/		612,000	882,000	1,030,800	1,057,200	1,136,400	1,162,800	1,189,200	1,189,200	1,189,200	1,189,200
Staff operativo											
Servicios generales		15,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Limpieza		9,300	11,160	11,160	11,160	11,160	11,160	11,160	11,160	11,160	11,160
Vigilancia		12,000	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
Sub Total S/		36,300	43,560								
Plataformas tecnológicas											
Web institucional		4,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
CONCAR (ERP)		3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
SIE Web (Educativo)		6,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Sub Total S/		13,000	3,000								
Servicios											
Luz		10,000	10,500	11,025	11,576	12,155	12,763	12,763	12,763	12,763	12,763
Agua		6,000	6,300	6,615	6,946	7,293	7,658	7,658	7,658	7,658	7,658
Teléfono / Internet / Cable		8,000	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Sub Total S/		24,000	26,400	27,240	28,122	29,048	30,021	30,021	30,021	30,021	30,021
TOTAL OPERATIVO S/	0	869,300	1,175,760	1,325,400	1,352,682	1,432,808	1,460,181	1,486,581	1,486,581	1,486,581	1,486,581
TOTAL COSTO DE OPERACIÓN (S/)	34,030	889,350	1,175,760	1,325,400	1,352,682	1,432,808	1,460,181	1,486,581	1,486,581	1,486,581	1,486,581

Tabla 56. Costos operativos

8.4.2 Costos de Marketing y Ventas.

Se presentan a continuación los Costos de Marketing y de Ventas correspondientes al Plan de Marketing para los periodos de Pre-Operación Año 0 y de Operación del Año 1 al Año 10:

Año 0:

AÑO 0 (S/)	Mes -12	Mes -11	Mes -10	Mes -9	Mes -8	Mes -7	Mes -6	Mes -5	Mes -4	Mes -3	Mes -2	Mes -1	Año 0
Pre Operativo													
Investigación de Mercado	0												0
Estudio de factibilidad	35,000												35,000
Entrevistas a Especialistas	12,000												12,000
Encuestas Cuantitativas (Pre y Post)		24,000			6,000								30,000
Total Pre Operativo	47,000	24,000	0	0	6,000	0	0	0	0	0	0	0	77,000
Operativo													
Publicidad ATL	0												0
Publ. Digital (web, rrs, online)						10,000	4,500	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	29,500
Prensa Escrita (Trome, Expreso, Dia 1)						800		800		800	800	800	4,000
Radio (Radiomar, Exitosa, Capital, Inka)							600	1,200	1,200				3,000
Total ATL	0	0	0	0	0	10,800	5,100	5,000	4,200	3,800	3,800	3,800	36,500
Actividades BTL													
Perifoneo Mercados (Minor, Mayor)	0										500	500	1,000
Volanteo Zona Industrial												400	400
Módulos Informat + Promotoras Ventas						3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	26,600
Total BTL	0	0	0	0	0	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	4,300	4,700	28,000
Total Operativo	0	0	0	0	0	14,600	8,900	8,800	8,000	7,600	8,100	8,500	64,500
TOTAL AÑO 0 (S/)	47,000	24,000	0	0	6,000	14,600	8,900	8,800	8,000	7,600	8,100	8,500	141,500

Año 1:

AÑO 1 (S/)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Pre Operativo													
Investigación de Mercado	0												0
Estudio de factibilidad													0
Entrevistas a Especialistas													0
Encuestas Cuantitativas (Pre y Post)						6,000						4,000	10,000
Total Pre Operativo	0	0	0	0	0	6,000	0	0	0	0	0	4,000	10,000
Operativo													
Publicidad ATL													
Publ. Digital (web, rrs, online)	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	21,600
Prensa Escrita (Trome, Expreso, Día 1)	800	800	800							800	800	800	4,800
Radio (Radiomar, Exitosa, Capital, Inka)	1,200	1,200	1,200			1,200	1,200	1,200	1,200				8,400
Total ATL	3,800	3,800	3,800	1,800	1,800	3,000	3,000	3,000	3,000	2,600	2,600	2,600	34,800
Actividades BTL													
Perifoneo Mercados (Minor, Mayor)	500	500	500			500	500	500	500	500	500	500	5,000
Volanteo Zona Industrial	400	400	400							400	400	400	2,400
Módulos Informat + Promotoras Ventas	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	45,600
Total BTL	4,700	4,700	4,700	3,800	3,800	4,300	4,300	4,300	4,300	4,700	4,700	4,700	53,000
Total Operativo	8,500	8,500	8,500	5,600	5,600	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	87,800
TOTAL AÑO 1 (S/)	8,500	8,500	8,500	5,600	5,600	13,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	11,300	97,800

Total, de gastos de Marketing y de Ventas:

GASTOS DE MÁRKETING Y VENTAS (S/)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Pre Operativo											
Investigación de Mercado	0	0									
Estudio de factibilidad	35,000	0									
Entrevistas a Especialistas	12,000	0									
Encuestas Cuantitativas (Pre y Post)	30,000	10,000	10,500	7,350	4,410	2,205	2,205	2,315	2,778	3,334	4,001
Total Pre Operativo	77,000	10,000	10,500	7,350	4,410	2,205	2,205	2,315	2,778	3,334	4,001
Operativo											
Publicidad ATL											
Publ. Digital (web, rrs, online)	29,500	21,600	22,680	15,876	9,526	4,763	4,763	5,001	6,001	7,201	8,642
Prensa Escrita (Trome, Expreso, Día 1)	4,000	4,800	5,040	3,528	2,117	1,058	1,058	1,111	1,334	1,600	1,920
Radio (Radiomar, Exitosa, Capital, Inka)	3,000	8,400	8,820	6,174	3,704	1,852	1,852	1,945	2,334	2,801	3,361
Total ATL	36,500	34,800	36,540	25,578	15,347	7,673	7,673	8,057	9,668	11,602	13,923
Actividades BTL											
Perifoneo Mercados (Minor, Mayor)	1,000	5,000	5,250	3,675	2,205	1,103	1,103	1,158	1,389	1,667	2,000
Volanteo Zona Industrial	400	2,400	2,520	1,764	1,058	529	529	556	667	800	960
Módulos Informat + Promotoras Ventas	26,600	45,600	47,880	33,516	20,110	10,055	10,055	10,558	12,669	15,203	18,243
Total BTL	28,000	53,000	55,650	38,955	23,373	11,687	11,687	12,271	14,725	17,670	21,204
Total Operativo	64,500	87,800	92,190	64,533	38,720	19,360	19,360	20,328	24,393	29,272	35,127
TOTAL AÑO 0 (S/)	141,500	97,800	102,690	71,883	43,130	21,565	21,565	22,643	27,172	32,606	39,127

Tabla 578. Gastos de Marketing y Ventas

9. EVALUACIÓN ECONÓMICO – FINANCIERA

En el presente capítulo, proyectaremos los estados financieros Flujo de Caja, Estado de Resultados y Balance y realizaremos el análisis económico, financiero y patrimonial del negocio con la finalidad de determinar su rentabilidad, nivel de endeudamiento, liquidez, solvencia entre otros.

Como se mencionó en capítulos anteriores en el presente plan se ha considerado como Año 0 el 2020 y como primer año de operaciones el 2021. Por otra parte, el tipo de cambio para los cálculos es 3.297.

9.1 Estados Financieros Proyectados

9.1.1 Flujos de caja

El Flujo de Caja mide la liquidez de la empresa registrando los ingresos y egresos reales de dinero en un periodo determinado.

De las proyecciones de los planes de Inversión, Operativo y de Marketing, proyectamos los Flujos de Caja Económicos y Financieros:

FLUJO DE CAJA											
DESCRIPCIÓN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
SALDO INICIAL	0	1,083,055	413,141	145,065	358,263	1,042,271	2,083,551	3,354,562	4,934,008	6,705,089	8,698,444
INGRESOS: Aporte de Accionistas y Ventas											
Aportes accionistas	4,945,500										
Ventas en efectivo	0	1,207,895	1,845,034	2,452,641	2,915,979	3,341,813	3,672,816	3,933,329	4,132,493	4,354,702	4,565,271
TOTAL INGRESOS S/	4,945,500	1,207,895	1,845,034	2,452,641	2,915,979	3,341,813	3,672,816	3,933,329	4,132,493	4,354,702	4,565,271
EGRESOS: Inversión Inicial, Costos Operativos y de Márketing											
Egresos 1: Terreno, Construcción, Implementación, Tecnología											
Compra del terreno	2,923,879										
Construcción	4,651,461										
Implementación	397,676										
Tecnología	0	121,500	65,500	73,000	67,000	77,000	150,900	75,500	78,500	73,000	198,500
Sub total 1 (S/)	7,973,015	121,500	65,500	73,000	67,000	77,000	150,900	75,500	78,500	73,000	198,500
Egresos 2: Operativos y de Márketing											
Pago de sueldos y salarios	0	550,800	793,800	927,720	951,480	1,022,760	1,046,520	1,070,280	1,070,280	1,070,280	1,070,280
Pago de Seguro Social	0	61,200	88,200	103,080	105,720	113,640	116,280	118,920	118,920	118,920	118,920
Pago a proveedores	1,483	12,500	2,542	2,542	2,542	2,542	2,542	2,542	2,542	2,542	2,542
Pago de impuestos	267	2,250	458	458	458	458	458	458	458	458	458
Pago de servicios públicos	2,720	25,520	26,400	27,240	28,122	29,048	30,021	30,021	30,021	30,021	30,021
Pagos servicios administrativos	29,560	200,780	220,800	220,800	220,800	220,800	220,800	220,800	220,800	220,800	220,800
Pago de mantenimiento	0	36,300	43,560	43,560	43,560	43,560	43,560	43,560	43,560	43,560	43,560
Pago de marketing y costo de ventas	141,500	97,800	102,690	71,883	43,130	21,565	21,565	22,643	27,172	32,606	39,127
Sub total 2 (S/)	175,530	987,150	1,278,450	1,397,283	1,395,812	1,454,373	1,481,745	1,509,224	1,513,752	1,519,187	1,525,708
TOTAL EGRESOS S/	8,148,545	1,108,650	1,343,950	1,470,283	1,462,812	1,531,373	1,632,645	1,584,724	1,592,252	1,592,187	1,724,208
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO S/	-3,203,045	1,182,300	914,224	1,127,423	1,811,430	2,852,711	4,123,721	5,703,167	7,474,248	9,467,604	11,539,507
FINANCIAMIENTO: Deuda y pago de deuda											
Préstamos recibidos	4,286,100										
Pago de préstamos	0	769,160	769,160	769,160	769,160	769,160	769,160	769,160	769,160	769,160	769,160
	4,286,100	-769,160	-769,160	-769,160	-769,160	-769,160	-769,160	-769,160	-769,160	-769,160	-769,160
FLUJO DE CAJA FINANCIERO S/	1,083,055	413,141	145,065	358,263	1,042,271	2,083,551	3,354,562	4,934,008	6,705,089	8,698,444	10,770,348

Tabla 59. Flujo de caja

Considerando que el rendimiento mínimo esperado por el accionista es 15% y que este está dispuesto a reinvertir su utilidad en el negocio durante un periodo de 10 años, calculamos el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) con los valores obtenidos del Flujo de Caja Financiero Proyectado:

CÁLCULO DE VAN Y TIR	
Tasa	15.00%
n	10
Inversión Inicial	-4,945,500
f1	2,119,073
f2	1,038,981
f3	378,816
f4	149,729
f5	569,163
f6	1,311,511
f7	2,372,855
f8	3,610,240
f9	5,052,421
f10	6,557,019
VAN	3,996,700
TIR	28%

Tabla 60. VAN y TIR

El valor positivo del VAN, así como el valor de la TIR mayor a la tasa de rendimiento mínima esperada por el accionista nos indica que el negocio es viable. A continuación, proyectaremos los estados financieros “Estado de Resultados” y “Estado de Situación Financiera” de manera de poder obtener otros indicadores que nos permitan tener una idea más precisa de la rentabilidad, liquidez, operación y solvencia del proyecto.

9.1.2 Estados de Resultados Proyectados

El Estado de Resultados refleja los resultados de la operación de la empresa en un periodo determinado. Nos brinda información sobre las ventas, costos y gastos de operación, gastos de marketing y administrativos enfocándose finalmente en el cálculo de utilidades: bruta, operativa y neta o utilidad del accionista.

ESTADO DE RESULTADOS (Sol S/)											
DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ingresos (ventas)	0	1207895.22	1845033.87	2452640.75	2915979.24	3341812.91	3672815.96	3933329.11	4132493.1	4354701.99	4565270.99
Total de Ingresos Brutos	0	1,207,895	1,845,034	2,452,641	2,915,979	3,341,813	3,672,816	3,933,329	4,132,493	4,354,702	4,565,271
<Costo de ventas>	0	612000	882000	1030800	1057200	1136400	1162800	1189200	1189200	1189200	1189200
Utilidad Bruta	0	595,895	963,034	1,421,841	1,858,779	2,205,413	2,510,016	2,744,129	2,943,293	3,165,502	3,376,071
<Gastos de ventas>	141,500	97,800	102,690	71,883	43,130	21,565	21,565	22,643	27,172	32,606	39,127
<Gastos de gestión y administ.>	29,560	237,080	264,360	264,360	264,360	264,360	264,360	264,360	264,360	264,360	264,360
<Gastos generales>	4,470	40,270	29,400	30,240	31,122	32,048	33,021	33,021	33,021	33,021	33,021
Utilidad Operativa (UAIIDA) EBITDA	-175,530	220,745	566,584	1,055,358	1,520,167	1,887,440	2,191,071	2,424,105	2,618,741	2,835,515	3,039,563
<Depreciación>	0	30375	16375	18250	16750	19250	177268.817	154232.503	150921.778	145607.875	173162.138
UAI - EBIT	-175,530	190,370	550,209	1,037,108	1,503,417	1,868,190	2,013,802	2,269,873	2,467,819	2,689,907	2,866,401
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<Gastos financieros>	0	769,160	769,160	769,160	769,160	769,160	769,160	769,160	769,160	769,160	769,160
UAI - Utilidad antes de impuestos	-175,530	-578,789	-218,951	267,948	734,258	1,099,030	1,244,642	1,500,713	1,698,659	1,920,748	2,097,241
Impuesto a la Renta (30%)	0	0	0	0	0	329709.071	373392.621	450213.987	509597.812	576224.343	629172.396
Utilidad Neta = NOPAT	-175,530	-578,789	-218,951	267,948	734,258	769,321	871,249	1,050,499	1,189,062	1,344,523	1,468,069
Utilidad Neta Acumulada	-175,530	-754,319	-973,270	-705,322	28,936	798,257	1,669,506	2,720,006	3,909,067	5,253,591	6,721,659

Tabla 61. Estado de Resultados

9.1.3 Balances Proyectados – Situación Financiera

El Balance nos proporciona información sobre la posición financiera del negocio mostrando lo que la empresa tiene y lo que la empresa debe en un momento determinado.

Para elaborar los balances proyectados requerimos tomar en cuenta las políticas de la empresa en lo referente a saldos de efectivo deseados, políticas de sueldos y salarios, de renovación de equipos, forma de depreciación, etc. Además, se deben tener definidas las operaciones que se piensan ejecutar en los próximos años como compra de activos, préstamos, aportes de capital, etc.

Consideraremos en nuestra proyección lo siguiente:

- Depreciación lineal de equipos e inmuebles.
- La compra del terreno y la construcción total se realizarán en el Año 0.
- El financiamiento externo se realizará en el Año 0 y considerará el monto (cash) necesario para cubrir los costos de operación de los primeros años.
- En cuanto al efectivo, se debe tener un 80% del costo de ventas presupuestado.
- Se asume que las cuentas por cobrar son iguales a las ventas proyectadas.

BALANCE - SITUACIÓN FINANCIERA (Sol S/)											
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Activo Corriente											
Caja, bancos, efectivo	1,083,055	489,600	705,600	824,640	845,760	909,120	930,240	951,360	951,360	951,360	951,360
Cuentas por cobrar, clientes	1,207,895	1,845,034	2,452,641	2,915,979	3,341,813	3,672,816	3,933,329	4,132,493	4,354,702	4,565,271	4,565,271
Total Activo Corriente	2,290,950	2,334,634	3,158,241	3,740,619	4,187,573	4,581,936	4,863,569	5,083,853	5,306,062	5,516,631	5,516,631
Activo no Corriente											
Terreno, inmueble	7,575,339	7,575,339	7,575,339	7,575,339	7,575,339	7,575,339	7,575,339	7,575,339	7,575,339	7,575,339	7,575,339
Maquinaria, equipo	0	121,500	65,500	73,000	67,000	77,000	150,900	75,500	78,500	73,000	198,500
Depreciación acumulada	0	-30,375	-46,750	-65,000	-81,750	-101,000	-278,269	-432,501	-583,423	-729,031	-902,193
Total Activo no Corriente	7,575,339	7,666,464	7,594,089	7,583,339	7,560,589	7,551,339	7,447,970	7,218,338	7,070,416	6,919,308	6,871,646
Total Activos (S/)	9,866,289	10,001,098	10,752,330	11,323,958	11,748,162	12,133,275	12,311,539	12,302,191	12,376,478	12,435,939	12,388,277
Pasivo corriente											
Cuentas por pagar, proveedores	175,530	987,150	1,278,450	1,397,283	1,395,812	1,454,373	1,481,745	1,509,224	1,513,752	1,519,187	1,525,708
Deuda por pagar a corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo Corriente (S/)	175,530	987,150	1,278,450	1,397,283	1,395,812	1,454,373	1,481,745	1,509,224	1,513,752	1,519,187	1,525,708
Pasivo no corriente											
Deuda de largo plazo	5,110,350	4,823,892	4,502,086	4,140,568	3,734,439	3,278,194	2,765,648	2,189,854	1,543,007	816,339	0
Impuestos por pagar	0	0	0	0	0	329,709	373,393	450,214	509,598	576,224	629,172
Total Pasivo no Corriente	5,110,350	4,823,892	4,502,086	4,140,568	3,734,439	3,607,903	3,139,040	2,640,068	2,052,605	1,392,563	629,172
Total Pasivos (S/)	5,285,880	5,811,042	5,780,536	5,537,851	5,130,251	5,062,276	4,620,786	4,149,291	3,566,357	2,911,750	2,154,880
Patrimonio											
Capital social	4,945,500	4,580,409	4,190,056	4,971,794	5,786,107	6,617,911	7,070,999	7,690,754	8,152,899	8,810,121	9,524,189
Utilidad/pérdida retenidas	-365,091	-390,353	781,738	814,313	831,804	453,088	619,755	462,145	657,222	714,068	709,208
Total Patrimonio (S/)	4,580,409	4,190,056	4,971,794	5,786,107	6,617,911	7,070,999	7,690,754	8,152,899	8,810,121	9,524,189	10,233,397
Total Pasivo y Patrimonio (S/)	9,866,289	10,001,098	10,752,330	11,323,958	11,748,162	12,133,275	12,311,540	12,302,190	12,376,478	12,435,939	12,388,277

Tabla 58. Balance. Situación Financiera

9.2 Análisis de Estados Financieros

Con los resultados obtenidos en los Estados Financieros Proyectados, calculamos los siguientes ratios o indicadores financieros:

EVALUACIÓN FINANCIERA											
	RATIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
RATIOS DE LIQUIDEZ											
Circulante o Corriente	activo corriente / pasivo corriente	2,334,634 / 987,150	3,158,241 / 1,278,450	3,740,619 / 1,397,283	4,187,573 / 1,395,812	4,581,936 / 1,454,373	4,863,569 / 1,481,745	5,083,853 / 1,509,224	5,306,062 / 1,513,752	5,516,631 / 1,519,187	5,516,631 / 1,525,708
		2.4:	2.5:	2.7:	3.0:	3.2:	3.3:	3.4:	3.5:	3.6:	3.6:
RATIOS DE APALANCAMIENTO											
Deuda a Patrimonio	Total Deuda / Patrimonio	4,823,892 / 4,190,056	4,502,086 / 4,971,794	4,140,568 / 5,786,107	3,734,439 / 6,617,911	3,607,903 / 7,070,999	3,139,040 / 7,690,754	2,640,068 / 8,152,899	2,052,605 / 8,810,121	1,392,563 / 9,524,189	629,172 / 10,233,397
		1.2:	0.9:	0.7:	0.6:	0.5:	0.4:	0.3:	0.2:	0.1:	0.1:
Deuda a Total Activos	Total Deuda / Total Activos	4,823,892 / 10,001,098	4,502,086 / 10,752,330	4,140,568 / 11,323,958	3,734,439 / 11,748,162	3,607,903 / 12,133,275	3,139,040 / 12,311,539	2,640,068 / 12,302,191	2,052,605 / 12,376,478	1,392,563 / 12,435,939	629,172 / 12,388,277
		0.5:	0.4:	0.4:	0.3:	0.3:	0.3:	0.2:	0.2:	0.1:	0.1:
RATIOS DE RENTABILIDAD											
Margen Utilidad Bruta	Utilidad Bruta / Total Ventas	595,895 / 1,207,895	963,034 / 1,845,034	1,421,841 / 2,452,641	1,858,779 / 2,915,979	2,205,413 / 3,341,813	2,510,016 / 3,672,816	2,744,129 / 3,933,329	2,943,293 / 4,132,493	3,165,502 / 4,354,702	3,376,071 / 4,565,271
		49%:	52%:	58%:	64%:	66%:	68%:	70%:	71%:	73%:	74%:
Margen Utilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas Totales	-578,789 / 1,207,895	-218,951 / 1,845,034	267,948 / 2,452,641	734,258 / 2,915,979	769,321 / 3,341,813	871,249 / 3,672,816	1,050,499 / 3,933,329	1,189,062 / 4,132,493	1,344,523 / 4,354,702	1,468,069 / 4,565,271
		-48%:	-12%:	11%:	25%:	23%:	24%:	27%:	29%:	31%:	32%:
Retorno sobre la inversión - ROA	EBIT / Activos Totales	190,370 / 10,001,098	550,209 / 10,752,330	1,037,108 / 11,323,958	1,503,417 / 11,748,162	1,868,190 / 12,133,275	2,013,802 / 12,311,539	2,269,873 / 12,302,191	2,467,819 / 12,376,478	2,689,907 / 12,435,939	2,866,401 / 12,388,277
		2%:	5%:	9%:	13%:	15%:	16%:	18%:	20%:	23%:	23%:
Retorno sobre Capital - ROE	Utilidad Neta / Capital	-578,789 / 4,580,409	-218,951 / 4,190,056	267,948 / 4,971,794	734,258 / 5,786,107	769,321 / 6,617,911	871,249 / 7,070,999	1,050,499 / 7,690,754	1,189,062 / 8,152,899	1,344,523 / 8,810,121	1,468,069 / 9,524,189
		-13%:	-5%:	5%:	13%:	12%:	12%:	14%:	15%:	15%:	15%:

Tabla 63. Evaluación Financiera - Ratios

9.2.1 Ratios de Liquidez

Nos muestran la capacidad de la empresa de cubrir los pasivos de corto plazo con los activos de corto plazo.

a) Corriente o Circulante

Muestra la capacidad de atender sus pasivos corrientes con sus activos corrientes. Podemos notar que, durante el periodo de análisis, este ratio crece de 2.4 a 3.6 veces con lo cual la liquidez está garantizada.

b) Prueba Ácida o liquidez

Muestra la capacidad de cubrir los pasivos corrientes con los activos corrientes más líquidos. En el caso actual, al no aplicar inventarios, el ratio es el mismo que el anterior.

9.2.2 Ratios de apalancamiento

Nos presentan el nivel con el cual la empresa accede a financiamiento a través de deuda.

c) Deuda a Patrimonio

Magnitud con la cual la empresa está financiada con deuda respecto al capital del accionista (Estructura Financiera). Si bien en el primer año de operación, la estructura financiera resulta excesiva (1.2), se estima que al cabo del cuarto año esta ratio baje a 0.6 hasta reducirse a 0.1 en el año 10.

d) Deuda a Total de Activos

Muestra el grado en que los activos de la empresa fueron financiados con deuda. Para nuestro caso, el valor de esta ratio disminuye de 0.5 a 0.1 al término de 10 años.

9.2.3 Ratios de rentabilidad

Medición de desempeño en relación con las ventas o a la inversión.

a) Margen Utilidad Bruta

Indica la eficiencia en el manejo de costos y de la política de precios de la empresa. Se aprecia que, en el periodo de 10 años, este ratio se incrementa constantemente de 49% a 74% lo cual nos indica que los costos de ventas y la política de incremento del precio de la pensión educativa se encuentran bastante controlados.

b) Margen Utilidad Neta

Indica la rentabilidad de la empresa después de cubrir todos los costos y gastos, así como los impuestos. Este ratio nos indica que, durante los primeros dos años, tenemos rentabilidad neta negativa. A partir del tercer año este ratio se incrementa hasta llegar a un 32% en el año 10, cuando se tiene la operación al 98% de la capacidad instalada.

c) Retorno sobre la Inversión – ROA

Indica la eficiencia con la cual se están usando los activos para generar utilidades. En nuestro caso, el ROA se incrementa constantemente llegando a obtener un valor del 18% al séptimo año y de 23% al término del décimo año.

d) Retorno sobre capital – ROE

Indica la rentabilidad obtenida por los accionistas respecto a sus aportes totales. Se aprecia que, según nuestras proyecciones, luego de los tres primeros años críticos, el valor del ROE alcanza un valor de 15% en el octavo año de operación el cual se mantiene en el tiempo.

En función a los valores de los diferentes indicadores financieros obtenidos, podemos decir que el proyecto no solo es viable, sino que es bastante atractivo pues cumple con creces con las expectativas mínimas del accionista y deja la posibilidad de mantenerse sostenible más allá del periodo de análisis de diez años.

10. CONCLUSIÓN

Iniciamos este equipo de trabajo como estudiantes de postgrado de esta escuela de negocios con la firme intención de lograr el MBA, hoy lo concluimos como socios inversionistas de un negocio que hemos validado en todos sus extremos por medio de esta herramienta, nuestro Plan de Negocio, el mismo que nos servirá de guía metodológica y plan de acción para los siguientes pasos del emprendimiento que estamos iniciando.

Por lo expuesto, fuimos muy cuidadosos en plantearnos objetivos específicos para nuestra investigación a lo largo del proyecto y en base a ello podemos concluir que los puntos señalados a continuación nos brindan una base objetiva de respaldo a la idea de negocio, la viabilidad y la forma correcta en que debemos gestionar este proyecto.

Nuestro análisis de mercado, específicamente de la oferta y demanda en el sector educativo, en la zona de influencia geográfica, concluyó que debido a la necesidad de opciones educativas diferenciadoras en el ámbito privado particular existe una conveniente oportunidad de negocio, la misma que se ve fortalecida por la cercanía de nuestra sede a los centros de desarrollo urbano y a los polos productivos de la zona, asegurando una adaptación amigable de las generaciones de trabajadores jóvenes a los ejes económicos técnicos que les permitirán asegurar un nivel de vida superior al promedio actual. Esta será para nosotros la prueba piloto que necesitaremos en el mediano plazo para proyectar negocios educativos similares en el segmento, pero en otros ámbitos geográficos.

Nuestros planes de marketing y operativo detallan la manera como el colegio irá creciendo y atendiendo a más estudiantes durante los siguientes años hasta llegar a su máxima capacidad de 685 alumnos. La decisión estratégica de ubicar el colegio en el distrito de Villa el Salvador nos permitirá explotar la necesidad de las nuevas familias emergentes, con mayor capacidad adquisitiva y mayores factores aspiracionales de crecimiento socio económico en base a una educación superior y diferente para sus hijos.

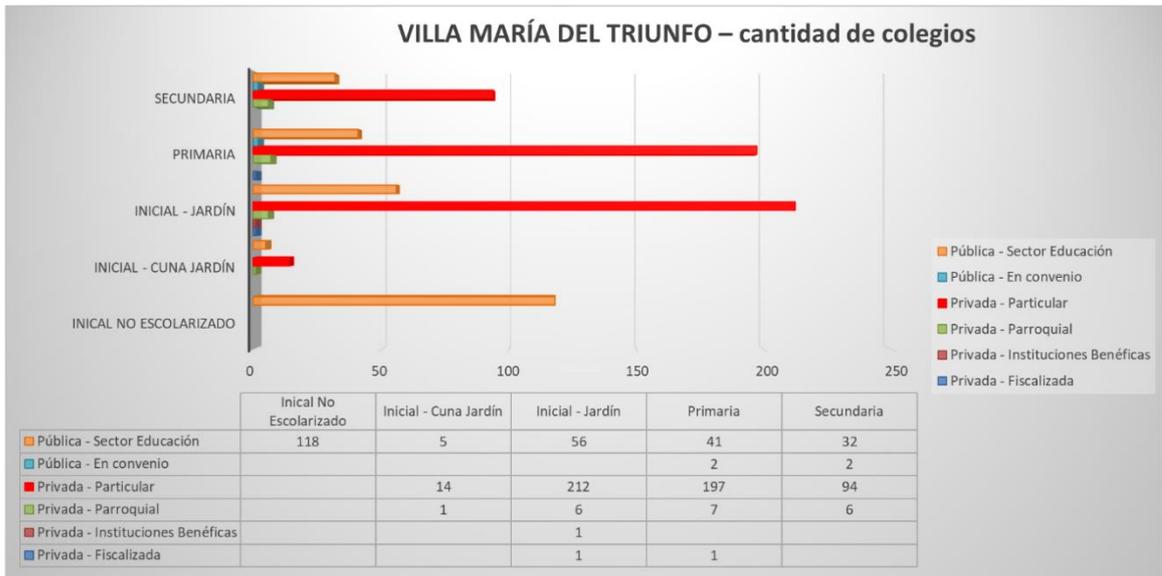
Por último, nuestra evaluación económico-financiera incluyó un periodo de proyección de hasta 10 años a fin de estar seguros sobre el rendimiento y retornos mínimos esperados. Así, los valores positivos obtenidos en el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) mediante el Flujo de Caja Financiero Proyectado, junto a los diferentes indicadores financieros detallados en nuestro capítulo financiero, como los ratios de liquidez,

apalancamiento y de rentabilidad, nos permiten asegurar que el proyecto no solo es viable, sino que es bastante atractivo pues cumple con creces con las expectativas mínimas de los accionistas y brinda la perspectiva de mantenerse sostenible más allá del periodo de análisis de diez años. Comprobándose de esta forma que nuestro planteamiento del problema y oportunidad comercial identificados y expuestos al inicio de la presente investigación, son correctos y factibles.

11. ANEXOS

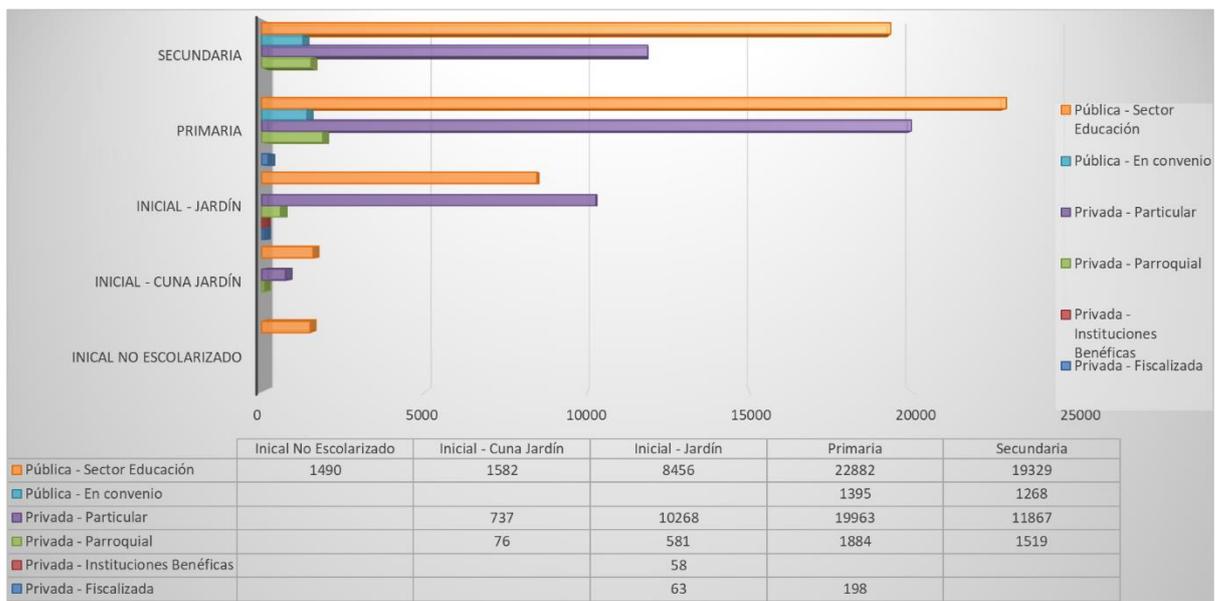
I. Clasificación de cantidad de alumnos y cantidad de colegios por distrito aledaños a Villa el Salvador

Clasificación por cantidad de colegios VMT



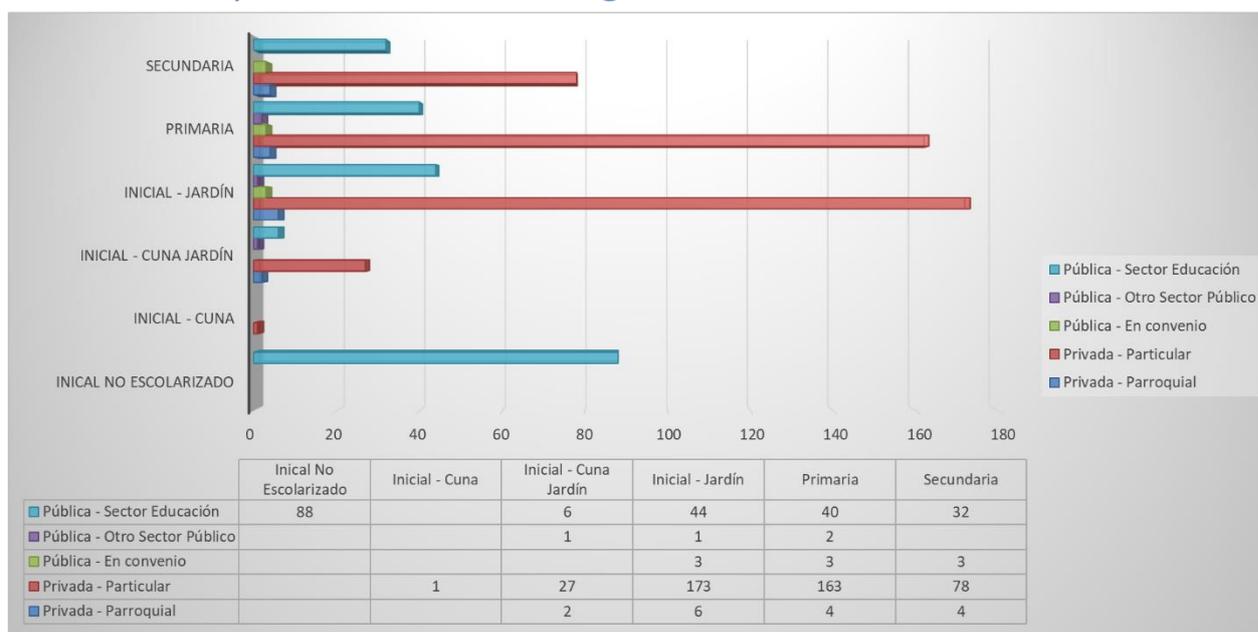
<http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-iiiee#>

Clasificación por cantidad de Alumnos VMT



<http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-iiiee#>

Clasificación por cantidad de colegios SJM



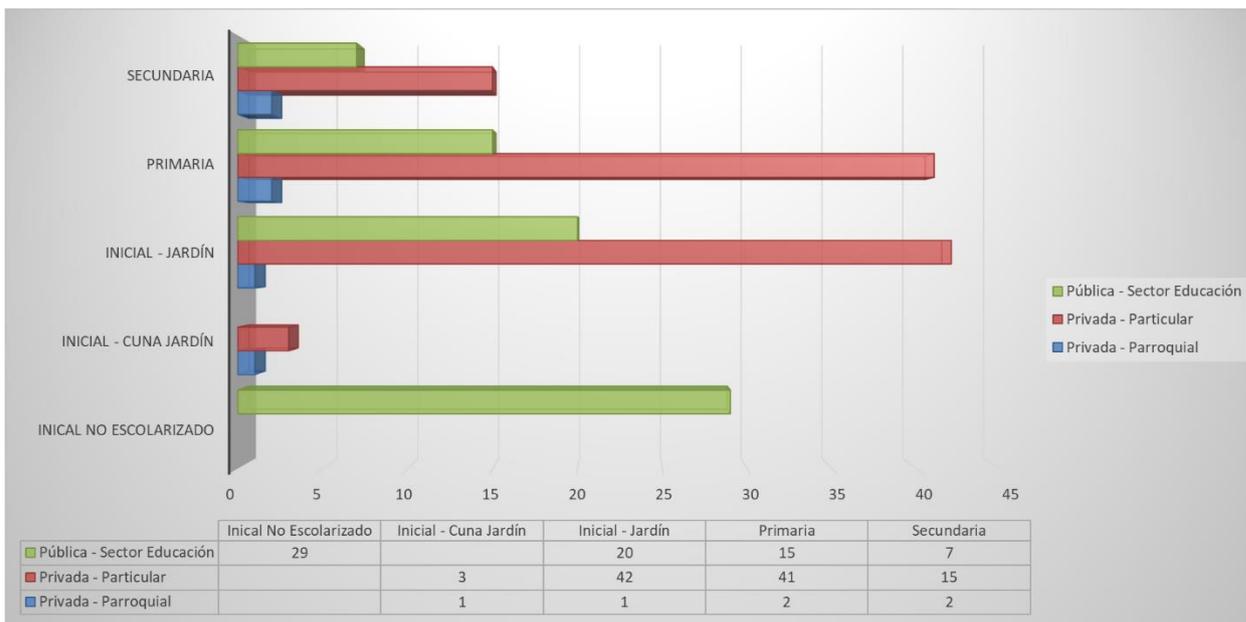
<http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-ieee#>

Clasificación por cantidad de Alumnos SJM



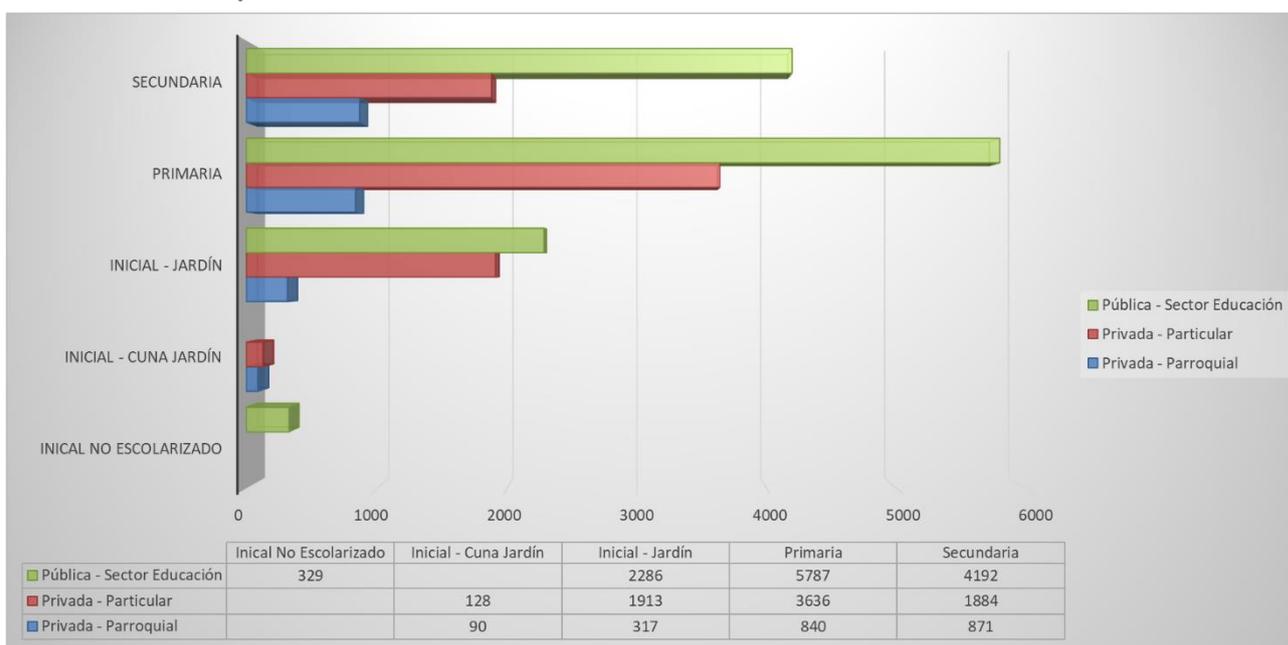
<http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-ieee#>

Clasificación por cantidad de colegios Lurín



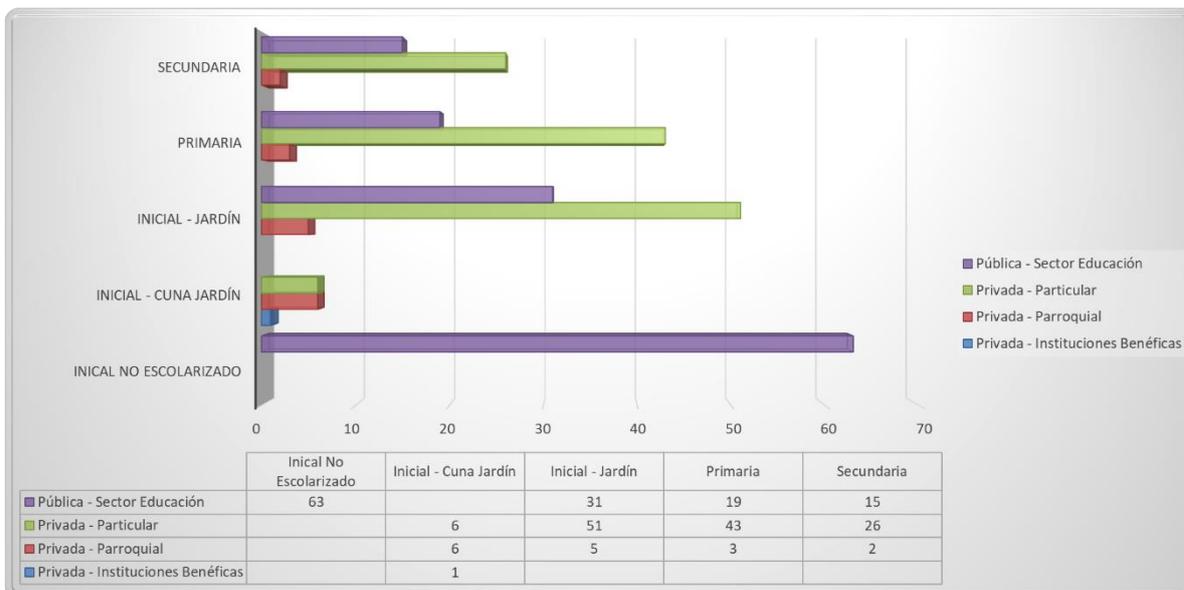
<http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-ieee#>

Clasificación por cantidad de Alumnos Lurín



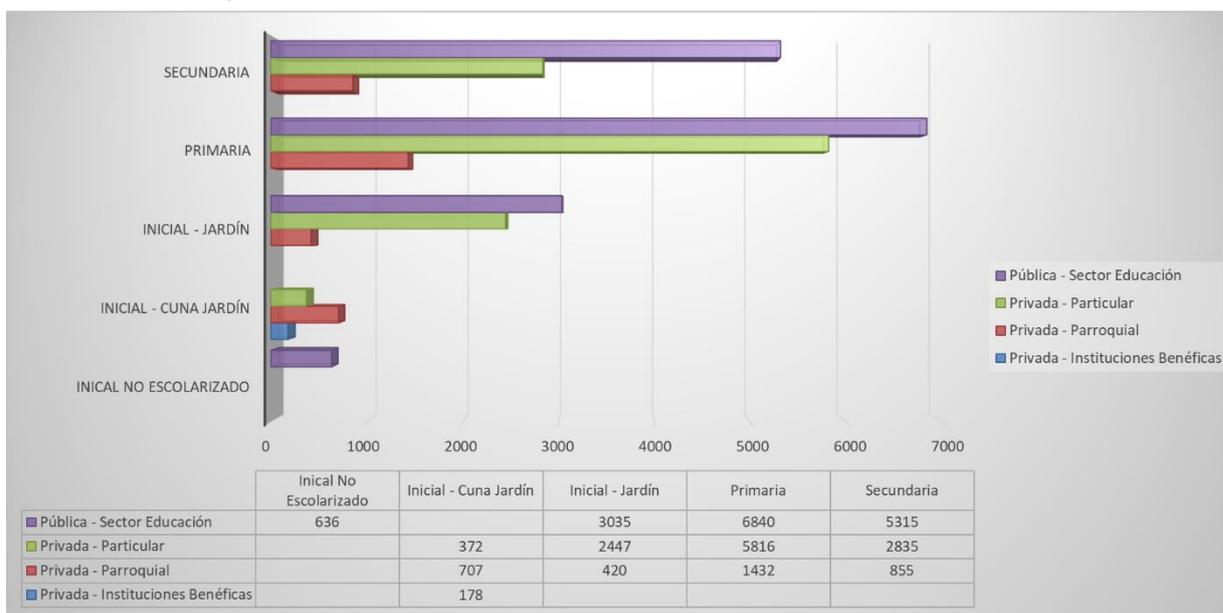
<http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-ieee#>

Clasificación por cantidad de colegios Pachacamac



<http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-ieee#>

Clasificación por cantidad de Alumnos Pachacamac



<http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-ieee#>

Clasificación por cantidad de colegios VES



<http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-iiief/>

Clasificación por cantidad de Alumnos VES



<http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-iiief/>

ANEXO 2

Ficha De La Encuesta para la Propuesta de un Colegio En Villa El Salvador

Buenas tardes estimado/a Sr. Sra. Srta., antes que nada, nos permitimos presentarnos, somos un grupo de alumnos de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC y estamos realizando un proyecto acerca del lanzamiento de un Colegio bajo el formato innovador con talleres ocupacionales.

Agradecemos anticipadamente las respuestas al cuestionario de preguntas ya que será de amplia importancia para los fines de nuestro estudio.

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. Edad
 - a) 25 a 30 años
 - b) 31 a 35 años
 - c) 36 a 40 años
 - d) 41 a 45 años
 - e) Otra edad, finaliza la encuesta.

2. Género:
 - Femenino
 - Masculino

3. Salario que percibe
 - a) S/3000 – S/5000
 - b) S/5001 – S/7000
 - c) S/7001 – S/9000
 - d) S/9001 a más

4. ¿Cuál es el nivel de instrucción?
 - a) Hasta secundaria incompleta
 - b) Secundaria completa/superior no universitaria incompleta
 - c) Superior no universitaria completa/ Univ. Incompleta
 - d) Universitaria completa
 - e) Posgrado

5. ¿En qué distrito radica?
 - a) Villa El Salvador
 - b) Villa María

- c) Lurín
- d) Pachacamac
- e) Otro (Fin de la Encuesta)

II. PREGUNTAS ORIENTADAS AL CONSUMIDOR

1. ¿Usted tiene hijos en edad escolar?
 - a) Si
 - b) No (Fin de la encuesta)
2. ¿Ud. matricula a sus hijos en colegios privados?
 - a) Si
 - b) No Fin de la encuesta
3. ¿En qué nivel o grado de educación se encuentran estudiando sus hijos?
 - a) Inicial
 - b) Primaria
 - c) Secundaria
4. Tomando en cuenta la Institución Educativa Particular donde estudian sus hijos, ¿Cuál es el principal factor que valora?

	Nada Importante (1)	Poco Importante (2)	Medianamente Importante (3)	Importante (4)	Muy Importante (5)
Docentes calificados					
Costo de la pensión					
Calidad de enseñanza					
Talleres de tipo ocupacional					
Metodología de enseñanza a nivel pre universitario					

5. ¿Cuál es la IE donde estudian sus hijos?

6. ¿Cuál es el medio de comunicación por el cual se enteró de la existencia de la IEP?
 - a) Programas televisivos
 - b) Programas radiales
 - c) Encartes
 - d) Paneles publicitarios
 - e) Facebook
 - f) Blogs
 - g) Publicidad que le llega al correo

- h) Por recomendaciones
 - e) Otro _____
7. ¿Cuál es el principal motivo por el que prefiere la IE?
- a) Es un buen servicio educativo
 - b) Facilidades de pago
 - c) Enseñanza de calidad
 - d) Por recomendación familiar
 - e) Puntualidad de los docentes
 - f) Años que tiene la IE en el medio
 - g) Otros _____
8. ¿Cuánto es el precio que paga por la pensión mensual?
- a) De S/. 350.0 a S/. 400
 - b) De S/. 400.0 a S/. 450
 - c) Más de S/. 400
 - d) Otros _____

III. PREGUNTAS REFERIDAS A LA NUEVA PROPUESTA DEL COLEGIO

9. ¿Matricularía a su hijo en un Colegio que le ofreciera un mejor servicio como Talleres ocupacionales?
- a) Si
 - b) No (Fin de la encuesta)
10. ¿Cuál es el nivel en el que matricularía en un nuevo inicio del año escolar?
- a) Inicial
 - b) Primaria
 - c) Secundaria
11. ¿En una escala del 1 al 4, cómo calificaría la propuesta innovadora del colegio?
- a) 1 – 2
 - b) 3 – 4
 - c) Más de 4
12. ¿Cuánto puede pagar mensualmente por la pensión?
- a) De S/. 360 A S/. 380
 - b) De S/. 380 A S/. 450
 - c) Más de S/. 450
13. ¿Cuál es el medio por el que le gustaría enterarse de la existencia del Colegio?
- a) Programas televisivos

- b) Programas radiales
- c) Encartes
- d) Paneles públicos
- e) Facebook
- f) Blogs
- g) Publicidad en el correo
- h) Otros _____

14.- ¿Valoraría el formato innovador del servicio educativo, como Talleres Ocupacionales?

- a) Demasiado valor
- b) Mucho valor
- c) Poco valor
- d) Nada de valor

15. ¿Qué tanto valor tiene para usted los ambientes e infraestructura del Colegio?

- a) Demasiado valor
- b) Mucho valor
- c) Poco valor
- d) Nada de valor

16. ¿De las siguientes alternativas, qué nombre nos sugiere Ud. para el Colegio?

- a) Steve Jobs School
- b) Future Tech
- c) Green School
- d) Otra _____

Muchas Gracias

12. BIBLIOGRAFIA

- Aguirre, M. (2012) Economía de escalas y método de lange. Universidad Tecnica de Machala
- Arenas, Eduardo (2018). La Educación en el Perú y las Nuevas Tecnologías del siglo XXI. 21 de abril de 2018, de Nube Educativa Sitio web: <http://nubeeducativa.com/la-educacion-en-el-peru-y-las-nuevas-tecnologias-del-siglo-xxi/>
- SINEACE. (2017). Dieciocho Colegios Cuentan con Acreditación. 2019, de SINEACE Sitio web: <https://www.sineace.gob.pe/sineace-dieciocho-colegios-cuentan-con-acreditacion/>
- Andina. (marzo 2019). Villa El Salvador: un escolar muerto por disparo en accidente. 2019, de Andina, Agencia Peruana de Noticias Sitio web: <https://andina.pe/agencia/noticia-villa-salvador-un-escolar-muerto-disparo-accidente-745887.aspx>
- Glave, Marisa. (enero 2017). La Inversión Privada En El Sector Educación. Un análisis de las APP y Oxl en Infraestructura Educativa. 2019, de Grupo Propuesta Ciudadana Sitio web: <http://www.grade.org.pe/forge/descargas/APPyOXL.infraestructura.pdf>
- Arbaiza, L. (2014). *Administración y Organización Un Enfoque Contemporáneo*. Lima: Cengage Learning.
- Arregui, P., & Cueto, S. (1998). *Educación ciudadana, democracia y participación*. Lima, Perú: Grade.
- Balarín, M. (2015). *The default privatization of peruvian education and the rise of low-fee private schools: Better or worse opportunities for the poor*. Group for the Analysis of Development (GRADE). Obtenido de <http://www.periglobal.org/sites/periglobal.org/files/WP65%20Peru.pdf>
- Benavides, Martín. (2008). *Análisis de programas, procesos y Resultados Educativos en el Perú*. Obtenido de Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO): <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/grade/20100330034607/analisis.pdf>
- Blakemore, S.-J., & Frith, U. (2011). *Cómo aprende el cerebro: las claves para la educación*.
- Boyte, H. (2015). *Democracy's Education: Public Work, Citizenship, and the Future of Collegas and Universities*. Tennessee, EE.UU: Vanderbilt University Press.

- Chourio, J. A., & Segundo, R. (2008). Pensamiento e ideas pedagógicas de Célestin Freinet. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social REDHECS*(4), 48 - 55.
- Congreso de la República. (01 de diciembre de 1995). *Ley de los Centros Educativos Privados*. Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/comunicado/pdf/normativa-2018/ley-26549/ley-26549.pdf>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice-Hall. (5ta.ed.). .
- Diario Oficial El Peruano. (2016). *Ley General de Educación*. Obtenido de Decreto Supremo N° 011-2012-ED: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/modifican-el-reglamento-de-la-ley-n-28044-ley-general-de-e-decreto-supremo-n-009-2016-minedu-1408499-7/>
- Dolors, M., & Cónsul, M. (abril de 2019). *Aprendizaje basado en problemas: El método ABP*. Obtenido de Educrea: <https://educra.cl/aprendizaje-basado-en-problemas-el-metodo-abp/>
- El Comercio. (20 de agosto de 2018). *Educación privada: ¿Por qué la oferta es tan heterogénea?* Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/educacion-privada-oferta-heterogenea-noticia-548523>
- Gestión. (agosto de 2013). *Segmento C tiene mayor interés en su imagen y reconocimiento*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/segmento-c-mayor-interes-imagen-reconocimiento-46309>
- Guadalupe, C., León, J., Rodríguez, J., & Vargas, Silvana. (Diciembre de 2017). Estado de la Educación en el Perú, Análisis y Perspectiva de la educación básica. Lima, Lima, Perú.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: Interamericana Editores.
- Jopen, G., Gomez, W., & Herbert, O. (setiembre de 2014). *SISTEMA EDUCATIVO PERUANO: BALANCE Y AGENDA*. Lima: Departamento de Economía, PUCP. Obtenido de Departamento de Economía, PUCP.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educacional.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Vol. Decimocuarta edición). México, Estado de México: Pearson Educación.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategias. Séptima Edición*. México: Pearson Educación.

- Luci, F. (2012). La industria de la consultoría y la constitución de la élite managerial de las grandes empresas argentinas. *Scielo*. Recuperado el 5 de Julio de 2017, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712012000100008
- Mena, I., Becerra, S., & Castro, P. (2011). *Gestión de la convivencia escolar en Chile: Problemática, anhelos y desafíos*. Chile.
- Ministerio de Educación. (1999). *Bachillerato Peruano*. Lima, Perú: Vice Ministerio de Gestión Pedagógica.
- Ministerio de Educación. (2015). *Documento Prospectivo del Sector*. Obtenido de Fase de Análisis Prospectivo del Proceso de Planeamiento: <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/DocProsp-EDUCACI%C3%93N.pdf>
- Ministerio de Educación. (2017). *Currículo Nacional de la educación básica*. Lima, Perú: Ministerio de educación.
- Ministerio de Educación. (s.f.). *Plan Nacional de Educación Ambiental*. Obtenido de 2016 - 2021 PLANEA: http://www.minedu.gob.pe/educacion-ambiental/ambiental/sumilla_planea.php
- Noguez, S. (2002). El desarrollo del potencial de aprendizaje Entrevista a Reuven Feuerstein. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 4(2), 133-147.
- Ñopo, Hugo; GRADE. (febrero de 2018). Análisis de la Inversión Educativa en el Perú desde una mirada comparada. Lima, Perú.
- Ocampo, J. (2008). Paulo Freire y la pedagogía del oprimido. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 57-72.
- Parodi, Carlos. (17 de Agosto de 2018). *Ruido político y desempeño económico*. (D. Gestión, Editor) Obtenido de <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2018/08/ruido-politico-y-desempeno-economico.html>
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Miami: Ediciones Pirámide- Cartoné.
- Pozner, P. (1995). *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Argentina: Aique Grupo editor.
- Santealla, E., & Martínez, N. (2017). La pedagogía Freinet como alternativa al método tradicional e la enseñanza de las ciencias. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 21(4), 359-379.
- Velarde, E. (2008). La teoría de la modificabilidad estructural cognitiva de Reuven Feuerstein. *Investigación Educativa*, 12(22), 203-221.

