

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Business Consulting de la Asociación Educativa de Gestión No Estatal Danielle
Mitterrand**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MÁGISTER EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Luis Alberto, Del Carpio Sánchez, DNI:43589131

Omar Aníbal, Cubillas Rodríguez, DNI:70449420

ASESOR

Nicolás Andrés Núñez Morales, DNI: 49011442

ORCID 0000-0003-2193-3830

JURADO

Juan Pedro Rodolfo, Narro Lavi

Mario Miguel, Alor Hurtado

Nicolás Andrés, Núñez Morales

Surco, agosto 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

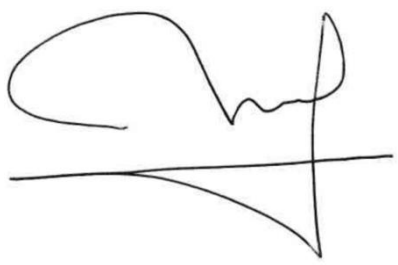
Yo, Nicolás Andrés Núñez Morales, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Business Consulting de la Asociación Educativa de Gestión No Estatal Danielle Mitterrand”, de los autores:

Luis Alberto, Del Carpio Sánchez, DNI: 43589131

Omar Aníbal, Cubillas Rodríguez, DNI: 70449420, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 14/06/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 14 de junio de 2023

Apellidos y nombres del asesor: Núñez Morales, Nicolás Andrés	
DNI: 49011442	Firma
ORCID: 0000-0003-2193-3830	

Agradecimiento

Expresamos nuestro agradecimiento a la promotora de la Asociación Educativa de Gestión No Estatal Danielle Mitterrand de la ciudad de Juliaca departamento de Puno, por su interés y amabilidad al momento del desarrollo de la elaboración de esta consultoría.

A Dios, por cuidarnos en cada paso dado y a nuestros padres por el apoyo incondicional que nos brindan cada día.



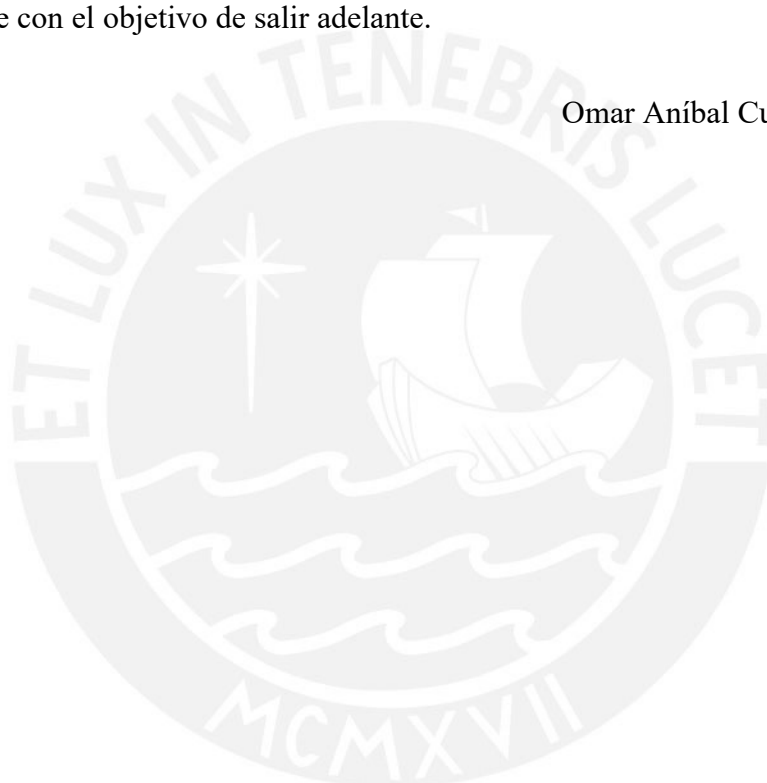
Dedicatoria

A mis hijos Matheo y Máximo por ser mi fortaleza y por enseñarme el significado del amor, a mi esposa por el apoyo incondicional y por alentarme en todos mis proyectos y a mis padres por enseñarme a ser una buena persona.

Luis Alberto Del Carpio Sánchez

A mis padres, por ser siempre nuestra fortaleza e impulso en cada paso profesional que doy, siempre con el objetivo de salir adelante.

Omar Aníbal Cubillas Rodríguez.



Resumen Ejecutivo

La Asociación Educativa de Gestión No Estatal Danielle Mitterrand registrada el 3 de julio del año 1992 en la provincia de Juliaca departamento de Puno, se dedica a impartir una formación académica en los niveles de inicial, primaria y secundaria con el objetivo de seguir formando a múltiples estudiantes. El centro educativo privado ha mejorado su infraestructura e incrementado sus instalaciones sin tener gran aceptación del público, por lo que dicha institución solicitó la consultoría para **identificar los problemas específicos y desarrollar soluciones estratégicas** con la **finalidad de incrementar y elevar el número de matriculados e ingresos en los próximos periodos.**

Durante el desarrollo de la consultoría se ha podido identificar cuatro soluciones. La primera alternativa es incrementar la publicidad de la marca, la segunda es realizar alianzas estratégicas con instituciones del estado reforzando la calidad de educación que presenta cada día la institución privada, la tercera es mejorar el plan de estudio, en el cual se hace referencia a los talleres que deben ser agregados en el plan curricular según el nivel de enseñanza y la cuarta es realizar encuestas de satisfacción a los clientes para conocer qué perspectiva tienen sobre la enseñanza y sobre los servicios ofrecidos por el colegio. Estas alternativas fueron analizadas y valoradas mediante un Balanced Scorecard.

Palabras Clave: Colegio privado, business consulting, venta, posicionamiento, educación

Abstract

The Danielle Mitterrand Non-State Educational Association, registered on July 3, 1992 in the province of Juliaca, department of Puno, is dedicated to providing academic training at the kindergarten, primary and secondary levels. In order to continue training multiple students, the private educational center has improved its infrastructure and increased its facilities without having great public acceptance, so the institution requested the consultancy to identify specific problems and develop strategic solutions in order to increase and raise the number of enrolled students in the coming periods.

During the development of the consultancy, four solutions have been identified. The first alternative is to increase brand publicity, the second is to make strategic alliances with state institutions that reinforce the quality of education that the private institution presents every day, the third is to improve the curriculum, which refers to the workshops that should be added to the curriculum according to the level of education and the fourth is to conduct customer satisfaction surveys to find out what perspective they have of the education and services offered by the school. These alternatives were analyzed and evaluated by means of a Balanced Scorecard.

Key words: private school, business consulting, sales, positioning, education

Índice

Índice.....	7
Lista de Tablas	10
Lista de figuras.....	12
Capítulo I: Situación General de la Empresa	14
1.1 Presentación de la Empresa.....	14
1.2 Modelo de Negocio	20
1.3 Análisis del Sector Industrial	24
1.3.1 Análisis PESTEC	24
1.3.1.1 Fuerzas Políticas	25
1.3.1.2 Fuerzas Económicas	26
1.3.1.3 Fuerzas Sociales	29
1.3.1.4 Fuerzas Tecnológicas.....	30
1.3.1.5 Fuerzas Ecológicas	32
1.3.1.6 Fuerzas competitivas	33
1.3.2 Cinco fuerzas de PORTER	34
1.3.2.1 Poder de negociación de proveedores (Bajo).....	35
1.3.2.2 Poder de negociación de clientes (Medio).....	36
1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y amenazas)	38
1.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y debilidades).....	39

Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal.....	41
2.1 Metodología de Trabajo	41
2.2 Lista de problemas	42
2.2.1 Disminución de matriculados en la institución educativa privada	42
2.2.2 Ausencia de canales digitales que hagan competitivo al negocio	43
2.2.3 Ineficiente gestión de calidad del servicio educativo brindado	44
2.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio	45
2.4 Problema Principal	46
Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal	47
3.1 Causas identificadas	47
3.1.1 Personas	49
3.1.2 Operaciones	49
3.1.3 Marketing.....	50
3.1.4 Administración	51
3.1.5 Entorno	51
3.1.6 Finanzas	52
3.2 Matriz Priorización Causa-Raíz	52
3.2.1 Factibilidad	59
3.2.2 Beneficio	59
3.2.3 Resultado.....	60
Capítulo IV: Alternativas de Solución.....	62

4.1 Alternativas de Solución identificadas	62
4.1.1 Alternativa 1: Incrementar la publicidad de la marca como un referente de educación de calidad.....	62
4.1.2 Alternativa 2: Alianzas estratégicas: ventas	64
4.1.3 Alternativa 3: Mejorar el plan de estudio académico	68
4.1.4 Alternativa 4: Realizar encuestas de satisfacción a los padres de la institución	71
4.2 Evaluación de las Alternativas de solución.....	72
4.3 Solución Propuesta.....	73
Capítulo V: Plan de Implementación y factores clave de éxito.....	74
5.1 Definiciones Claves.....	74
5.2 Plan de Implementación y Presupuesto.....	76
Capítulo VI: Resultados Esperados	81
6.1 Resultados esperados del Plan de Implementación.....	81
6.2 Recuperación de la Inversión	87
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones	93
7.1 Conclusiones	93
7.2 Recomendaciones.....	94
Referencias.....	95
Apéndice A: Guía de Cuestionario	97

Lista de Tablas

Tabla 1 Niveles académicos.....	14
Tabla 2 Edades normativas en cada grado.....	17
Tabla 3 Cursos que se trabajan en el nivel inicial.....	18
Tabla 4 Cursos que se trabajan en el nivel Primaria.....	18
Tabla 5 Cursos que se trabajan en el nivel Secundaria.....	19
Tabla 6 Costos históricos por concepto de matrícula	20
Tabla 7 Lienzo de modelo de negocio	21
Tabla 8 Tasa neta de matrículas en la educación básica regular (2007-2019).....	29
Tabla 9. Deserción estudiantil según tipo de gestión.....	42
Tabla 10 Matriz de Complejidad Versus Beneficio.....	45
Tabla 11 Criterio de Impacto	52
Tabla 12 <i>Resultado de la evaluación de las causas según el nivel de impacto</i>	53
Tabla 13 Criterio de Evaluación y Puntuación	55
Tabla 14 Matriz de Pareto.....	55
Tabla 15 Plan estratégico: Ventas.....	77
Tabla 16 Activo fijo	81
Tabla 17 Capital de trabajo	82
Tabla 18 Resumen de Inversión.....	82
Tabla 19 Sueldos mensuales	84
Tabla 20 Sueldos proyectados anual.....	85
Tabla 21 Costos proyectados	85
Tabla 22 Aforo de alumnos.....	86
Tabla 23 Descuentos por un solo alumno	86
Tabla 24 Proyección de ventas	87

Tabla 25 Origen de financiamiento.....	87
Tabla 26 Cuadro del servicio de la deuda.....	87
Tabla 27 Cronograma anual.....	88
Tabla 28 Flujo de caja libre y financiera	89
Tabla 29 Cok.....	90
Tabla 30 Wacc	90
Tabla 31 Indicadores Económicos.....	91
Tabla 32 Indicadores Financieros	91
Tabla 33 Estado de resultado	92



Lista de figuras

Figura 1 Análisis PESTEC.....	24
Figura 2 Índice de actividad económica desde el 2007 al 2022 (2007 =100).....	27
Figura 3 Tasa neta de matriculados en la Educación Básica Regulara (2007-2019) Nota: Obtenido de “Tasa neta de matrícula en la educación básica.” Consejo Nacional de Educación 2020. Perú.....	30
Figura 4 El modelo de competencia de las cinco fuerzas Nota. Tomado de “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. En Ser competitivo, Porter, M., 2008, España: Deusto. Recuperado de https://issuu.com/amnderdlen/docs/porter1/3	34
Figura 5 Diagrama de Ishikawa	47
Figura 6 Mejoramiento de la infraestructura de los laboratorios.....	50
Figura 7 Matriz de Pareto	57
Figura 8 ¿ De qué forma se logra enterar sobre los beneficios de la matrícula y pensiones que la institución educativa ofrece cada año?.....	63
Figura 9 Si le menciono la institución educativa privada Danielle Mitterrand , ¿Cuál es la palabra que vienen a su mente?	63
Figura 10 ¿Qué razones te motivan a matricular a tu hijo en la institución?.....	65
Figura 11 ¿Estás de acuerdo con los beneficios de pago de la matrícula y pensiones de la institución?.....	66
Figura 12 ¿ De qué forma se logra enterar sobre los beneficios de la matrícula y pensiones que la institución educativa ofrece?	66
Figura 13 ¿ Cuándo se comunica con la institución lo realiza?.....	67
Figura 14 ¿De qué manera realizas tus pagos?	68
Figura 15 ¿Desde tu perspectiva consideras que el plan académico de la institución se diferencia de los demás colegios?.....	69

Figura 16 ¿Cuál consideras que la institución educativa debe incrementar sus horas de practica dentro de su plan académico?.....	69
Figura 17 ¿Considera que la institución debe colocar en su plan académico talleres deportivos y de idiomas?	70
Figura 18 ¿Consideras que se deben realizar las encuestas de satisfacción al cliente cada vez que pagas las pensiones académicas?	72
Figura 19 Organigrama institucional	74
Figura 20 Mapa estratégico.....	76
Figura 21 Plan estratégico: Posicionamiento.....	79



Capítulo I: Situación General de la Empresa

El propósito de este capítulo es analizar mediante una consultoría de negocio a la Institución Educativa privada Danielle Mitterrand, con el que se espera mejorar su propuesta de valor, así como crear un modelo de negocio eficiente que logre alcanzar los objetivos planteados.

1.1 Presentación de la Empresa

La institución educativa a la que se realiza la consultoría tiene como nombre Colegio Particular Danielle Mitterrand, como razón social se denomina Asociación Educativa de Gestión No Estatal Danielle Mitterrand. El centro educativo pertenece a la Ugel San Román, con número de RUC 20136216750 ubicado en el Jr. 9 de diciembre Nro. 348 del distrito de Juliaca, departamento de Puno. El registro de servicios educativos señala que el inicio de funcionamiento de la institución fue el 3 de julio del año 1992. Es reconocida por ser una institución que imparte una formación humanística, científica y social, respaldado bajo valores éticos y morales.

Según lo publicado por la DRE Puno (2022), menciona que en el año 2021 el colegio Particular Danielle Mitterrand, contó con un total de 322 alumnos, de las cuales 166 fueron hombres y 156 fueron mujeres, lo que le llevó a realizar su funcionamiento bajo la responsabilidad de 15 docentes, distribuidos en 12 secciones. Los cuales presentaron sus servicios bajo el turno mañana de lunes a viernes en tres niveles:

Tabla 1

Niveles académicos

Nivel	Código Modular	Edad / Grado
Inicial	N ⁰ 102655	3 a 5 años
Primaria	N ⁰ 0861625	1ro a 6to grado
Secundaria	N ⁰ 1026855	1ro a 5to grado

Nota: Tomado de “Reporte anual del Reglamento Interno del Colegio Danielle Mitterrand,” 2022. Juliaca, Perú

En la tabla 1 se presenta el código modular de cada nivel de educación presentado por el colegio privado Danielle Mitterrand, el cual sirve para corroborar al público en general si el centro educativo cumple con todas las autorizaciones para funcionar y emitir a cada uno de sus estudiantes el certificado de estudio respaldado por el Ministerio de Educación (MINEDU). Asimismo, este código sirve para poder registrar las notas de los alumnos en la plataforma de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE), el cual permite al MINEDU obtener la base de datos de cada alumno y verificar su historial estudiantil, así como las matrículas y su control de asistencia, con la finalidad de oficializar cualquier documento académico.

Por otra parte, la Institución Educativa Danielle Mitterrand rige la formulación de su misión y visión bajo la Ley General de Educación N° 28044, artículo 66, el cual establece que las premisas que plantean los objetivos a corto y largo plazo de un centro educativo deben ser definidos bajo las fortalezas y virtudes que benefician a la educación (Congreso de la República, 2003). Por lo que la misión y visión del centro educativo Danielle Mitterrand, es:

Misión

“El Colegio Danielle Mitterrand basada en una educación integral con valores cristianos, brinda un servicio educativo con estándares altos de calidad, atiende de manera equitativa, inclusiva y armónica a los estudiantes en sus diferentes dimensiones, promoviendo el desarrollo de todas sus capacidades, que le permitan enfrentar todos los retos que les presenta la sociedad, para convertirse en líderes proactivos y autónomos, que fomenten la inclusión con igualdad, la conservación del planeta y transformen la sociedad en justa y solidaria”.

Visión

“SER al 2023 una institución educativa bilingüe, que forme líderes de la sociedad, que vivencien y practiquen valores humanos, promuevan la superación continua, fomenten el cuidado del medio ambiente y la investigación, utilicen de manera adecuada y correcta los avances tecnológicos y pedagógicos y sean capaces de resolver problemas de sus contexto personal, familiar, local, regional y nacional; generando una participación e integración de la familia mitterrina”.

De igual manera, para fomentar una buena educación, la institución privada se basa en los siguientes principios:

- a) **Ética:** La Institución Educativa promueve los valores de justicia, honestidad, libertad, solidaridad, paz, tolerancia, verdad, trabajo, responsabilidad y pleno respeto a las normas de la convivencia, que fortalece la conciencia moral individual y hace posible la convivencia responsable.
- b) **Puntualidad:** El centro educativo pone gran énfasis al principio de la puntualidad, para el desarrollo de una enseñanza con disciplina.
- c) **Equidad:** La I.E garantiza el acceso y la permanencia a una igualdad de educación.
- d) **Democracia:** El centro educativo fomenta el respeto irrestricto a los derechos humanos, libertad de conciencia, pensamiento y opinión.
- e) **Conciencia Ambiental:** El centro educativo fomenta el respeto, cuidado y conservación del entorno natural con el objetivo de mantener una vida equilibrada.
- f) **Creatividad e Innovación:** El centro educativo promueve el conocimiento, saber, arte y cultura.
- g) **La inclusión:** El centro educativo integra a todas las personas sin que sean marginados o excluidos por pertenecer a un grupo social diferente.
- h) **La calidad:** El centro educativo presenta una educación integral, pertinente, flexible, abierta y permanente.

- i) **La interculturalidad:** El centro educativo incorpora la diversidad cultural, étnica y lingüística del país, con el objetivo de reconocer las diferencias e integrar el respeto mutuo.

En los años más recientes, se registró que el centro educativo particular Danielle Mitterrand mantuvo un rango aproximado de edades según el nivel de instrucción, en la que las edades para el nivel inicial fueron de 2 a 5 años, para el nivel primario fueron de 6 a 11 años y para el nivel secundario fueron de 12 a 17 años, tal como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2

Edades normativas en cada grado

Nivel	Grado	Edad Normativa
Inicial	3 Años	3 Años
	4 Años	4 Años
	5 Años	5 Años
Primaria	1er grado	6 Años
	2do grado	7 Años
	3ero grado	8 Años
	4to grado	9 Años
	5to grado	10 Años
	6to grado	11 Años
Secundaria	1er grado	12 Años
	2do grado	13 Años
	3er grado	14 Años
	4to grado	15 Años
	5to grado	16 Años
		17 Años

Nota. Tomado de “Reporte anual del Reglamento Interno del Colegio Danielle Mitterrand,”

2022. Juliaca, Perú

En la actualidad, la Institución Educativa Privada tiene como directora a la docente Claudia Arancibia Rivera, quien junto a una plana de educadores ejecuta un plan curricular según el nivel al que corresponde cada alumno. Para el nivel inicial se desarrollan 6 áreas curriculares, siendo Psicomotriz el curso más importante, en el nivel primario durante los 6 años se ejecutan 8 cursos y en el nivel secundario se llevan 10 cursos.

Tabla 3

Cursos que se trabajan en el nivel inicial

Nivel	Educación Inicial		
Edades	03	04	05
Áreas Curriculares	Matemática Comunicación Personal Social Ciencia y Tecnología Psicomotriz Tutoría y Orientación Educativa		

Nota. Tomado de “Reporte anual del Reglamento Interno del Colegio Danielle Mitterand,” 2022. Juliaca, Perú

Tabla 4

Cursos que se trabajan en el nivel Primaria

Nivel	Educación Primaria					
	Grados					
	1 ^o	2 ^o	3 ^o	4 ^o	5 ^o	6 ^o
Áreas Curriculares	Matemática Inglés Comunicación					

Arte y Cultura
 Personal Social
 Educación Física
 Educación Religiosa
 Ciencia y Tecnología

Nota. Tomado de “Reporte anual del Reglamento Interno del Colegio Danielle Mitterrand,”

2022. Juliaca, Perú

Tabla 5

Cursos que se trabajan en el nivel Secundaria

Nivel	Educación Secundaria				
	Grados				
	1 ^o	2 ^o	3 ^o	4 ^o	5 ^o
Áreas Curriculares	Matemática				
	Comunicación				
	Inglés				
	Arte y Cultura				
	Ciencias Sociales				
	Desarrollo Personal Ciudadanía y Cívica				
	Educación Física				
	Educación Religiosa				
	Ciencia y Tecnología				
	Educación para el Trabajo				

Nota. Tomado de “Reporte anual del Reglamento Interno del Colegio Danielle Mitterrand,”

2022. Juliaca, Perú

Por otro lado, una de las responsabilidades de la Institución Educativa (I.E) privada es realizar el cobro de la matrícula a los padres de familia, tutor, apoderado o representante legal que desean que sus hijos estudien en el colegio Danielle Mitterrand. Este proceso se hace oficial, mediante la firma de un contrato de prestación de servicio por parte del centro

educativo y un compromiso de responsabilidad por parte de los padres de familia. Para luego continuar con la entrega del Formulario Único de Matrícula (FUM) y el Reglamento Interno de la Institución Educativa (RI) a los apoderados. Por lo que, para dar conformidad al concepto de matrícula se presenta el cuadro histórico de pensiones de los últimos cinco años académicos en la tabla 6.

Tabla 6

Costos históricos por concepto de matrícula

Periodo	MATRÍCULA			PENSIÓN		
	Inicial	Primaria	Secundaria	Inicial	Primaria	Secundaria
2019	S/400	S/400	S/400	S/400	S/400	S/400
2020	S/400	S/420	S/430	S/200	S/270	S/280
2021	S/250	S/300	S/300	S/250	S/300	S/300
2022	S/350	S/420	S/430	S/350	S/420	S/430
2023	S/390	S/480	S/490	S/390	S/480	S/490

Nota. Tomado de “Reporte anual del Reglamento Interno del Colegio Danielle Mitterrand,”

2022. Juliaca, Perú

1.2 Modelo de Negocio

En la tabla 7 se puede apreciar el modelo de negocio del Colegio Particular Danielle Mitterrand, mediante el método Business Model Canvas (Lienzo del Modelo de Negocio), el cual es una representación innovadora, conceptual y visual de la institución, en la que se plasmará un plan estratégico a seguir para incrementar la cantidad de alumnos matriculados en la Institución Particular Danielle Mitterrand.

El modelo de negocio está concebido por una gran caja dividida en 9 casilleros. Esto permitirá ver la lógica del plan estratégico que la Institución Educativa seguirá paso a paso para incrementar sus ingresos y con ello sus utilidades. Por ello, cada casillero analizará las áreas principales de todo el negocio, tales como la segmentación de clientes, la propuesta de

valor, los canales de distribución, las actividades claves, los recursos claves, los socios y alianzas claves, la estructura de costos y la fuente de ingresos. Teniendo de esta forma, la ventaja de analizar y comunicar de forma rápida y fácil la estrategia aplicada en cada fase del plan y si es necesario corregir e innovar, pero siempre manteniendo la interconexión entre los casilleros ya existentes (Sonderegger, P., 2020).

Tabla 7

Lienzo de modelo de negocio



Colaboradores	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de marketing e imagen institucional. • Empresa de sistemas y programación. • Redes sociales y el buscador de Google. • Academias pre - universitarias • Proveedores de material pedagógico para la institución. • Proveedores de mobiliarios para las aulas. • Proveedor de limpieza • Proveedor de máquinas de cómputo. 	<ul style="list-style-type: none"> •Funciones administrativas interrelacionadas: •Gerencia general, finanzas, marketing, ventas. •Marketing directo: ventas online (redes sociales), ventas mediante correos electrónicos, ventas por teléfono. •Publicidad: Estrategias creativas, de campaña y de disfunción televisa y radio •Estrategia de ventas: Descuentos, becas para alumnos destacados, reducir el costo de la matrícula •Calidad de atención y servicios al cliente •Gestión y capacitación del talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer la necesidad de acceso a una educación de calidad. • Educación bilingüe Educación inclusiva e igualitaria. • Talleres: Canto, pintura, declamación. • Academia mixta: Futbol, Vóley, Baile, básquet. • Academia de idiomas: inglés, francés y chino mandarín. • Calidad en el servicio • Ubicación céntrica. • Atención eficiente. • Precios atractivos. • Convenios con instituciones superiores: Obtención de becas parciales o totales según el rendimiento académico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado y bilingüe. • Contacto y comunicación las 24 horas del día con la institución. • Solución de manera inmediata ante problemas de pagos. • Encuestas de satisfacción por parte de los padres a la institución (intranet del colegio). • Escuela para padres con el apoyo de psicólogos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes que cursen el nivel inicial, primario o secundario. • Padres que buscan educación de calidad.
Recursos clave			Canales	
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura: Espacios agradables y limpios. • Personal capacitado, con pasión y vocación de servicio educativo. • Tecnología. • Capital de trabajos. • Fuente de financiación: socios y bancos. 			Plataformas Tecnológicas: Intranet de la institución.	
Estructura de costos			Fuentes de ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de instalaciones e infraestructura. • Proveedores. • Acreedores. • Impuestos. 			<ul style="list-style-type: none"> • Cuotas de alumno nuevo. • Matrícula. • Mensualidades. • Talleres. 	

-
- Costos de inversión (capital propio + Financiamiento externo).
 - Costo de la planilla de los trabajadores.
 - Costo de funcionamiento del centro educativo.
-
- Academias.



1.3 Análisis del Sector Industrial

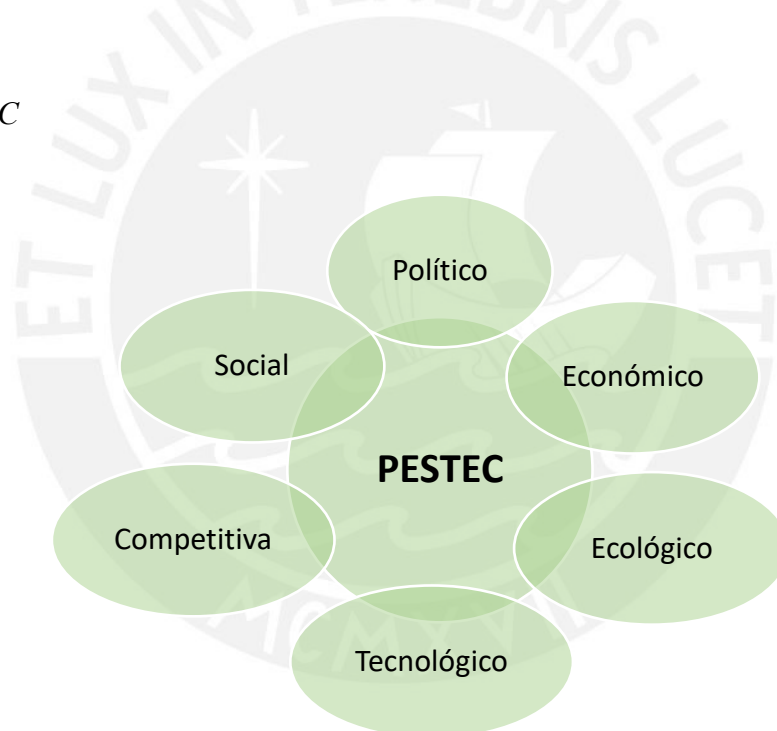
Para desarrollar el análisis de la industria se realizará el análisis PESTEC, el cual proviene del estudio del sector político, económico, social, tecnológico y ecológico. De igual forma, se tomará en cuenta el desarrollo de las cinco fuerzas de Porter, logrando estudiar las amenazas y fortalezas que se encuentran dentro del sector educativo.

1.3.1 Análisis PESTEC

El análisis PESTEC es una herramienta que permite reconocer el comportamiento del mercado actual y determinar la dirección del plan estratégico propuesto por el negocio.

Figura 1

Análisis PESTEC



Nota. Tomado de “Análisis PESTEC,” por Big data and Cognitive computing, 2022, Malasia.

Recuperado de <https://doi.org/10.3390/bdcc6010025>

Para determinar el impacto PESTEC, se toma en cuenta la siguiente escala:

- **Impacto Positivo:** Representa todo el beneficio que aporta el Business Consulting a la Asociación Educativa de Gestión No Estatal Danielle Mitterrand (Positivo).

- **Impacto Medio:** Representa el valor promedio que aporta el Business Consulting al colegio privada Danielle Mitterrand (Positivo).
- **Impacto Bajo:** Está representando por un valor negativo, analizado como criterio que perjudica al colegio privado Danielle Mitterrand (Positivo).

1.3.1.1 *Fuerzas Políticas*

En el Perú de conformidad con el artículo 13° de la Constitución Peruana, "la educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana. El Estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza" (Congreso de la República, 1993). Los padres tienen la responsabilidad de instruir a sus hijos y el derecho de elegir el centro educativo en el que desean que sus hijos sean formados. Como resultado, numerosos padres optan por inscribir a sus hijos en instituciones educativas privadas en función de sus preferencias. Además, la Ley de Promoción de la Inversión en la Educación, aprobada mediante el Decreto Legislativo 882, establece en su artículo 2° que, "toda persona natural o jurídica tiene el derecho a la libre iniciativa privada, para realizar actividades en la educación. Este derecho comprende los de fundar, promover, conducir y gestionar Instituciones Educativas Particulares, con o sin finalidad lucrativa" (Ministerio de Educación, 2016).

Bajo esta regulación, se fomenta la formación de establecimientos educativos privados como es el caso del Colegio Particular Danielle Mitterrand, que con su servicio promueve educación, desarrollo de nuevas habilidades, producción de nuevos conocimientos y la adquisición de destrezas en estudiantes según el grupo al que se enfoca, en este caso es nivel inicial, primario y secundario.

La Ley 26549, también conocida como la Ley de los Centros Educativos Privados, es la normativa principal que regula el sector de la educación privada. Esta ley establece que los servicios educativos privados son considerados públicos y están garantizados por

derecho en todas sus modalidades. Por lo tanto, el estado tiene la responsabilidad de supervisar el funcionamiento y la prestación adecuada de los servicios educativos ofrecidos, de acuerdo con las regulaciones y el contrato acordado con los clientes (Congreso de la República, 1995).

En febrero del 2020, surgió la crisis sanitaria que afectado a gran parte de la humanidad sin importar género o edad. Debido a ello, se emitieron diversas resoluciones y decretos por parte del Ministerio de Educación, con el objetivo de alcanzar la continuidad de la educación de manera virtual, reduciendo de esta manera el contagio del COVID 19. Ante esto, el Colegio Particular Danielle Mitterrand respondió positivamente, ofreciendo temporalmente clases virtuales y reprogramando el calendario académico con la finalidad de cumplir con las horas mínimas requeridas. Asimismo, la institución aparte de implementar la plataforma virtual mantuvo los salarios del personal administrativo y docente. De igual forma, se ofrecieron facilidades de pago para el cumplimiento de los pagos mensuales al colegio y de esta manera poder cumplir con las metas propuestas de la institución.

1.3.1.2 *Fuerzas Económicas*

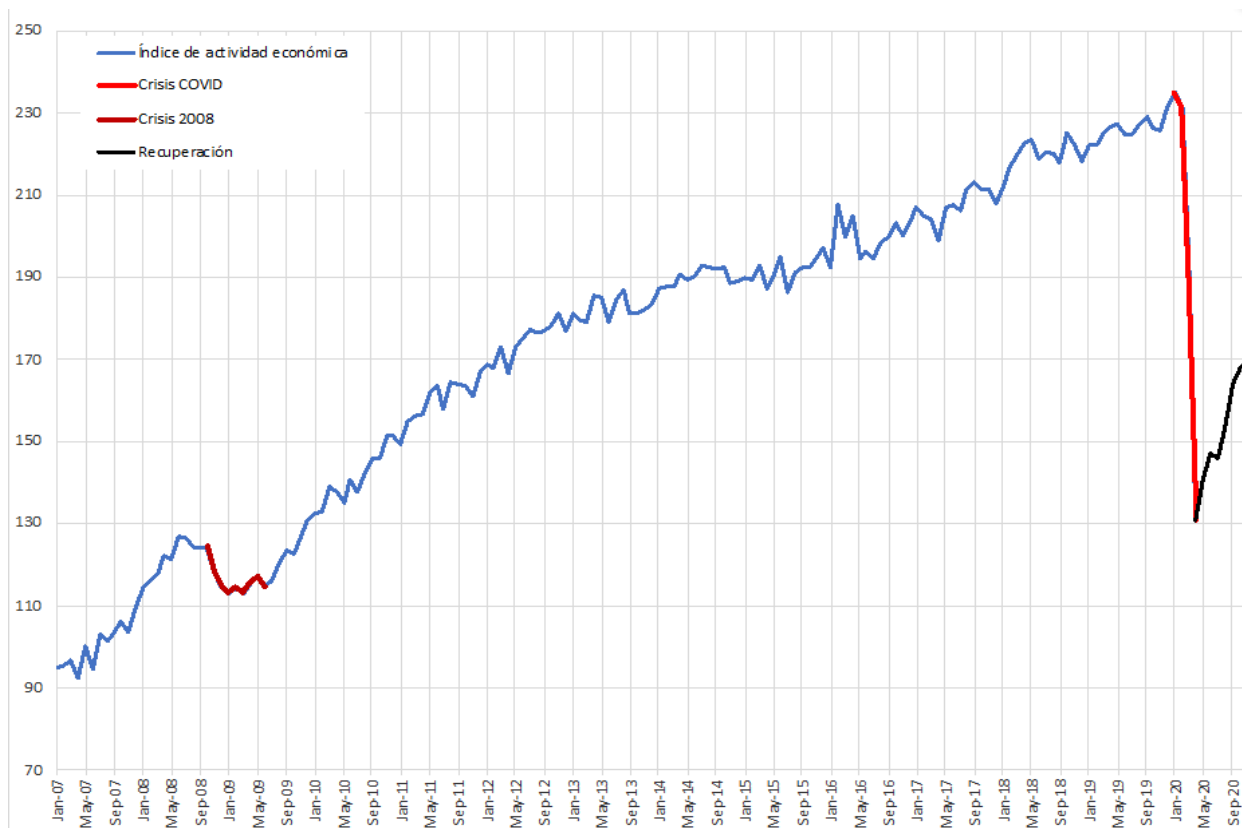
El Banco Mundial en Perú detalla lo siguiente: “En lo que va del presente siglo, la economía peruana ha presentado dos fases diferenciadas de crecimiento económico. Entre 2002 y 2013, el Perú se distinguió como uno de los países de mayor dinamismo en América Latina, con una tasa de crecimiento promedio del PBI de 6.1% anual. La adopción de políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales de amplio alcance, en un entorno externo favorable, crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación.” (Grupo Banco Mundial, 2020). Asimismo, el Banco Mundial en el periodo 2020 presentó en su artículo que durante el periodo de 2014 a 2019, hubo una disminución en el crecimiento económico a un promedio anual de 3.1%, principalmente se debió a la caída en los precios internacionales de las materias primas, incluyendo el cobre, el cual es el

principal producto de exportación del Perú. Aunque enfrentando un contexto poco favorable, se logró disminuir el déficit en cuenta corriente del 4.8% del Producto Interno Bruto (PIB) en 2015 al 1.5% en 2019. Además, se logró mantener estables las reservas internacionales netas, representando un 30% del PIB a partir de marzo de 2020.

Profesionales dedicados a analizar la economía perteneciente al Foro Económico, debaten sobre la crisis sanitaria generada por el COVID-19 con la finalidad de elaborar un indicador compuesto para medir el progreso de la actividad económica y de esta forma bosquejar un plan fiscal de revertir la disminución del 16% del Producto Interno Bruto (PBI) prevista para el año 2020. El Foro Económico (2022) señala en su informe “que la situación de la pandemia ha creado dudas sobre las proyecciones económicas, por lo que se requiere examinar diversos escenarios de estimación para el año 2023.” Tomando en cuenta lo mencionado, en la Figura 2, se observa “la producción, medida por el indicador líder, el cual cae alrededor del 20 % durante el primer semestre de 2020 y alrededor del 29% durante el segundo semestre respecto a los mismos trimestres en 2019. Estas cifras son consistentes con el supuesto que la caída en producción se estabiliza en mayo 2020, para luego empezar a crecer a tasas mensuales que son el doble de aquellas registradas en la recuperación económica de 2009 en el contexto de la Crisis Financiera Internacional (CFI) transformando la dinámica del indicador líder en aquella del PBI nos da una caída de 15.7 por ciento del PBI real en 2020, en nuestro escenario base” (Foro Económico, 2020).

Figura 2

Índice de actividad económica desde el 2007 al 2022 (2007 =100)



Nota. Reproducido de: Foro Económico, 2020. <http://focoeconomico.org/2020/05/08/peru-estimando-el-impacto-macroeconomico-de-covid-19/>)

Según la agencia del Banco Mundial en Perú, la economía del país experimentará una recesión constante hasta el tercer trimestre del 2020 debido al impacto de la pandemia de COVID-19, lo que generará un aumento en los niveles de pobreza y desigualdad. La magnitud de estos efectos estará determinada por la duración de la crisis y por la respuesta del gobierno.

La disminución del crecimiento en China junto con una eventual recesión en las economías del G7 ocasionaron una significativa disminución en la necesidad de materias primas, lo cual llevará a una reducción en los niveles de exportación y la inversión del sector privado. Además, las medidas sin precedentes tomadas para detener la propagación del virus, como el cierre temporal de las fronteras y la cuarentena nacional, resultarán en una

disminución importante del consumo privado, especialmente en servicios como restaurantes, transporte y comercio.

Como resultado, habrá una brusca disminución en los ingresos de los trabajadores, especialmente para aquellos que trabajan de manera independiente e informal. El aumento del gasto público sólo podrá compensar en parte el déficit de gasto privado.

1.3.1.3 Fuerzas Sociales

La infancia y la adolescencia son los rangos de edad que típicamente forman parte del camino educativo esperado en la educación básica. Por lo que analizar la tasa neta de matriculados nos lleva a determinar cómo se encuentra la educación del país.

Tabla 8

Tasa neta de matrículas en la educación básica regular (2007-2019)

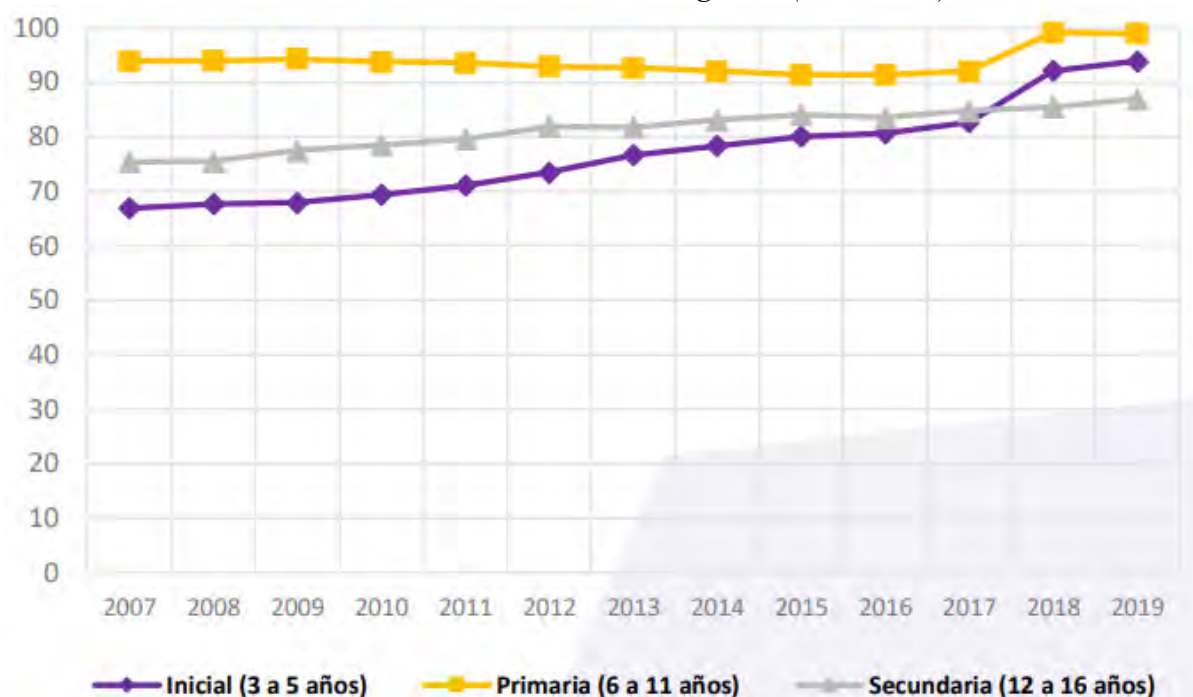
Matriculas	Inicial (3-5 años)			Primaria (6-11 años)			Secundaria (12-16 años)			
	Año	2007	2018	2019	2007	2018	2019	2007	2018	2019
Nacional	66,9	92,1	93,9	93,9	99,2	98,9	75,4	85,5	87	
Sexo										
Femenino	66,7	92,8	94,6	93,5	99,2	99,1	75,4	85	87,5	
Masculino	67,1	91,5	93,2	94,2	99,2	98,8	75,8	85,9	86,5	
Área y sexo										
Urbana	73,2	92,5	94,5	94	99,2	98,8	81,8	87	88,5	
Femenino	73,5	93,6	95,3	93,7	99,3	99	81,7	86,7	89,4	
Masculino	72,8	91,5	93,6	94,4	99,1	98,7	81,9	87,2	87,6	
Rural	54	91	92,2	93,7	99,2	99,2	62,8	82,1	83,3	
Femenino	52,8	90,4	92,4	93,3	99	99,1	62	80,9	82,5	
Masculino	55,1	91,6	92	94	99,5	99,2	63,6	83,1	84,1	

Nota. La tasa neta de matrícula se refiere a la matrícula de población de 3-5 años; 6-11 años; 12-16 años a educación inicial, primaria y secundaria, respectivamente, respecto de la

población del mismo grupo etario. Se expresa en porcentaje. Datos obtenidos en <http://escale.minedu.gob.pe/> a partir de la Encuesta Nacional de Hogares.

Figura 3

Tasa neta de matriculados en la Educación Básica Regular (2007-2019)



Nota: Obtenido de “Tasa neta de matrícula en la educación básica.” Consejo Nacional de Educación 2020. Perú.

En la tabla 8 se observa que en el año 2007 el porcentaje de matriculados a nivel nacional fue de 66,9%, en el nivel inicial. En el nivel primario fue de 93,9 y 75,4% en el nivel secundario. Estos valores incrementaron para el 2018 y 2019, llegando en los tres niveles a alcanzar el 100%, tanto para el ámbito urbano como el rural. De los tres niveles, el nivel primario tiene la mayor cantidad de matriculados llegando a 99,2% en el año 2018 y 98,9% en el periodo 2019.

1.3.1.4 Fuerzas Tecnológicas.

“En términos de penetración mediática, el escenario peruano ha mejorado notoriamente en los últimos años. El 88.7% de peruanos accede al menos a algún dispositivo

TIC, una de cada tres personas tiene un ordenador en casa, y el nivel de acceso a internet se ha elevado al 40.7% en total. No obstante, el acceso a TIC en las escuelas es más heterogéneo: sólo 1 de cada 4 escuelas están conectadas, con 86% de esas conexiones en estado operativo. Mientras, otros indicadores oficiales revelan que las escuelas que cuentan con acceso a internet en primaria son el 27.9% y en secundaria el 52%, mientras que la relación entre cantidad de alumnos por computadora en primaria y secundaria es de 6 y 7, respectivamente (Mateus y Muro-Ampuero, 2016, p. 167). Si bien hay avances en equipamiento, subsiste un déficit en conectividad.” (Mateus & Suarez-Guerrero, 2017).

En el año 2016, el MINEDU publicó la Estrategia Nacional de las Tecnologías Digitales en la Educación Básica para el periodo 2016 al 2021. Esta estrategia busca cambiar la forma en que se comprenden las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), de ser vistas como herramientas a ser consideradas de manera más integral, incluyendo competencias, experiencias, prácticas, actitudes, valores y cultura del mundo digital emergente. El objetivo principal de la estrategia es desarrollar la inteligencia digital en el sistema educativo peruano, permitiendo a los estudiantes utilizar las tecnologías digitales para mejorar sus comunidades y lograr su plena realización como ciudadanos. La visión propuesta se enfoca en el desarrollo de la inteligencia digital en las instituciones públicas de la educación básica.

El desarrollo de la Estrategia Nacional de las Tecnologías Digitales en la Educación Básica en los periodos 2017 al 2021 se basa en una serie de hitos a cumplir. El primer hito fue para el año 2017, en la que se buscó que los docentes se familiaricen con las tecnologías digitales, para luego integrarse gradualmente en su práctica profesional. El segundo hito fue para el año 2018, en la que las escuelas contarán con un kit digital compuesto por soluciones de hardware y software adecuadas para su uso en el aula y en cada contexto específico. El tercer hito fue para el año 2019, en la que el ecosistema educativo nacional tendría acceso a la

conectividad adecuada para cada contexto diverso. El cuarto hito fue que para el año 2020, en la que los estudiantes de educación básica habrían desarrollado habilidades para utilizar entornos creados por tecnologías digitales. Finalmente, el quinto hito se desarrolló en el año 2021, en la se pedía que los actores del ecosistema educativo formarán parte de la cultura digital, conscientes de su rol y capaces de superar los desafíos del propio siglo XXI.

En este contexto, el Colegio Particular Danielle Mitterrand incorporó habilidades relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en cada curso presentado durante su calendario académico, así como el uso de recursos pedagógicos por medio de las TIC en todos los niveles de enseñanza, desde el nivel inicial hasta la educación secundaria. Es importante destacar que esta implementación debe ser objeto de mejora continua.

1.3.1.5 Fuerzas Ecológicas

El PLANEA, que fue desarrollado por MINEDU y MINAM en 2016, tiene como finalidad definir tareas precisas, responsabilidades y objetivos para la ejecución de la Política Nacional de Educación Ambiental (PNEA). Su enfoque se centra en fomentar cambios en las actitudes y conductas de las personas en pro del medio ambiente. Asimismo, busca promover una gestión educativa y ambiental a nivel nacional, regional y local.

El PLANEA del MINEDU y MINAM, publicado en 2016, indica que la mayoría de los ministerios han estado incorporando progresivamente en sus responsabilidades la realización de actividades relacionadas con el medio ambiente y la educación ambiental, lo cual ha sido más evidente en los últimos años. Este comportamiento sugiere la presencia de una capacidad significativa que, si se combinan adecuadamente las iniciativas y propuestas, puede enriquecer los procesos de educación ambiental.

El PLANEA presenta una visión general de la situación y gestión ambiental en el Perú, además de una evaluación de los principales logros, tendencias y desafíos en educación ambiental dentro del país. El plan se compone de tres ejes estratégicos: (EE1) fortalece las habilidades ambientales de la comunidad educativa para adoptar estilos de vida sostenible y saludables, (EE2) fomentar el compromiso ciudadano para el desarrollo sostenible, y (EE3) impulsar los compromisos institucionales para el desarrollo de sociedades sostenibles. Estos tres ejes incluyen 4 objetivos y 51 acciones estratégicas en total.

El Colegio Particular Danielle Mitterrand ha adoptado estas pautas como habilidades obligatorias que los estudiantes deben desarrollar en sus instalaciones educativas. Estas pautas se aplican en concordancia con las expectativas del currículo nacional en los niveles de educación inicial y primaria como parte del curso de Ciencia y Tecnología, y en el nivel de educación secundaria como parte del curso de Biología. En este último caso, se requiere que los estudiantes interactúen con el medio ambiente con el objetivo de crear conciencia y fomentar su cuidado.

1.3.1.6 Fuerzas competitivas

Se ha observado un incremento constante en la cantidad de establecimientos educativos privados tanto en la ciudad capital como en el resto del territorio nacional. Los datos presentados por el MINEDU en 2018, basados en información de las escuelas registradas en el padrón de instituciones educativas de 2016 elaborado por la Unidad de Estadística Educativa del MINEDU, reflejan el aumento de la oferta y demanda de servicios educativos en todo el territorio nacional. En los estratos urbanos privados, que se dividen en categorías de bajo, medio, alto y muy alto costo, los aranceles escolares se definen como un porcentaje del ingreso regional, con cortes del 15%, 50% y 100% respectivamente.

1.3.2 Cinco fuerzas de PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que permite a las empresas identificar las fuentes de rentabilidad del mercado en su entorno y comprender su ventaja competitiva para desarrollar una estrategia de negocios efectiva. Este modelo considera cinco aspectos principales en su análisis: (a) el poder de negociación de los compradores, (b) el poder de negociación de los proveedores, (c) las amenazas de productos o servicios sustitutos, (d) las amenazas de nuevos competidores, y (e) la rivalidad entre los competidores existentes (Porter, 2017). El resumen del análisis se presenta en la Figura 4 y se explicará en detalle en los siguientes puntos.

Figura 4

El modelo de competencia de las cinco fuerzas



Nota. Tomado de "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia". En Ser competitivo, Porter, M., 2008, España: Deusto. Recuperado de <https://issuu.com/amnderdlen/docs/porter1/3>

1.3.2.1 Poder de negociación de proveedores (Bajo)

De acuerdo con Porter (2017), el poder de los proveedores es elevado cuando se dan las siguientes condiciones:

- a) Existe poca presencia de empresas que dominan el mercado, a pesar de que la demanda es mayor que la oferta.
- b) La empresa no es un cliente importante para el proveedor, lo que significa que no tiene poder de negociación con ellos.
- c) Los proveedores venden un producto que es crucial para la empresa.
- d) Los productos ofrecidos por los proveedores están diferenciados o requieren costos adicionales para cambiar de proveedor.
- e) El proveedor representa una amenaza real de integración hacia adelante, lo que significa que podría convertirse en un competidor directo de la empresa.

El establecimiento educativo privado Danielle Mitterrand cuenta con diversos proveedores, tales como Movistar para el acceso a internet, SEGESA para el mantenimiento y limpieza y Cisco Webex para las salas virtuales de enseñanza. Sin embargo, ninguno de estos proveedores brinda servicios o productos cruciales para la educación de los alumnos, lo que significa que pueden ser sustituidos sin afectar el desarrollo de las actividades académicas en la institución.

El Colegio Particular Danielle Mitterrand tiene una amplia gama de proveedores, estos siempre están compitiendo. Como resultado, la rivalidad entre los proveedores es alta, lo que significa que compiten en calidad y precio. Esto beneficia al colegio, ya que puede aumentar su poder de negociación. Además, los costos de los proveedores no son significativos en la estructura general de costos del colegio, por lo que, si se cambia de proveedor, el margen de

utilidad no se vería afectado. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores del Colegio Particular Danielle Mitterrand es bajo

1.3.2.2 Poder de negociación de clientes (Medio)

Según las circunstancias en las que se encuentren, los clientes pueden ejercer poder de negociación sobre las empresas, lo que puede llevar a demandas de precios más bajos, lo que a su vez aumenta los costos y reduce los beneficios. El poder de negociación de los clientes depende de:

- a) Adquirir grandes cantidades en comparación con el tamaño de un proveedor en particular.
- b) Destacar los productos o servicios que ofrecen el sector mediante características únicas.
- c) Los costos generados de cambiar de proveedor.
- d) La amenaza de que los clientes consigan una integración hacia atrás para producir ellos mismo el productos o servicios del sector.

En el ámbito educativo, se considera como clientes a los padres de familia o tutores legales que tienen la responsabilidad de asegurar que los menores a su cargo reciban educación. Antes de la pandemia, los padres no tenían acceso a información detallada sobre los costos del colegio, pero esto ha cambiado debido a las nuevas circunstancias. El Ministerio de Educación ha establecido medidas para garantizar la transparencia, la protección de los usuarios y la continuidad del servicio educativo no presencial en las instituciones educativas privadas de educación básica, en el marco de la lucha contra la propagación del COVID-19. Estas medidas incluyen una exigencia para que las escuelas privadas informen sobre sus estructuras de costos, desglosando las prestaciones que brindan y detallando cuáles de ellas no pueden ofrecerse en la modalidad no presencial.

Asimismo, los costos asociados al cambio de centro educativo, que solían ser significativos por diversas razones, han disminuido considerablemente debido a las facilidades que el gobierno ha brindado a través del MINEDU para el traslado de estudiantes de una institución a otra. Estas medidas están diseñadas para favorecer económicamente a los padres de familia y han llevado a un claro empoderamiento de los clientes en este sector. En resumen, las facilidades gubernamentales para el cambio de colegio han permitido una reducción en los costos asociados a este proceso y han mejorado la capacidad de los padres de tomar decisiones informadas sobre la educación de sus hijos.

No obstante, en el Colegio Particular Danielle Mitterrand, el grado de influencia de los clientes es moderado debido a que la oferta educativa de la institución durante el primer periodo de la pandemia ha sido distinta a la de otros colegios. La institución se ha destacado por su rápida adaptación a la tecnología, la adecuación de sus estrategias pedagógicas al entorno virtual y su solidaridad con los padres de familia en relación con el monto y la oportunidad del pago de mensualidades. Estos factores han diferenciado al colegio de otros en la coyuntura de la emergencia sanitaria, lo que ha disminuido en cierta medida el poder de los clientes.

1.3.2.3 Amenaza de Sustitutos (baja)

No hay alternativas verdaderas para el servicio de educación básica regular. Si bien hay algunos colegios no escolarizados que brindan un servicio similar al de la educación básica regular en el nivel secundario, la amenaza de sustitución para el Colegio Particular Danielle Mitterrand es baja.

1.3.2.4 Amenaza de nuevos ingresantes (medio)

La posibilidad de que entren nuevos actores en el ámbito educativo tiene un nivel de riesgo moderado, ya que se necesitan inversiones significativas para establecer y operar una

institución educativa, tanto en términos de infraestructura como de equipamiento de laboratorios informáticos, plataformas en línea, laboratorios de ciencias, entre otros aspectos. A pesar de esto, no existen políticas gubernamentales restrictivas en cuanto a la creación de nuevas escuelas, lo que hace factible la entrada de nuevos participantes en el mercado.

1.3.2.5 Rivalidad entre competidores existentes (media)

En la actualidad, el Colegio Particular Danielle Mitterrand compite con 12 colegios que forman parte del consorcio de Colegios Católicos y 2 colegios no religiosos. Antes de la pandemia del COVID-19, la competencia entre los colegios se enfocaba en diferenciarse a través de una propuesta educativa integral que abarca los niveles de inicial, primaria y secundaria. Sin embargo, durante la pandemia, la rivalidad entre los colegios se ha centrado en la capacidad de adaptarse tecnológicamente para asegurar la continuidad del servicio educativo, reducir las tarifas mensuales y comprender la nueva situación de los padres. Como resultado, la competencia con otros colegios se ha vuelto más moderada.

1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y amenazas)

Después de trabajar en conjunto con la institución educativa y llevar a cabo el análisis pertinente, se ha identificado que las oportunidades y amenazas más importantes son:

Oportunidades:

- a) Creación de alianzas estratégicas en el sector educativo.
- b) Crecimiento de la oferta de herramienta tecnológicas en favor de mantener una educación virtual.
- c) Aumento de capacitación y actualización en favor de la mejora de la educación virtual.
- d) Aplicación de estrategias de marketing para obtener clientes potenciales.
- e) Incremento de participación de los padres de familia en actividades educativas debido al confinamiento de la pandemia del COVID 19.

Amenazas:

- a) Reducción en el interés de los padres por invertir en la educación de sus hijos durante la crisis económica derivada de la pandemia.
- b) Aplicación del Decreto Legislativo N° 1476, que permite el acceso a la información de los clientes y competencias.
- c) Estudiantes y padres se encontraron impactados por la pandemia, teniendo grandes problemas psicológicos.
- d) Reformas constantes de la educación regular.
- e) Cierre de fronteras a nivel internacional, impidiendo que el ingreso de alianzas de intercambio escolar se pueda ejecutar.
- f) Restricciones de actividades de integración social
- g) Restricción de actividades ambientales.

1.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y debilidades)

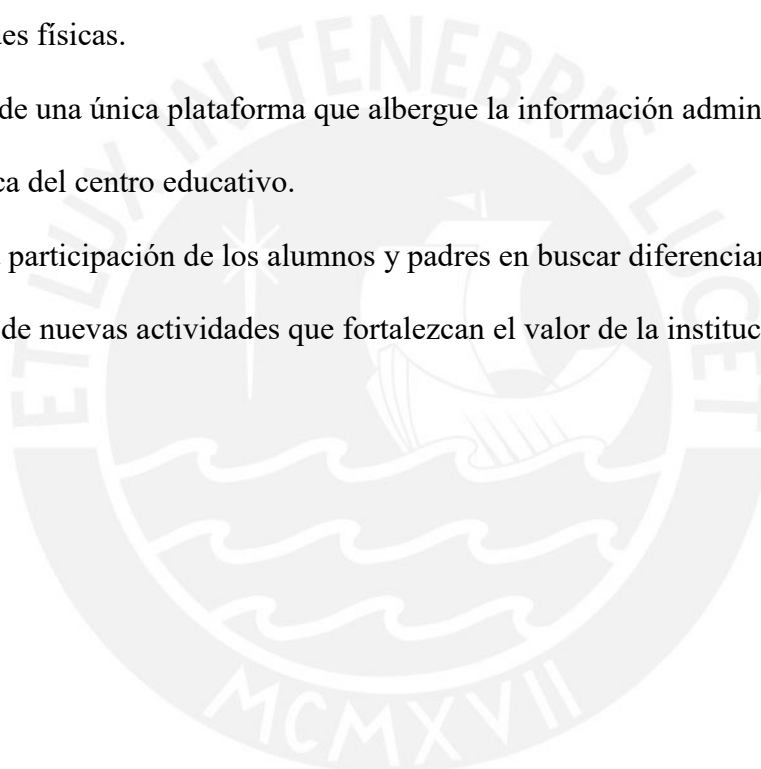
En coordinación con la institución educativa, se determina las fortalezas y debilidades más significativas:

Fortalezas:

- a) La estructura organizativa de la institución está bien definida.
- b) La institución está utilizando las nuevas tecnologías educativas en desarrollo con la actualidad, mediante la utilización de plataformas y sistemas de información apropiados para su labor.
- c) El centro educativo presenta una sólida planificación financiera y administrativa.
- d) El personal de la institución se encuentra motivado y satisfecho.
- e) Los procedimientos de la institución están claramente definidos, incluyendo la asignación de responsabilidades para cada uno de ellos.

Debilidades:

- a) No se cuenta con un plan de marketing y comunicación adecuado que incorpore herramientas o indicadores para demostrar la correcta ejecución de la propuesta de valor.
- b) Al no poderse medir la satisfacción de los padres, se carece de información para mejorar el servicio educativo.
- c) Insuficiente cantidad de áreas verdes que permitan a los alumnos poder desarrollar sus actividades físicas.
- d) Carecen de una única plataforma que albergue la información administrativa y académica del centro educativo.
- e) Limitada participación de los alumnos y padres en buscar diferenciarse con la creación de nuevas actividades que fortalezcan el valor de la institución.



Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

2.1 Metodología de Trabajo

Para esta consultoría se utilizarán un conjunto de pasos para identificar las necesidades del centro educativo privado Danielle Mitterand, con el objetivo de poder abordar la solución correcta. Tomando en cuenta lo mencionado, se presenta las siguientes fases:

- a) Identificación e impacto de los problemas, para esta fase se identifican los problemas más críticos y urgentes a resolver con la finalidad de incrementar la liquidez de la institución educativa.
- b) Análisis de las causas del problema principal, a nivel de organización se analiza el origen del problema principal.
- c) Propuesta de soluciones, se crea una tormenta de ideas en las que se presentan diversas soluciones al problema principal, con el objetivo de alcanzar un mejor resultado en la organización.
- d) Diseño de la solución, en esta fase se elabora un prototipo de solución en la que se involucra mediante reuniones a los usuarios involucrados para ir recibiendo retroalimentación e ir mejorando la solución final.
- e) Elaborar un plan de implementación, para la construcción de una solución adecuada se establecen las actividades de impacto y los tiempos de entrega.
- f) Puesta en marcha y seguimiento, se realiza el despliegue de las actividades a desarrollar y el monitoreo continuo para detectar posibles mejoras que se tengan que realizar.
- g) Análisis económico, se determina el costo de cada solución propuesta según el problema específico.

2.2 Lista de problemas

El Colegio Danielle Mitterrand se hizo de una deuda de S/ 478,529.00, con el objetivo de incrementar y mejorar sus aulas, patio de juegos y laboratorios de cómputo. Esta deuda se propuso pagar en un periodo menor a cuatro años, pero en la actualidad el centro educativo está presentando una disminución de ingresos monetarios. Teniendo en cuenta lo mencionado, se identifica los problemas específicos a solucionar con el propósito de poder incrementar la liquidez del centro educativo en un corto plazo.

2.2.1 Disminución de matriculados en la institución educativa privada

El mayor porcentaje de deserción educativa en el año 2020 fueron en las instituciones privadas, debido a que los padres no podían pagar los altos costos académicos que la colegiatura implicaba, causado por la paralización económica a nivel nacional y el incremento de despidos laborales por efectos de la crisis sanitaria mundial.

Tabla 9.

Deserción estudiantil según tipo de gestión

Tipo de gestión	Estudiantes desertores	Estudiantes	Porcentaje
No registrado	146	1579	9,2%
Privada	67116	2167527	3,1%
Pública de gestión directa	143111	5731626	2,5%
Pública de gestión privada	2697	251463	1,1%
Total	213070	8152195	2,6%

Nota: Obtenido de “Tasa neta de matrícula en la educación básica.” Consejo Nacional de Educación 2020. Perú

Esta deserción implicó que el colegio Danielle Mitterrand también baje sus pensiones en un 45% y 40%, perjudicando sus ingresos y acoplándose a la situación en la que se encontraban los padres de familia que fueron parte de su organización en los periodos de

pandemia. Este proceso de descuentos ha generado que los padres de familia en la actualidad, post - pandemia, recurran a otros centros educativos buscando los mismos precios y calidad educativa que el colegio Danielle Mitterrand ofrecía en tiempos de pandemia, generando que alrededor del 15% de los alumnos se retiren del colegio, debido a ello, la institución busca mejorar su calidad educativa e infraestructura para hacer frente a este proceso de cambios, manteniendo cuotas académicas no tan altas, pero que se encuentren acorde al mercado. Este proceso lo realiza con la finalidad de completar con los cupos dejados por anteriores alumnos y los vacíos debido al incremento de instalaciones en el centro educativo.

2.2.2 Ausencia de canales digitales que hagan competitivo al negocio

Si bien existe un portal de intranet en el centro educativo en donde se publican las actualizaciones y mejoras que realiza el colegio con la finalidad de incrementar la calidad académica, este no tiene un impacto significativo para que el número de matriculados incremente, por lo que es necesario incluir nuevas herramientas sofisticadas al portal web de la institución con el objetivo de aumentar y mantener el número de matriculados en los primeros años.

En el periodo 2019, el número de matrículas en el colegio Danielle Mitterrand incrementó debido a la contratación de docentes de trayectoria muy reconocida de la zona y de la exigencia de los cursos, por lo que la institución aumentó el precio de las pensiones, pero con la llegada de la pandemia por la crisis sanitaria, el colegio tuvo que disminuir la cuota académica con el objetivo de apoyar a los padres y no perder a su grupo de alumnos, pero para el periodo 2022 se restableció e incrementó las pensiones al precio de años anteriores antes de la pandemia, a lo que la reacción de los padres no ha sido favorable, por ello se busca mejorar e incrementar los canales digitales que ayuden a aumentar el número de matriculados permitiendo establecer descuentos y ofertas de hasta el 30% del precio establecido. Mejorar esta problemática ayudará a mantener una infraestructura tecnológica

sólida que ofrezca un servicio a los padres de familia más rápido y preciso al momento de consultar información y precios sobre las cuotas académicas de la institución, así como mejorar los procesos internos. No obstante, el problema actual radica en que el único canal oficial de la institución (la intranet) no presenta un alcance para un público nuevo y esto se está viendo repercutido en que los padres de familia desconocen los diferentes beneficios de pago que presenta el colegio a lo largo del año. Debido a ello, se busca establecer nuevas plataformas en línea que presenten mayor impacto y resultados mediante la publicidad favoreciendo la mejora de respuesta a las múltiples solicitudes de los clientes externos.

2.2.3 Ineficiente gestión de calidad del servicio educativo brindado

Debido al descenso de matriculados, el colegio ha bajado el número de actividades que desarrollaba en su plan académico, lo que ha generado que el público que no conforma su plantel tenga una visión desfavorable acerca de la gestión de calidad del Colegio Danielle Mitterrand. La calidad del servicio que brinda la institución está directamente relacionada con la impresión que los usuarios de la comunidad educativa tienen del entorno en el que se desenvuelve. Entre los factores que influyen esta percepción se encuentran: la calidad de la infraestructura física, la inclusión de información familiar en la planificación del proceso educativo, la actualización de la malla curricular en comparación con otras instituciones educativas, el nivel de enseñanza, los conocimientos técnicos que ofrece, la colaboración entre docentes, jóvenes y experimentados, la capacidad de respuesta a las solicitudes de los clientes externos, la disponibilidad de actividades extracurriculares y la actualización continua de los acuerdos educativos. Todos estos aspectos son fundamentales para la gestión de calidad del servicio educativo y deben ser efectivos, confiables, eficaces y eficientes en términos de tiempo, espacio y rentabilidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes y público en general.

2.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio

En la tabla 10 se presenta la matriz elaborada para este punto en la cual se enumeran los problemas identificados en la sección 2.2 y se les asigna una valoración según los criterios indicados en la primera fila, con el fin de identificar los problemas más importantes.

Tabla 10

Matriz de Complejidad Versus Beneficio

	Magnitud ¿Cuántos miembros son afectados por el problema?	Gravedad ¿Cuánto daño ocasiona?	Capacidad ¿Qué posibilidades de solución tenemos?	Beneficio ¿Cuánto nos beneficia su solución?
	Tiene que ver con la cantidad de personas afectadas por el problema	Registra la intensidad del daño que ocasiona el problema	Indica la posibilidad de dar la solución al problema	Indica el nivel de provecho o utilidad que aporta la solución del problema
Problema 1: Disminución de matriculados en la institución educativa privada	Hasta el 100%	Grave	Alta	Beneficio alto
Problema 2: Ausencia de canales digitales que hagan competitivo al negocio	Hasta el 100%	Grave	Alta	Beneficio alto
Problema 3: Ineficiente gestión de calidad del servicio educativo brindado	Hasta el 100%	Medianamente grave	Alta	Beneficio medio

2.4 Problema Principal

Teniendo identificados los problemas de la Asociación Educativa de Gestión No Estatal Danielle Mitterrand y el análisis realizado en la matriz de complejidad versus beneficio, se determina que el principal problema es la disminución de matriculados en el Colegio Danielle Mitterrand.



Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal

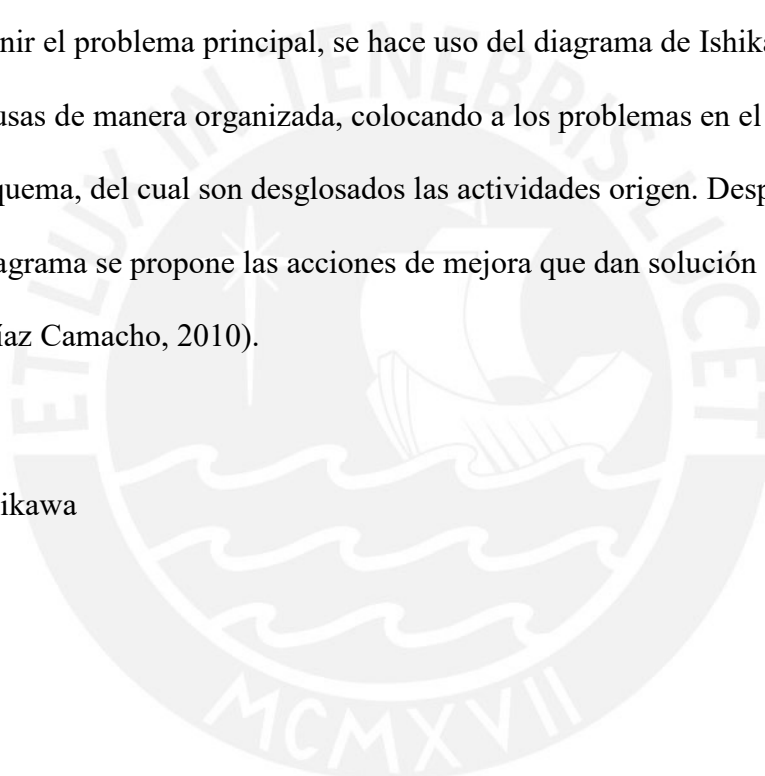
En el presente capítulo se determinarán las causas del problema principal, estas ya fueron mencionadas en el capítulo anterior del informe. Para realizar este proceso, se irá desarrollando los componentes elementales que generan al problema principal. Las causas raíz se dividieron en seis categorías, siendo estas: Persona, Operaciones, Marketing, Administración, Entorno y Finanzas.

3.1 Causas identificadas

Para definir el problema principal, se hace uso del diagrama de Ishikawa, en el que se presentan las causas de manera organizada, colocando a los problemas en el extremo superior e inferior del esquema, del cual son desglosados las actividades origen. Después de la propuesta del diagrama se propone las acciones de mejora que dan solución al problema (Bermúdez & Díaz Camacho, 2010).

Figura 5

Diagrama de Ishikawa



Personas

Falta de comunicación entre el equipo directivo para crear nuevas estrategias de venta.

Bajo interés de la directiva en comunicar nuevas propuestas que faciliten a los padres el pago de las pensiones académicas.

Ineficiente gestión de reclutamiento para contratar al personal administrativo.

Operaciones

Baja interacción de los padres con el intranet del colegio debido a que no se publica información actualizada.

Ausencia de la aplicación de encuestas de satisfacción a los padres el colegio.

Marketing

El centro educativo no cuenta con un área de imagen institucional encargado de reclutar a nuevos alumnos.

Ausencia de equipos fotográficos que permitan brindar información visual de las mejoras de la I.E.

Ausencia de cuenta de whatsapp business para el personal encargado de brindar información sobre las matrículas.

DISMINUCIÓN DE MATRICULADOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA

Ausencia de personal que conforme el área de imagen institucional.

Ausencia de procesos para brindar información de las matrículas y del año académico.

Ausencia de procesos de capacitación sobre el proceso de nuevos canales digitales.

Incremento de la percepción en los padres de familia que la propuesta educativa de la institución educativa privada presenta similitud con otros locales de la misma localidad.

Limitada oferta de empresas tercerizados de publicidad y marketing que logren estar de acorde a las necesidades del centro educativo.

Reducción de costos.

Reducción de los ingresos por el poco número de matrículas y pensiones.

Administración

Entorno

Finanzas

Durante la consultoría, se desarrolló un diagrama de Ishikawa en la que se identificó las causas específicas de la disminución de matriculados en el Colegio Danielle Mitterrand. Estas causas se presentaron en seis grupos:

3.1.1 Personas

El primero, se relaciona con las personas involucradas directamente con la institución educativa. Para lo cual, se evidencio que, en el área de dirección conformado por la directora, subdirector y promotores, así como por los dueños de la institución privada no han logrado mantener una comunicación asertiva que ayude a crear nuevas estrategias de venta, con la finalidad de incrementar el número de alumnos matriculados en los tres niveles que presenta el Colegio Danielle Mitterrand: Inicial, primaria y secundaria. De igual forma, se ha podido verificar que existe un bajo interés de la directiva en comunicar las facilidades de pago a los nuevos y antiguos padres que forman parte de la familia del Colegio Danielle Mitterrand, por lo que muchos de ellos al no conocer las facilidades de pago con referencia a las pensiones académicas tratan de cambiar de institución a sus hijos.

Por otra parte, se ha logrado constatar que la institución presenta una ineficiente gestión de reclutamiento para contratar al personal administrativo, ya que muchos de ellos son conocidos de los dueños y sin experiencia, siendo una gran debilidad para la institución educativa privada, ya que no se encuentran preparados para transmitir la propuesta de valor diferenciada que presenta el Colegio Danielle Mitterrand, a pesar de que son los primeros en tener contacto con los padres de familias.

3.1.2 Operaciones

El segundo grupo de causas hace referencia a que el centro educativo presenta poca interacción de los padres de familia con la plataforma educativa, por lo que se reduce la cantidad de información actualizada que se pueda publicar en beneficio de los pagos de

pensión y matrícula. Esto es a causa de que la institución no capacita o envía información personalizada a sus clientes en la que puedan ver cómo sacar el provecho a las plataformas y redes sociales con las que cuenta la institución educativa Danielle Mitterrand.

Por otra parte, la institución no aplica encuestas para conocer si los clientes se encuentran satisfechos con el servicio entregado por la institución educativa. Esto ocasiona que el área directiva y administrativa desconozca en que debe mejorar para ofrecer un mejor trato y alcanzar la calidad educativa que todo apoderado o padre de familia desea para sus hijos.

3.1.3 Marketing

El tercer grupo de causas que generan la disminución de matriculados en la institución educativa Danielle Mitterrand está relacionado a que no cuentan con un área de imagen institucional que tenga operaciones de reclutar a nuevos alumnos, generando poca presencia en la zona. De igual forma, es la ausencia de equipos fotográficos que permiten brindar información visual y actualizada de la modernización que presenta el centro educativo, como lo son sus nuevos y mejorados laboratorios, su plana docente de excelente trayectoria, así como el constante mantenimiento de la infraestructura institucional.

Figura 6

Mejoramiento de la infraestructura de los laboratorios



Reconociendo las desventajas que presenta la institución con referencia al marketing, se puede mencionar que se nota ausencia de tener un WhatsApp Business con la que se pueda brindar información sobre matrículas, cuotas y fechas de pago, beneficios y apoyos sociales que hagan sentir a los clientes que la institución siempre los tiene presentes y cuidando los intereses de todos aquellos que aceptan formar parte de la familia académica Danielle Mitterrand.

3.1.4 Administración

En el cuarto segmento se encuentra la causa del área administrativa. Esto es debido a la ausencia de personal calificado y con experiencia que conforme el área de imagen institucional, con el que se espera incrementar la presencia de la imagen del colegio sobre otros centros educativos de la localidad de Juliaca, departamento de Puno. Asimismo, se espera que con esta nueva área se logre mantener informados a los padres de familia sobre las pensiones del ciclo académico, así como las vacantes de matrícula para los nuevos escolares que desean formar parte de la institución educativa Danielle Mitterrand.

El área de imagen no solo promete incrementar la calidad de servicio, sino también, está comprometida a que la parte administrativa, directiva y padres de familia se capaciten sobre cómo dar buen uso a los canales de atención digital que la institución tiene e implementará.

3.1.5 Entorno

El quinto grupo de causas está relacionado con el entorno. El cual hace referencia a la provincia de Juliaca, en la que existe una oferta reducida de instituciones educativas privadas que mantengan calidad educativa como la brinda el centro educativo Danielle Mitterrand. Por ello, se debe mejorar la percepción que tienen los padres de familia hacia la propuesta educativa que presenta la institución Danielle Mitterrand sobre los otros colegios,

diferenciación que debe ser compartida de manera masiva por el área de imagen institucional, de poder crearse, o de empresas terceras encargadas de desarrollar campañas de publicidad en la que manifiestan los buenos resultados de la institución en el transcurso de los años y las mejoras realizadas, de esta forma atraer a nuevos clientes que deseen el servicio educativo.

3.1.6 Finanzas

El último grupo está formado por las finanzas. Una de las causas que disminuye los fondos para poder implementar un estudio de mercado y publicidad en la institución educativa es la política de reducción de costos, el cual fue implementado con el objetivo de mantener a la institución con dinero en caja que haga frente al pago de planilla de todos los meses, así como al pago al banco de la inversión realizada para aumentar aulas y mejorar la infraestructura. Debido a ello la empresa ha solicitado una consultoría, para poder mejorar el servicio e incrementar el número de alumnos que forman parte de la familia Danielle Mitterrand en sus tres niveles: Inicial, primaria y secundaria.

3.2 Matriz Priorización Causa-Raíz

En este segmento se desarrolla la evaluación de impacto de todas las causas que dan lugar al problema principal, estas se encuentran determinadas por el nivel de impacto en el proceso interno, los costos y en los clientes. Una vez obtenido estos índices, desarrollaremos la matriz de Pareto.

Tabla 11
Criterio de Impacto

Impacto	Alto	Medio	Bajo
Rango	30 - 28	27 - 18	1 - 17

Nota. Tomando de “Uso secuencial de herramientas de calidad en los procesos productivos”, por M. López y P. López, 2014, Pecvnia, 18, pp. 73-95

Tabla 12*Resultado de la evaluación de las causas según el nivel de impacto*

N	Clasificación	Causa Principal	Impacto en proceso interno	Impacto en el costo	Impacto en el cliente	Puntaje total
1.1	Personas	Falta de comunicación entre el equipo directivo para crear nuevas estrategias de venta.	6	6	9	21
1.2	Personas	Bajo interés de la directiva en comunicar nuevas propuestas que faciliten a los padres el pago de las pensiones académicas.	6	9	10	25
1.3	Personas	Ineficiente gestión de reclutamiento para contratar al personal administrativo.	8	6	6	20
2.1	Operaciones	Bajo interacción de los padres con el intranet del colegio debido a que no se publica información actualizada.	7	7	7	21
2.2	Operaciones	Ausencia de la aplicación de encuestas de satisfacción a los padres del colegio.	10	10	10	30
3.1	Marketing	El centro educativo no cuenta con un área de imagen institucional encargado de reclutar a nuevos alumnos.	10	10	10	30
3.2	Marketing	Ausencia de equipos fotográficos que permitan brindar información visual de las mejoras de la I.E.	4	6	8	18
3.3	Marketing	Ausencia de cuenta del WhatsApp business para el personal encargado de brindar información sobre las matrículas.	10	6	10	26
4.1	Administración	Ausencia de personal que conforme el área de imagen institucional.	8	7	8	23
4.2	Administración	Ausencia de procesos para brindar información de las matrículas y del año académico.	8	8	9	25
4.3	Administración	Ausencia de procesos de capacitación sobre el proceso de nuevos canales digitales.	8	8	10	26

5.1	Entorno	Incremento de la percepción en los padres de familia que la propuesta educativa de la institución educativa privada presenta similitud con otros locales de la misma localidad.	10	10	10	30
5.2	Entorno	Limitada oferta de empresas tercerizados de publicidad y marketing que logren estar de acorde a las necesidades del centro educativo.	8	7	9	24
6.1	Finanzas	Reducción de costos.	8	9	10	27
6.2	Finanzas	Poco número de matrículas y pensiones.	10	10	10	30



Tomando en cuenta el puntaje total de la tabla 12 se puede establecer que el problema principal presenta cuatro causas de alto impacto, debido a que alcanzaron un puntaje de 30.

Estas causas son:

1. Reducción de los ingresos por el poco número de matrículas y pensiones.
2. Incremento de la percepción en los padres de familia que la propuesta educativa de la institución privada presenta similitud con otros colegios de la misma localidad.
3. El centro educativo no cuenta con un área de imagen institucional encargado de reclutar a nuevos alumnos.
4. Ausencia de la aplicación de encuestas de satisfacción a los padres de familia.

Después de determinar el puntaje total de impacto, determinaremos la matriz de Pareto, para lo cual identificamos los criterios de evaluación, con el objetivo de conocer que aspectos deben resolverse primero.

Tabla 13

Criterio de Evaluación y Puntuación

Criterios de evaluación y puntuación		Impacto		
		Bajo	Medio	Alto
Frecuencia	Ocasional	1	2	3
	Regular	2	3	4
	Siempre	3	4	5

Nota. Tomando de “Uso secuencial de herramientas de calidad en los procesos productivos”, por M. López y P. López, 2014, Pecvnia, 18, pp. 73-95

Tabla 14

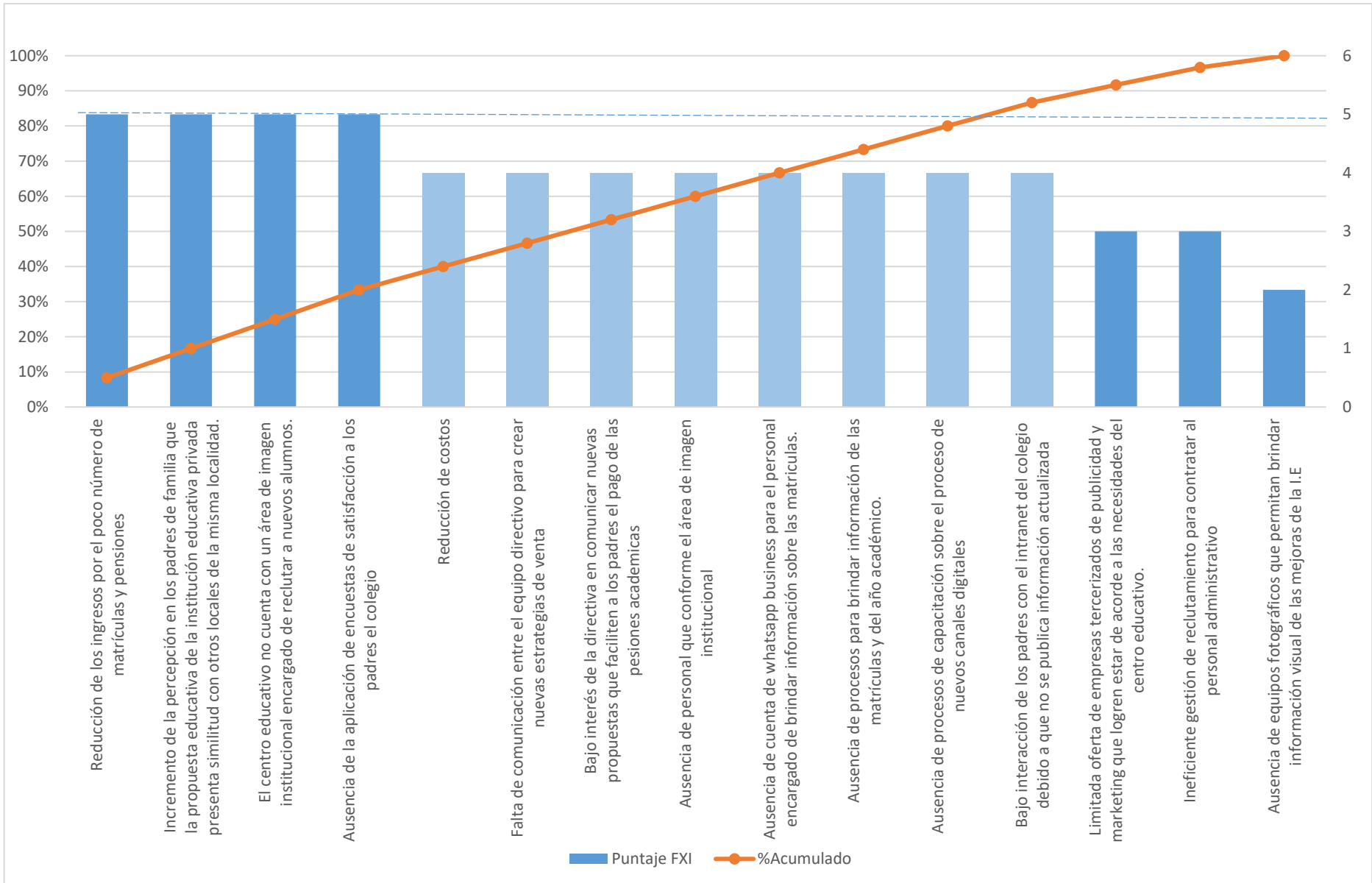
Matriz de Pareto

Causas Principales	Frecuencia	Impacto	Puntaje FXI	Total	
				Frecuencia Acumulada	%Acumulado
Poco número de matrículas y pensiones	Siempre	Alto	5	5	8%
Incremento de la percepción en los padres de familia que la propuesta educativa de la institución educativa privada presenta similitud con otros locales de la misma localidad.	Siempre	Alto	5	10	17%
El centro educativo no cuenta con un área de imagen institucional encargado de reclutar a nuevos alumnos.	Siempre	Alto	5	15	25%
Ausencia de la aplicación de encuestas de satisfacción a los padres el colegio.	Siempre	Alto	5	20	33%
Reducción de costos.	Siempre	Alto	4	24	40%
Falta de comunicación entre el equipo directivo para crear nuevas estrategias de venta.	Siempre	Medio	4	28	47%
Bajo interés de la directiva en comunicar nuevas propuestas que faciliten a los padres el pago de las pensiones académicas.	Siempre	Medio	4	32	53%
Ausencia de personal que conforme el área de imagen institucional.	Siempre	Medio	4	36	60%
Ausencia de cuenta de WhatsApp business para el personal encargado de brindar información sobre las matrículas.	Siempre	Medio	4	40	67%
Ausencia de procesos para brindar información de las matrículas y del año académico.	Regular	Alto	4	44	73%
Ausencia de procesos de capacitación sobre el proceso de nuevos canales digitales	Ocasional	Alto	4	48	80%

Bajo interacción de los padres con el intranet del colegio debido a que no se publica información actualizada.	Regular	Medio	4	52	87%
Limitada oferta de empresas tercerizadas de publicidad y marketing que logren estar acorde a las necesidades del centro educativo.	Regular	Medio	3	55	92%
Ineficiente gestión de reclutamiento para contratar al personal administrativo.	Regular	Medio	3	58	97%
Ausencia de equipos fotográficos que permitan brindar información visual de las mejoras de la I.E.	Ocasional	Medio	2	60	100%
			60		100%

Figura 7

Matriz de Pareto



3.2.1 *Factibilidad*

Es factible que se desarrollen las causas que se encuentran en las categorías de mayor urgencia o importancia, ya que en los dos últimos periodos la institución educativa no estatal Danielle Mitterrand incrementó y mejoró su infraestructura, con el objetivo de ofrecer calidad en su servicio académico, por lo que es de suma urgencia que el número de matriculados vaya en aumento, debido a que la institución educativa busca ser un referente de la educación nacional gracias a la calidad académica de sus estudiantes. Esto involucra el desarrollo de nuevos canales de venta mediante el apoyo de nuevas alianzas estratégicas que faciliten alcanzar la meta propuesta por la organización.

3.2.2 *Beneficio*

El analizar las necesidades que la institución no estatal Danielle Mitterrand presenta, permite desarrollar soluciones eficientes en la que el centro educativo este más comprometido en actividades que aporten calidad al servicio. Tal es el caso de mejorar el plan académico, buscando otorgar una educación diferenciada y de calidad. Esto permitirá eliminar la percepción que los padres de familia tienen acerca de la propuesta educativa que la institución privada Danielle Mitterrand, en la que se menciona que presenta similitud con otros colegios particulares de la zona, debido a ello, el centro educativo propone mediante la mejora de la propuesta de valor lo siguiente:

- Educación de calidad con docentes altamente calificados / prestigio: Trigonometría, Física, Algebra, Química, Matemática, Financiera, Historia, Biología o Ciencias.
- Educación bilingüe.
- Educación inclusiva e igualitaria.
- Talleres incluidos en el plan académico: Canto, declamación, Ajedrez, Natación.
- Academia mixta: Atletismo, Tenis, Baile moderno, Fútbol, Vóley, Básquet.
- Academia de idiomas: inglés, francés, portugués y chino mandarín.

- Atención eficiente del servicio administrativo.
- Precios atractivos: Descuentos, becas para alumnos destacados, eliminar el costo de la matrícula.
- Convenios con Instituciones superiores, para apoyar a los alumnos a alcanzar becas parciales o totales según su rendimiento académico.

Estas propuestas ayudarán a mejorar la calidad del servicio educativo y permiten que los estudiantes se encuentren más preparados para la etapa universitaria. Por lo que la satisfacción de los padres podrá ser medida mediante encuestas, en la que se podrá verificar si los padres están contentos con las enseñanzas impartidas en el colegio privado Danielle Mitterrand.

3.2.3 Resultado

En este capítulo se ha logrado identificar y evaluar el problema principal que viene afectando a la empresa, lo que nos ha permitido reconocer los puntos de partidas en la que se identifica las acciones de mejora. Debido a ello, se desarrolló primero el diagrama de Ishikawa, herramienta que destaca la problemática presentada en la institución educativa privada Danielle Mitterrand en seis categorías, siendo estas: personas, operaciones, marketing, administración, entorno y las finanzas. Esto permitió que cada categoría se desglose en las actividades que dan origen al problema, teniendo de esta forma que la disminución de matrícula se genera por la ausencia de publicidad actualizada y relevante sobre información de la matrículas y pensiones, de igual forma se reconoció cómo perciben los padres de familia a la institución y la falta de un área que se encargue de verificar la imagen de la institución, así como de la publicidad.

Por otra parte, se desarrolló la matriz de priorización causa – raíz en la que se identificó por rango la problemática, desde el urgente hasta el más importante. Encontrándose de esta forma que el incremento del número de matriculados, el incremento de nuevos

canales de ventas fueron reconocidas como necesidades urgentes que se deben realizar para la mejora de la calidad del servicio educativo. En el caso de diferenciación de la propuesta educativa en comparación con las instituciones privadas y cercanas a la localidad son necesidades importantes a desarrollar, llegando a ser iniciativas factibles para el negocio.



Capítulo IV: Alternativas de Solución

Tomando en cuenta los capítulos anteriores se establecen las alternativas de solución más adecuadas para afrontar el problema principal presente en la organización. Por lo que se propone soluciones claras y alcanzables que ayuden a la institución educativa privada Danielle Mitterrand a mejorar eficientemente.

4.1 Alternativas de Solución identificadas

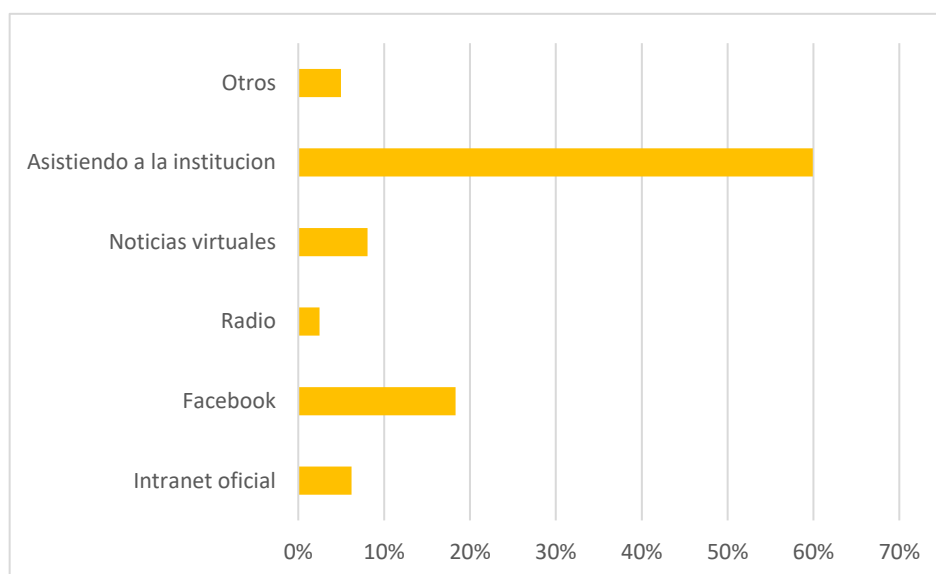
4.1.1 Alternativa 1: Incrementar la publicidad de la marca como un referente de educación de calidad

Como solución para el incremento de ventas en los tres niveles de educación que otorga la institución educativa privada Danielle Mitterrand a la población de Juliaca departamento de Puno se plantea incrementar la publicidad de la marca como un referente de educación de calidad mediante su plataforma virtual y las redes sociales. Para reconocer de qué manera la población se informa sobre las fechas de matrículas y pagos, se estableció una encuesta a los 322 padres de familia que alberga la institución, lográndose obtener lo siguiente:

Según la pregunta 1 del cuestionario aplicado, se preguntó ¿De qué forma se logra enterar sobre los beneficios de la matrícula y pensiones que la institución educativa ofrece cada año? Se tuvo como resultados que, de los 322 padres, el 60% asiste presencialmente a la institución a preguntar por información acerca de las matrículas, el 18% menciona que lo realiza mediante el Facebook, el 8% indica que lo escucha en las noticias locales, solo el 6% por el intranet de la página oficial, el 5% por otros medios y el 2% por la radio local.

Figura 8

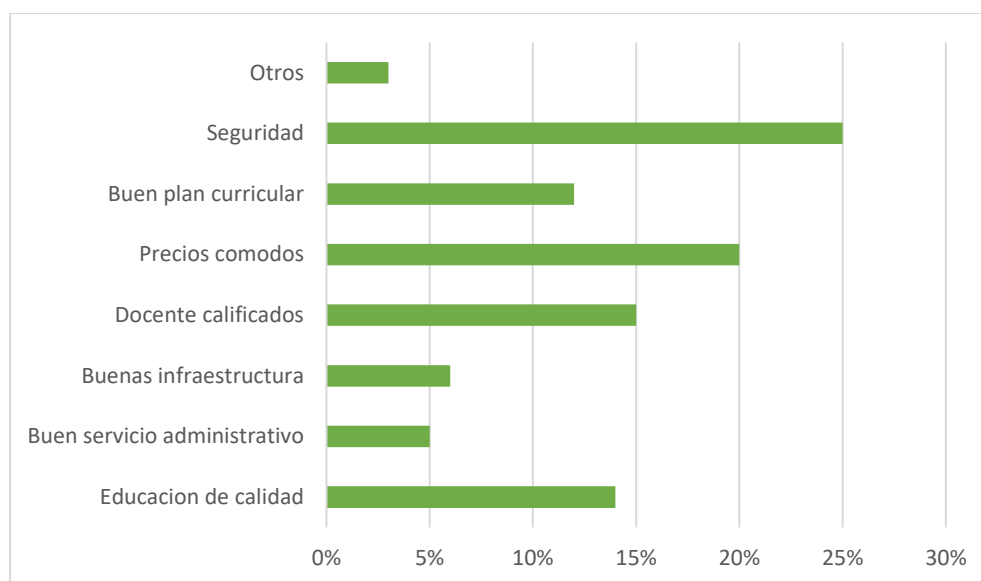
¿ De qué forma se logra enterar sobre los beneficios de la matrícula y pensiones que la institución educativa ofrece cada año?



De igual forma, según la pregunta 6 el cual menciona: Si le menciono la institución educativa privada Danielle Mitterrand, ¿Cuál es la palabra que viene a su mente?, se obtuvo como respuesta que, del 100% (322 encuestados), el 25% señala que la palabra que se les viene a la mente es seguridad, el 20% indica precios cómodos, el 15% menciona docentes calificados, el 12% señala buen plan curricular, 14% comenta que es educación de calidad, el 6% indica buenas infraestructura, el 5% señala buen servicio administrativo y el 3% indican otros.

Figura 9

Si le menciono la institución educativa privada Danielle Mitterrand, ¿Cuál es la palabra que vienen a su mente?



Estos resultados nos indican que el centro educativo privado Danielle Mitterrand debe poner en marcha el incremento de publicidad mediante empresas privadas terceras que reconozcan cuales son las mejores formas de publicitar mediante radio, televisión, periódicos y redes sociales la información de la institución con referencia a matrículas, periodos de inscripción, costos, beneficios de pago y programas que aporta el colegio a la población, con el objetivo de aumentar el ingreso de alumnos e incrementar las visitas a las redes sociales del centro educativo, disminuyendo de esta manera el hecho que solo los padres que asisten a la institución conozcan de todas las ventajas que ofrece el colegio privada Danielle Mitterrand.

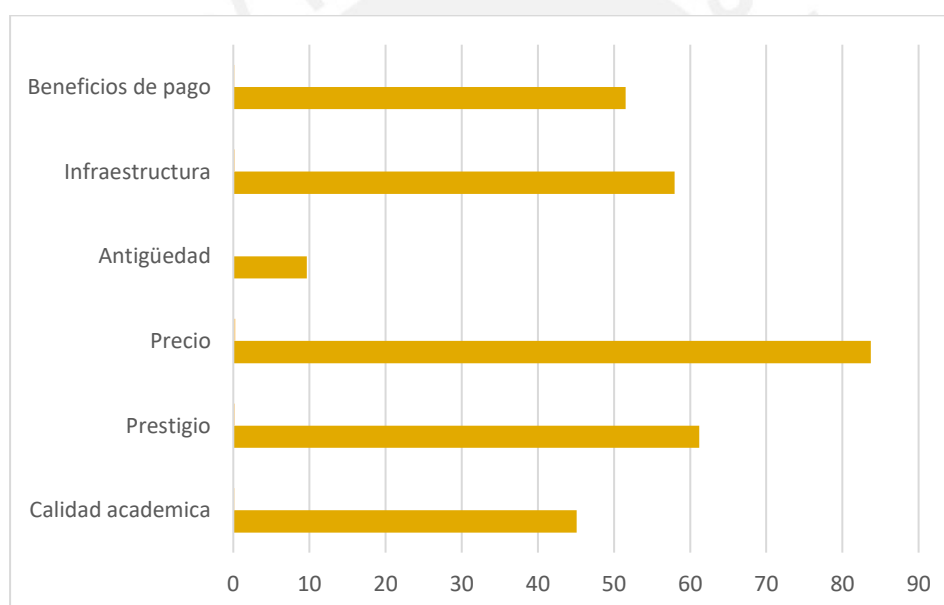
4.1.2 Alternativa 2: Alianzas estratégicas: ventas

Las alianzas estratégicas de venta en la empresa es la alternativa que tiene mayor urgencia de ser aplicada, esto debido a que se debe de incrementar las matrículas con la finalidad de que todo el complejo educativo este en actividad y no resulte siendo un costo para el directorio, por lo que es necesario aliarse con empresa de marketing, la cual favorecerá con ideas estrategias para el incremento de ventas. Tomando en cuenta lo mencionado, en la encuesta se realizaron preguntas que nos ayudaran a reconocer en que debemos mejorar para alcanzar la meta propuesta en ventas.

En la pregunta 8 del cuestionario se menciona ¿Qué razones te motivan a matricular a tu hijo en la institución? de los 322 encuestados, el 26% mencionan el precio, el 19% el prestigio, el 18% la infraestructura, el 16% los beneficios de pago, el 14% la calidad académica, el 3% antigüedad y el 4% otros. Tomando en cuenta los porcentajes, se puede establecer que el precio es la razón que los padres de familia toman muy en cuenta a la hora de matricularse, por lo que cualquier variación puede ocasionar un alivio o dificultad a la hora de pagarlo.

Figura 10

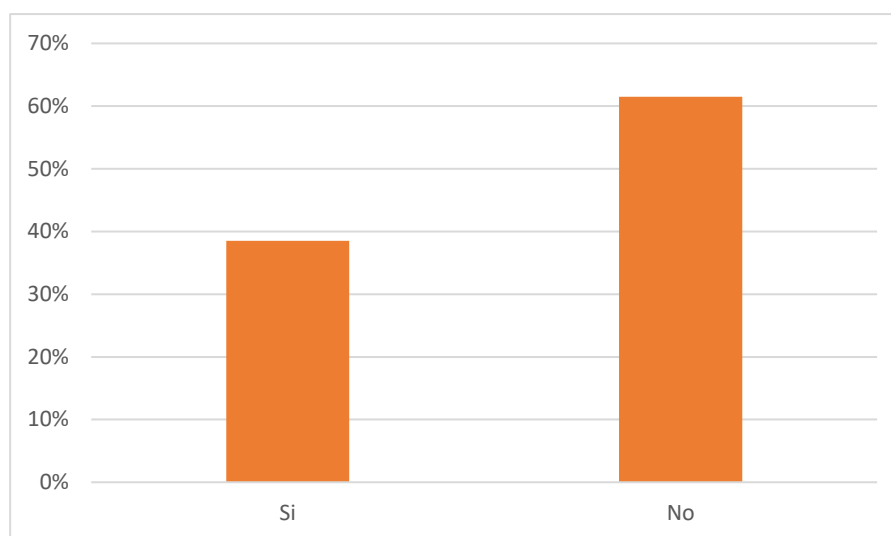
¿Qué razones te motivan a matricular a tu hijo en la institución?



Con referencia a la pregunta 3, se menciona lo siguiente: ¿Estás de acuerdo con los beneficios de pago de la matrícula y pensiones de la institución? De los 322 encuestados el 61% menciona que NO y el 39% señala que SI, lo que resulta necesario es planificar mejores beneficios de pago para los padres de familia, y de esta manera generar su fidelidad como clientes.

Figura 11

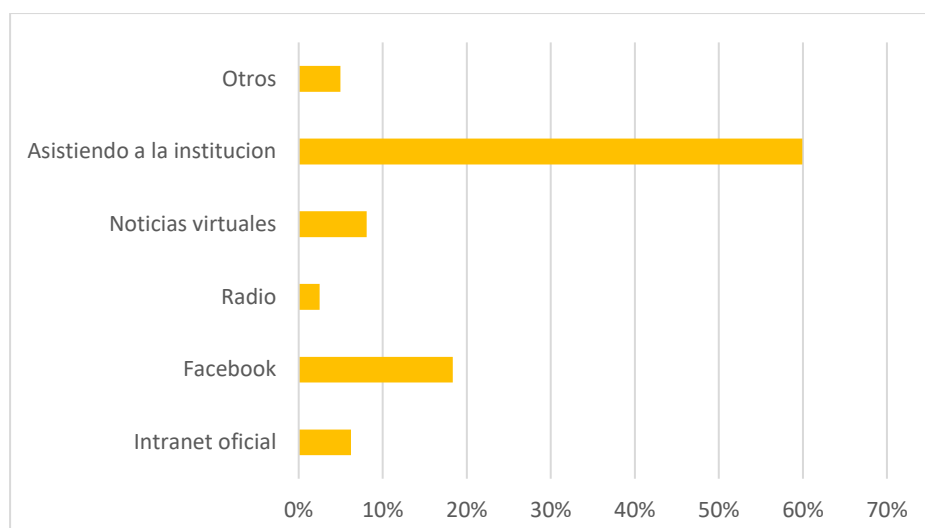
¿Estás de acuerdo con los beneficios de pago de la matrícula y pensiones de la institución?



Con referencia a la pregunta 1 del enunciado: ¿De qué forma se logra enterar sobre los beneficios de la matrícula y pensiones que la institución educativa ofrece? De 322 encuestados el 60% mencionan que asisten a la institución para enterarse de los beneficios de la matrícula y sobre el pago de las pensiones correspondientes al año escolar, el 18% señalan que los hacen por grupos de Facebook o el grupo principal del colegio, el 8% se entera mediante noticias virtuales publicadas en el internet, el 6% menciona que lo hace por el intranet oficial del centro educativo, el 2% indica que se informa por la radio y el 5% de otras formas. En este caso se debe incrementar la publicidad mediante las redes sociales con información relevante de los beneficios de matrícula, pago de pensiones y periodos de apertura y cierre del beneficio, con la finalidad de incrementar las ventas.

Figura 12

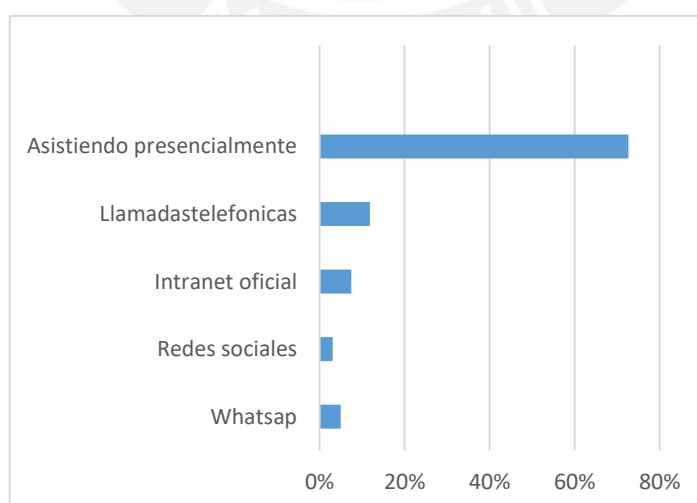
¿ De qué forma se logra enterar sobre los beneficios de la matrícula y pensiones que la institución educativa ofrece?



Con referencia a la pregunta 2, se ha logrado obtener de respuesta que, de los 322 padres de familia el 73% se comunica con la institución educativa de manera presencial, asistiendo en sus horarios disponibles, mientras el 12% lo realiza mediante llamas telefónicas, el 7% por el intranet oficial de la institución, el 5% por el WhatsApp y el 3% mediante la red social Facebook. Se puede observar que los padres de familia no utilizan los canales digitales que tiene el colegio para facilitar la rapidez de sus consultas o dudas.

Figura 13

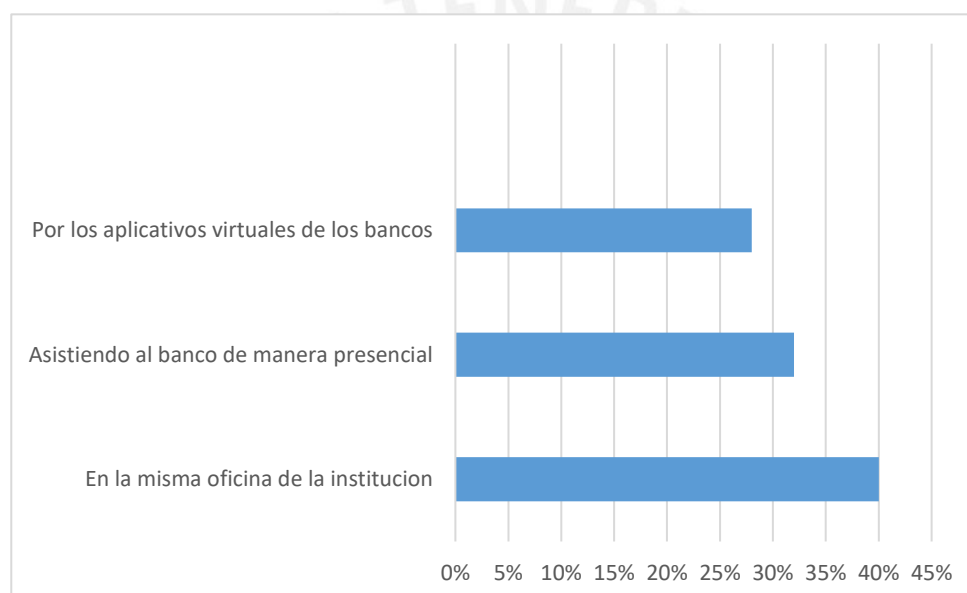
¿Cuándo se comunica con la institución lo realiza?



Con referencia a la pregunta número 10 se menciona ¿De qué manera realizas tus pagos? De los 322 encuestados, el 40% menciona que lo realiza en la misma oficina, el 32% lo genera asistiendo al banco de manera presencial, el 20% por los aplicativos virtuales de los bancos y el 28% de otras formas. Por lo que se puede concluir que se debe incrementar las horas de capacitación para los encargados de gestionar las matrículas, ya que el buen servicio que ofrezcan se verá reflejado en los buenos comentarios de los clientes.

Figura 14

¿De qué manera realizas tus pagos?

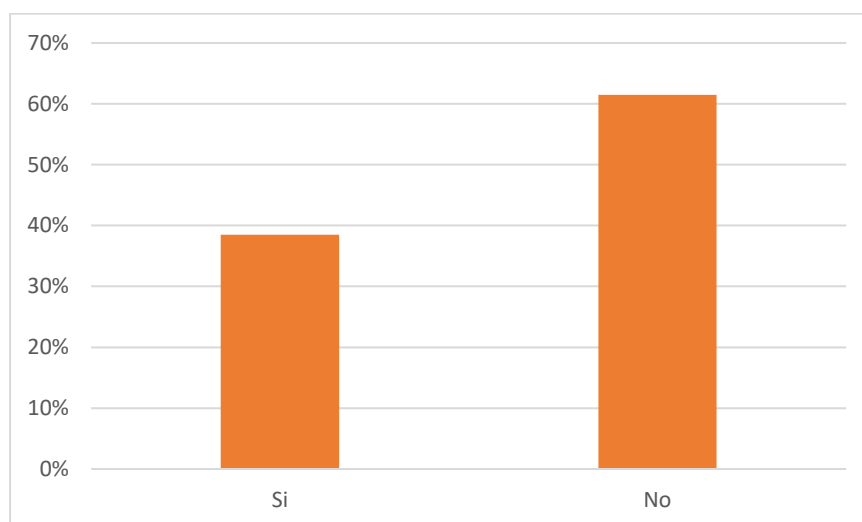


4.1.3 Alternativa 3: Mejorar el plan de estudio académico

A 322 padres de familia se les comentó la pregunta 4 la cual señala ¿Desde tu perspectiva consideras que el plan académico de la institución se diferencia de los demás colegios?, obteniendo como resultado que el 61% de los encuestados señalan que NO y el 39% señalan que SI. Por lo que se entiende que los padres mantienen la idea que la institución no se diferencia de la competencia, lo incentiva a proponer estrategias de solución en la que se resuelva las ideas que tienen los propios padres de familia por el colegio privado Danielle Mitterrand.

Figura 15

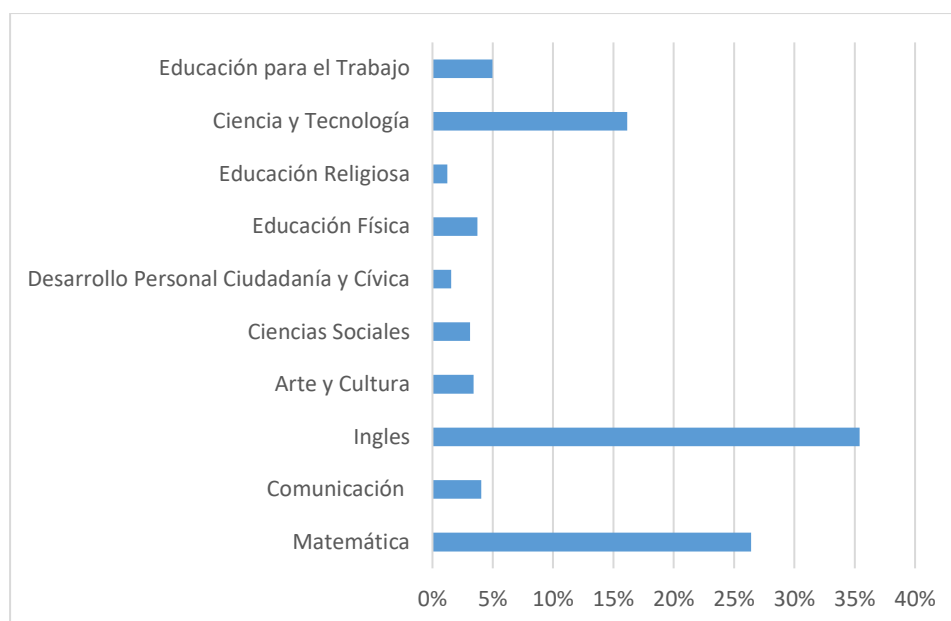
¿Desde tu perspectiva consideras que el plan académico de la institución se diferencia de los demás colegios?



Asimismo, se llegó a preguntar el número 5 del cuestionario, el cual menciona: De los cursos que te presentamos en la siguiente lista, ¿Cuál consideras que la institución educativa debe incrementar sus horas de practica dentro de su plan académico?, se obtuvo como resultados que los porcentajes más altos se encontraron en ciencia y tecnología 16%, matemática con 26%, 35% inglés, lo que es muy referente a lo que sucede en la actualidad, con el slogan de que: “Los idiomas abren nuevas fronteras”. Reconocer estos resultados nos apoyan a decidir en qué cursos debemos reforzar e invertir más con la presencia de docentes calificados en el área, logrando así alcanzar la calidad esperada por la organización.

Figura 16

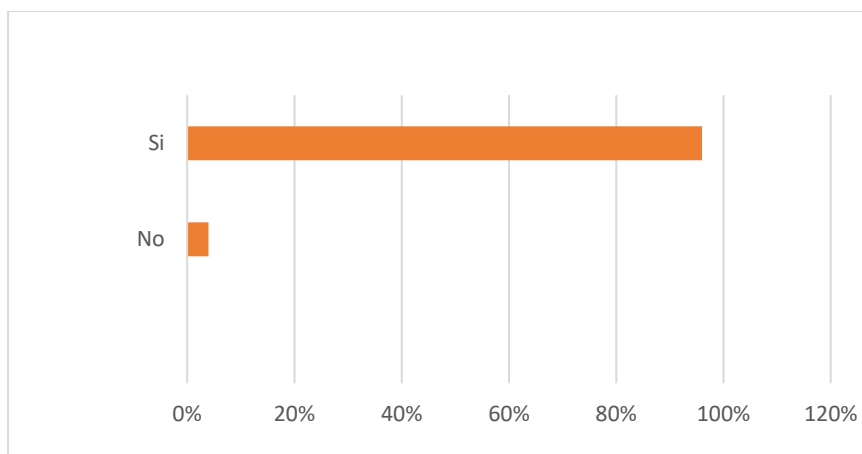
¿Cuál consideras que la institución educativa debe incrementar sus horas de practica dentro de su plan académico?



Así como se preguntó sobre el incremento de horas en los cursos más relevantes del plan curricular, también se realizó la pregunta número 7 de la encuesta, la cual señala ¿Considera que la institución debe colocar en su plan académico talleres deportivos y de idiomas?, obteniendo como resultados de las 322 encuestas que, el 96% respondieron que SI, comentando que sería muy bueno para no solo motivar el aspecto académico si no también el aspecto competitivo con los deportes y el 4% menciona que NO, argumentando que sus hijos son enfermizos por lo que es muy difícil que aprovechen los talleres de deportes, pero que los idiomas eran muy adecuado de tenerlos como taller.

Figura 17

¿Considera que la institución debe colocar en su plan académico talleres deportivos y de idiomas?



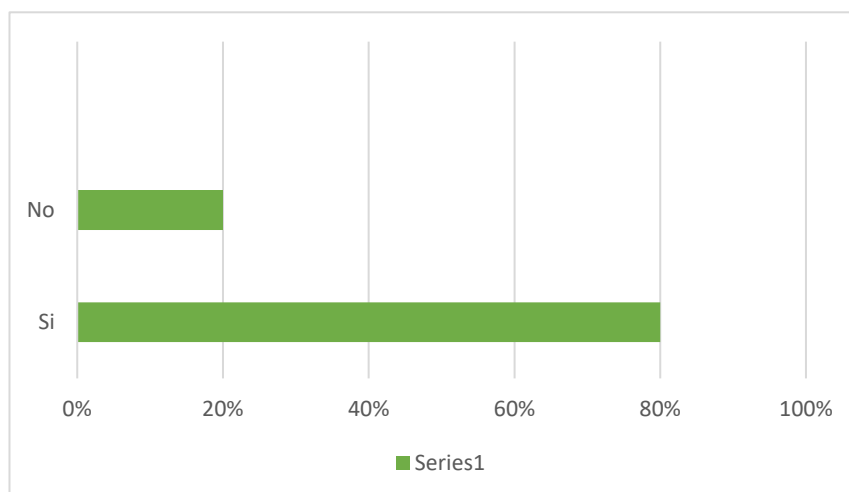
Estos resultados nos conllevan a remodelar el plan académico propuesto para cada año, en el que se debe aumentar las horas de tres cursos esenciales, siendo los cursos de idiomas, matemáticas y ciencia y tecnología, logrando apoyar a los alumnos para su vida universitaria y también modificar la perspectiva de los padres acerca de la imagen creada del colegio. Para realizar la implementación de estos cursos se debe presupuestar un monto de dinero que haga frente a los docentes altamente calificados que se harán cargo, por lo que deben cumplir con un perfil de relevancia, esto motivará a los estudiantes de los niveles primaria y secundaria a seguir mejorando y en el caso del nivel inicial, se espera motivarlos a que agarren el gusto por los idiomas, las ciencias, matemáticas y deportes.

4.1.4 Alternativa 4: Realizar encuestas de satisfacción a los padres de la institución

Tomando en cuenta la encuesta realizada, según la pregunta 9 se mencionó ¿Consideras que se deben realizar las encuestas de satisfacción al cliente cada vez que pagas las pensiones académicas?, de los 322 el 80% señala que SI, comentan que es necesario para indicar que tan contentos se encuentran con la atención y la calidad de enseñanza que otorga el colegio privado Danielle Mitterrand, mientras el 20% menciona que no, porque son muchas preguntas que contestar que al final la institución nunca tomará en cuenta.

Figura 18

¿Consideras que se deben realizar las encuestas de satisfacción al cliente cada vez que pagas las pensiones académicas?



Con la idea de mejorar el servicio educativo se aplicará las encuestas de satisfacción ante cada servicio ofrecido por la institución, el cual se le hará llegar al correo personal y WhatsApp compartido al momento de realizar los pagos. Esto permitirá recoger algunos comentarios de cómo mejorar en el aspecto educativo y de servicio, logrando alcanzar no solo la calidad de enseñanza, si no también alcanzar la satisfacción de los padres que confían en el servicio.

4.2 Evaluación de las Alternativas de solución

La alternativa 1 representa una gran oportunidad para impulsar la publicidad por redes sociales sobre la gestión de calidad educativa, información de matrículas, beneficios y pago de pensiones en la institución, debido a que más de la mitad de padres de familia acuden al centro educativo al no tener la información necesaria. La publicidad debe ser presentada por una empresa tercera con experiencia.

La alternativa 2 representa la urgencia de trabajar con una empresa tercera de marketing, que apoye con estrategias sólidas para mantener las ventas en crecimiento, sin variar los precios. Esto permite que los clientes no se vean perjudicados al momento de realizar los pagos. De igual forma, se debe capacitar a los encargados de gestionar las ventas esenciales de manera eficiente, con la finalidad de mantener siempre feliz al cliente. De la misma forma, los beneficios de becas deben mejorar y ser publicados ya que muchos padres no lo toman en cuenta por desconocimiento

La alternativa 3 representa la urgencia de establecer talleres que involucren deportes e idiomas, facilitando a los niños y adolescentes acoplarse a una realidad académica competitiva. De igual forma, según lo indicado de los padres de familia se deben aumentar las horas de los cursos de matemáticas y ciencias, con la finalidad de que los estudiantes estén mejor preparados.

La alternativa 4 representa la importancia de aplicar las encuestas de satisfacción a los padres y de esa manera obtener comentarios que favorezcan el crecimiento de la institución desde la perspectiva de los padres de familia.

4.3 Solución Propuesta

Se ha decidido realizar el trabajo tomando en cuenta las cuatro soluciones presentadas, en la que se buscará alianzas estratégicas con agencias de publicidad y marketing, favoreciendo la presencia de la marca en las redes sociales y la aplicación de ideas estratégicas para incrementar el porcentaje de ventas. De igual forma, se busca mejorar los canales de comunicación y capacitar al personal encargado de gestionar las matrículas para brindar la información necesaria según el cliente lo solicite.

Capítulo V: Plan de Implementación y factores clave de éxito

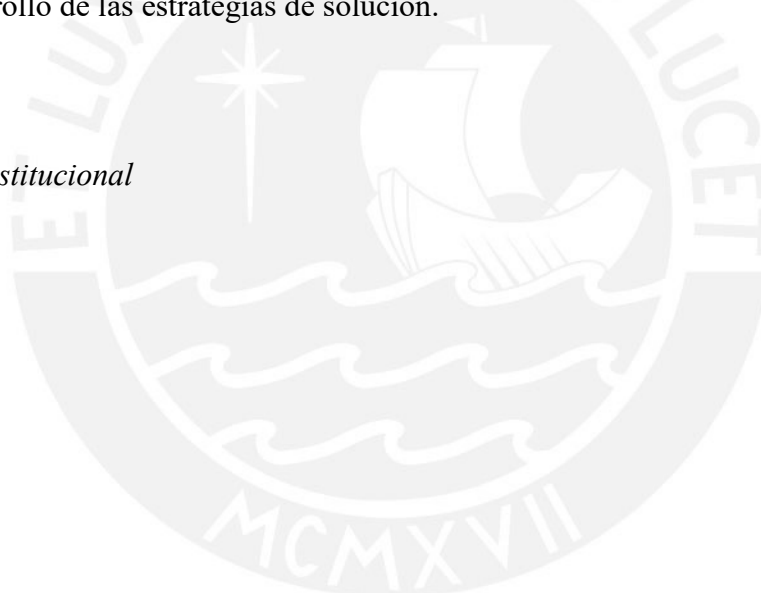
En este capítulo se detalla cómo se desarrollarán las soluciones a implementar, considerando los tiempos y costos que debe tener presente para el análisis económico de la investigación.

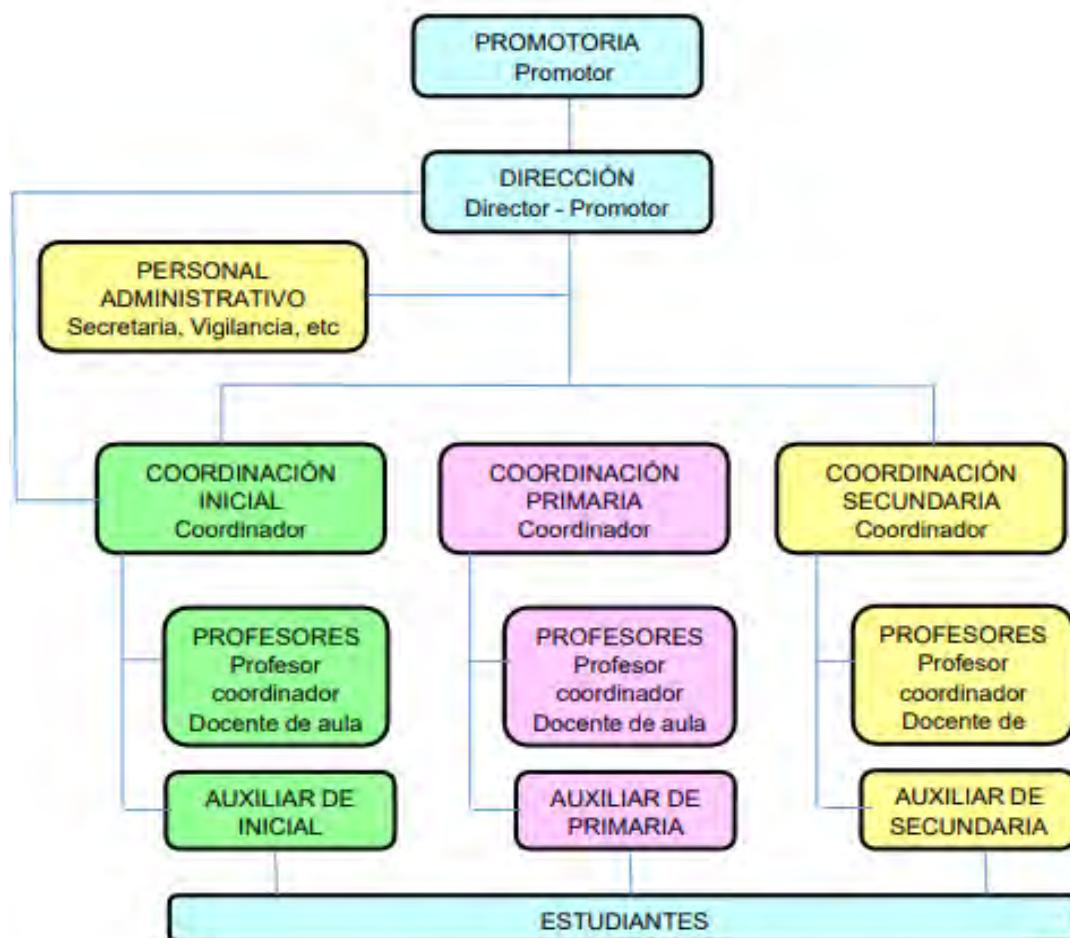
5.1 Definiciones Claves

Para el desarrollo de la implementación de las soluciones claves, se utilizará el Balance Scorecard en la que se agrupará en dos secciones las soluciones del problema principal, ventas y posicionamiento. Antes de detallar el diagrama se analiza el organigrama propuesto por la organización, con la finalidad de reconocer quienes serán los agentes claves durante el desarrollo de las estrategias de solución.

Figura 19

Organigrama institucional





Nota: Tomado de “Reporte anual del Reglamento Interno del Colegio Danielle Mitterrand,” 2022. Juliaca, Perú.

El organigrama se divide en cuatro partes, la primera parte lo conforma el Promotor y la dirección encargados de verificar las actividades generales de la organización y el cumplimiento de metas y objetivos.

En la segunda parte se encuentra el personal administrativo, serán quienes ejecuten el plan estratégico a elaborar en la institución.

En el tercero se encuentran en orden jerárquico los coordinadores, profesores y auxiliares, serán los que tendrán contacto con los alumnos y los padres de familia.

Finalmente, en el cuarto segmento están los estudiantes, quienes deberán aprovechar al máximo todas las mejoras que la institución ha desarrollado en la búsqueda de su bienestar.

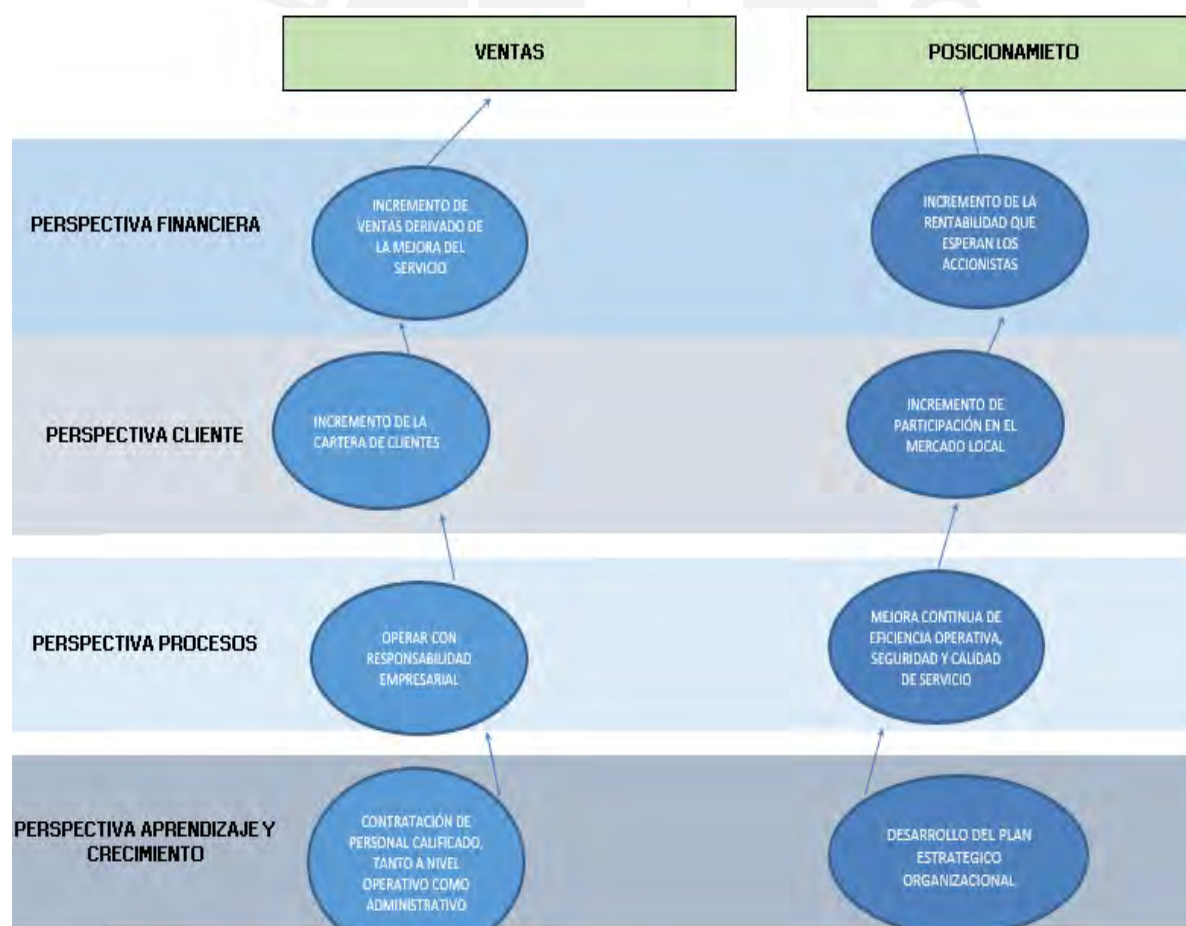
5.2 Plan de Implementación y Presupuesto

Con el modelo de gestión Balance Scorecard (BSC) se busca crear un plan de implementación de las estrategias de solución en dos grupos, ventas y posicionamiento. Se espera:

- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Satisfacer las expectativas de los accionistas.

Figura 20

Mapa estratégico



Para la aplicación del BSC, se debe establecer primero los objetivos estratégicos e indicadores que permitan medir la meta a la que la organización se ha propuesto alcanzar. Luego se consideran las acciones que logran dar respuesta a los objetivos y se establece un presupuesto con el que se dará inicio a la acción. Finalmente, se presenta a los encargados responsables de medir y verificar las metas propuestas una vez ejecutadas.

Tema estratégico: ventas. Revisando las ventas del año 2018 al 2020 se logra percibir que han disminuido drásticamente, pasando de obtener ingresos de S/ 2.440.076 en el año 2018 a alcanzar solo S/1.750.074 para el periodo 2020, según lo reportado en los estados financieros de la institución educativa. Uno de los factores que produjo esta disminución son los efectos de la crisis sanitaria generada a nivel internacional y local, así como el cierre de fronteras y la paralización de las actividades económicas presentes en el país. Asimismo, esta disminución se debe a que la empresa no desarrolló ningún plan estratégico que le ayude a alcanzar mayores ventas. Por lo que en este trabajo de investigación se propone aumentar el porcentaje de la demanda, mediante la mejora del servicio, para lo cual se busca realizar un convenio con una empresa de publicidad y marketing, con el objetivo de que plantee soluciones eficientes para el incremento de utilidades. De igual forma, se espera alcanzar mayor presencia en el mercado local con el incremento de publicidad, para lo cual se destinó alrededor de S/12.000. Con estos procesos y los establecidos en el BSC se espera alcanzar un crecimiento de la cartera de clientes que llegue hasta un 18%.

Tabla 15

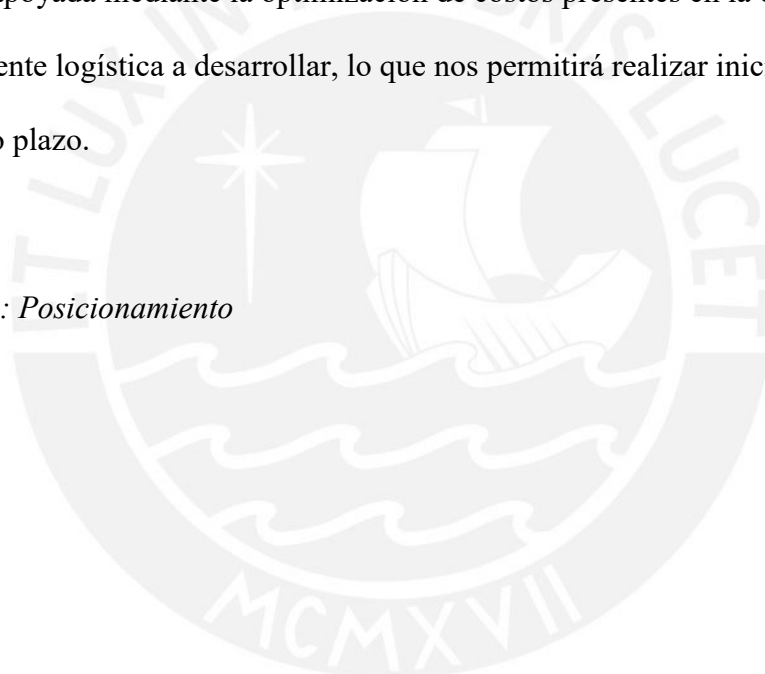
Plan estratégico: Ventas

Perspectiva estratégica	Objetivo estratégico	Indicador	Meta				Acción/iniciativa	Presupuesto (PEN)	Responsable
			Línea de base	Año 1	Año 2	Año 3			
Financiera	Incremento de ventas derivado de la mejora del servicio.	% volumen de ventas.	8%	11%	14%	18%	Alianza con una empresa de marketing.	24000	Personal administrativo
Cliente	Incremento de la cartera de clientes.	% de clientes.	10%	15%	20%	25%	Convenio con una empresa publicitaria.	12000	Personal administrativo
Procesos	Operar con responsabilidad social empresarial.	Número de veces que las unidades de cómputo reciben revisión técnica.	3	4	6	8	Contratación de personal calificado.	25200	Dirección
Aprendizaje y crecimiento	Incremento de personal calificado, tanto a nivel operativo como administrativo.	Número de horas de capacitación.	60	72	84	120	Firmar convenio con organizaciones estatales para recibir capacitaciones sobre el servicio al cliente.	1000	Personal administrativo

Tema estratégico: En cuanto al posicionamiento, se busca mediante el plan estratégico incrementar la participación de la empresa en el mercado nacional, para lo cual se desarrollará un estudio de mercado valorizado en S/ 36.000, con este estudio esperamos conocer a qué clientes se debe enfocar más el centro educativo, de igual forma, permitirá reconocer las fortalezas y debilidades que en muchas situaciones limitan a la empresa a alcanzar sus propios objetivos planteados. Al incorporar esta acción se espera alcanzar una rentabilidad que permanezca entre el 15% al 33%, así como el incremento de las utilidades percibidas en referencia a los últimos años, como se puede observar en la siguiente tabla. Esta dimensión será apoyada mediante la optimización de costos presentes en la organización, así como de la eficiente logística a desarrollar, lo que nos permitirá realizar iniciativas eficientes y seguras a largo plazo.

Figura 21

Plan estratégico: Posicionamiento



Dimensiones estratégicas	Objetivo estratégico	Indicador	Meta					Acción iniciativa	Presupuesto (PEN)	Responsable
			Base	Año	Año	Año	Año			
				1	2	3	4			
Finanzas	Incremento de la rentabilidad que esperan los accionistas.	% de utilidad		13%	16%	20%	24%	Optimizar costos.	20000	Personal administrativo
Clientes	Incremento de participación en el mercado local.	% mercado		21%	27%	38%	50%	Estudio de mercado.	36000	Dirección
Procesos	Mejora continua de eficiencia operativa, seguridad y calidad de servicio educativo.	% eficiencia		20%	23%	26%	30%	Insertar talleres.	21356	Personal administrativo
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollo del plan estratégico organizacional.	% rentabilidad de la empresa		15%	20%	25%	33%	Contratación de auditores contables.	25200	Promotora

Capítulo VI: Resultados Esperados

Después de haber formulado los objetivos estratégicos, señalar el presupuesto e indicar que actividades se desarrollarán para el cumplimiento del plan estratégico empresarial, se presenta el análisis económico.

6.1 Resultados esperados del Plan de Implementación

Como primera parte del plan de implementación, se analizó el monto total de la inversión proveniente de los activos fijos, logrando determinarse un monto total de S/ 159.760, los cuales, convertidos a dólares, fue de \$ 42.265. El tipo de cambio usado fue de 3,78.

Tabla 16

Activo fijo

	Costo unitario	Cantidad	Costo total	Año depreciable	Tasa de depreciación	Depreciación anual
Construcción y remodelación	S/30.815	1	S/30.815	5 años	20%	S/6.163
Materiales educativos	S/ 8.000	1	S/8.000	5 años	10%	S/800
Equipos de oficinas	S/ 2.000	1	S/2.000	5 años	10%	S/200
Equipos de cómputos	S/18.000	5	S/90.000	10 años	10%	S/9.000
Sillas	S/ 115	5	S/575	10 años	10%	S/58
Mesas	S/ 2.000	2	S/4.000	10 años	10%	S/400
Subtotal			S/135.390			S/16.621
IGV			S/24.370			
Total (S/)			S/159.760			
Total (\$)			\$42.265			

Luego de analizar la inversión proveniente de activos fijos, se determinó el capital de trabajo. El monto total obtenido por capital de trabajo fue de S/ 318.769 y convertidos a dólares fue \$ 84.330.

Tabla 17

Capital de trabajo

	Subtotal	IGV	Total
Agencia publicitaria	S/10.169	S/1.831	S/12.000
Talleres	S/21.356	S/3.844	S/25.200
Encuestas de Satisfacción	S/407	S/73	S/480
Agencia de marketing	S/20.339		S/20.339
Total gastos preoperativos	S/52.271	S/5.748	S/58.019
Provisión de efectivo	S/260.750		S/260.750
Total capital de trabajo (S/)	S/313.021	S/5.748	S/318.769
Total capital de trabajo (\$)	\$82.810	\$1.521	\$84.330

Con el objetivo de visualizar el total de la inversión, se estableció un cuadro resumen con los totales de los activos fijos y capital de trabajo, obteniéndose un monto total en S/ 478.529 y \$ 126.595

Tabla 18

Resumen de Inversión

Activo fijo	159.760
Capital de trabajo	318.769
Total (S/)	478.529

TOTAL (\$)

126.595

Costos

Se presenta el sueldo de los trabajadores según su organigrama para el primer mes, así como los costos anuales para los próximos 5 años:



Tabla 19*Sueldos mensuales*

		Sueldo	Asignación familiar	ESSALUD	Dep.CTS (mayo)	Dep.CTS (nov.)	Gratificaciones (JUL Y DIC)	Bono extraordinario
Promotora	1	S/ 4.500	S/ 102,5	S/ 414	S/ 767	S/ 1.199	S/ 2.301	S/ 207
Dirección	1	S/ 4.000	S/ 102,5	S/ 369	S/ 684	S/ 1.068	S/ 2.051	S/ 185
Personal administrativo	5	S/ 7.500	S/ 102,5	S/ 684	S/ 1.267	S/ 1.980	S/ 3.801	S/ 342
Coordinador - inicial	1	S/ 3.000	S/ 102,5	S/ 279	S/ 517	S/ 808	S/ 1.551	S/ 140
Coordinador - secundaria	1	S/ 3.000	S/ 102,5	S/ 279	S/ 517	S/ 808	S/ 1.551	S/ 140
Coordinador - primaria	1	S/ 3.000	S/ 102,5	S/ 279	S/ 517	S/ 808	S/ 1.551	S/ 140
Profesores - inicial	3	S/ 4.200	S/ 102,5	S/ 387	S/ 717	S/ 1.120	S/ 2.151	S/ 194
Profesores - secundaria	6	S/ 9.600	S/ 102,5	S/ 873	S/ 1.617	S/ 2.527	S/ 4.851	S/ 437
Profesores - primaria	5	S/ 7.000	S/ 102,5	S/ 639	S/ 1.184	S/ 1.850	S/ 3.551	S/ 320
Auxiliar – inicial	2	S/ 2.400	S/ 102,5	S/ 225	S/ 417	S/ 652	S/ 1.251	S/ 113
Auxiliar - secundaria	1	S/ 1.200	S/ 102,5	S/ 117	S/ 217	S/ 339	S/ 651	S/ 59
Auxiliar - primaria	1	S/ 1.200	S/ 102,5	S/ 117	S/ 217	S/ 339	S/ 651	S/ 59
Total (S/)		S/ 50.600	S/ 1.230	S/ 4.665	S/ 8.638	S/ 13.497	S/ 25.915	S/ 2.332

Una vez analizado el primer mes con referencia a los sueldos, se ejecuta la proyección a 5 años:

Tabla 20

Sueldos proyectados anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total (S/)	S/ 621.960	S/ 621.960	S/ 621.960	S/ 621.960	S/ 621.960
Total (\$)	164.540	164.540	164.540	164.540	164.540

Después de visualizar la composición y la proyección de sueldos se establece los costos generales:

Tabla 21

Costos proyectados

COSTOS Y GASTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Luz	36.000	36.720	37.087	37.458	37.833
Agua	9.600	9.792	9.890	9.989	10.089
Teléfono fijo-Internet	1.680	1.714	1.748	1.783	1.818
Cable Direct Tv	2.400	2.448	2.472	2.497	2.522
Mant. Equipos y mobiliarios	17.800	18.156	18.519	18.890	19.267
Publicidad	144.000	146.880	149.818	152.814	155.870
Mant. Del colegio	60.000	61.200	62.424	63.672	64.946
Estudio contable	60.000	61.200	62.424	63.672	64.946
Agencia de marketing	60.000	61.200	62.424	63.672	64.946
Seguridad y control de calidad	36.000	36.720	37.454	38.203	38.968
Otros gastos administrativos	48.000	48.960	49.939	50.938	51.957
Otros gastos de ventas	6.600	6.732	6.867	7.004	7.144
Subtotal	686.080	491.722	501.066	510.593	520.306
IGV	109.773	78.675	80.171	81.695	83.249
Total	795.853	570.397	581.237	592.288	603.555

Sueldo	621.960	620.730	621.960	621.960	621.960
Beneficios sociales	134.607	135.961	139.466	139.466	139.466
Total global (S/)	1.552.420	1.327.088	1.342.663	1.353.714	1.364.980
Total global (\$)	410.693	351.082	355.202	358.125	361.106

Beneficios

Asimismo, con la finalidad de determinar los ingresos, se determinan los beneficios establecidos en el trabajo de investigación. Para ello primero se analiza el número exacto de alumnos que incrementarán, a consecuencia del aumento de 2 aulas para el nivel secundario.

Tabla 22

Aforo de alumnos

Descripción	Antes de la mejora	Después de la mejora
Cantidad de Salones	12	14
Aforo de alumnos por salón	27	27
Aforo Total de alumnos en la I.E.	322	376

Una vez determinado el aforo total de la institución antes y después de las mejoras de infraestructura, se establece los descuentos que la institución educativa ofrecerá a los padres. Para ello se realiza un cuadro de descuento proyectado para un solo alumno.

Tabla 23

Descuentos por un solo alumno

Descuento	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aforo de Matriculados Total en I.E.	322	376	376	376	376	376
Matriculado	1	1	1	1	1	1
Pensión (S/)	500	600	600	600	600	600
Matricula (S/)	61	61	60	60	50	50
Cantidad de Pensiones	11	11	11	11	11	11
Total anual de pago por un estudiantes (S/)	5561	6661	6660	6660	6650	6650
% Descuentos		15%	15%	13%	11%	9%
Descuentos (S/)		989	988	875	749	631
Total de ingresos por solo un alumno (S/)		5672	5672	5785	5901	6019

Una vez que se analizó el total a pagar por un solo alumno incluyendo descuentos, se determina la proyección de ventas a 5 años con el total de aforo de matriculados en la Institución Educativa.

Tabla 24

Proyección de ventas

Proyección de venta	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
N° de alumnos proyectados	322	376	376	376	376	376
Total de matrícula + pensión (S/)	5561	5.672	5.672	5.785	5.901	6.019
Total de ventas en soles sin IGV (S/)	1790552	2.130.757	2.130.757	2.173.372	2.216.839	2.261.176

6.2 Recuperación de la Inversión

Para determinar la recuperación del proyecto, se presenta el origen del financiamiento, en la que el monto de apalancamiento fue del 60% y el 40% fue capital propio.

Tabla 25

Origen de financiamiento

Origen de financiamiento		Monto (S/.)	Monto (\$)
Capital Propio	40%	191.412	50.638
Préstamo bancario	60%	287.118	75.957
Total		478.529	126.595

Una vez que se analizó el origen del financiamiento. se realizó el cuadro de la deuda, estableciéndose que el periodo de pago se realizará durante 5 años, con una tasa mensual de 1,88% y una cuota mensual de S/8.015,51

Tabla 26*Cuadro del servicio de la deuda*

Préstamo	S/ 287.118
TEA	25%
Tasa Mensual	1,88%
Tasa Costo Efectiva Mensual	2,13%
Seguro de Desgravamen	0,25%
Plazo	5 años
Cuota mensual	S/8.015,51

De igual manera, se determinó el cronograma anual de pago, en la que se puede verificar que la deuda estaría totalmente cancelada el quinto año.

Tabla 27*Cronograma anual*

Cronograma Anual	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Préstamo	287.118					
Amortización		34.984	43.730	54.663	68.329	85.411
Interés		61.202	52.456	41.523	27.857	10.775
Cuota		96.186	96.186	96.186	96.186	96.186
Saldo		252.133	208.403	153.740	85.411	0

Por otra parte, se presenta el flujo de caja libre y financiera, en la que se establece los costos e ingresos anuales, así como el financiamiento recibido por un tercero.

Tabla 28*Flujo de caja libre y financiera*

Detalles	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		2.514.293	2.514.293	2.564.579	2.615.871	2.668.188
Costos y gastos		1.552.420	1.327.088	1.342.663	1.353.714	1.364.980
EBITDA		961.873	1.187.205	1.221.916	1.262.156	1.303.207
Depreciación		-16.621	-16.621	-16.621	-16.621	-16.621
EBIT		945.253	1.170.584	1.205.296	1.245.536	1.286.587
Impuestos		429.223	560.249	574.843	591.155	607.796
NOPAT		516.030	610.335	630.453	654.381	678.791
Depreciación		16.621	16.621	16.621	16.621	16.621
Flujo de Caja Operativo	-478.529	532.651	626.956	647.073	671.001	695.412
Activos	-159.760					
Capital de trabajo	-318.769					
Flujo de Caja Libre	-957.059	532.651	626.956	647.073	671.001	695.412
Préstamo	-287.118					
(-) Amortización		-34.984	-43.730	-54.663	-68.329	-85.411
(-) Intereses		-61.202	-52.456	-41.523	-27.857	-10.775
(+) Escudo fiscal		18.361	15.737	12.457	8.357	3.233
		-77.826	-80.449	-83.729	-87.829	-92.954
Flujo de Caja Financiero	-1.244.176	454.825	546.506	563.344	583.172	602.458

Una vez determinado el flujo de caja libre y financiera, se obtiene el costo de oportunidad, con la finalidad de conocer la rentabilidad mínima que el proyecto debe superar para ser rentable en el mercado actual.

Tabla 29

Cok

Beta	0,99
Impuesto a la renta	29,50%
Rf (Bono del Tesoro 10 años)	7,31%
Rm	26,09%
Prima	18,78%
Riesgo país	1,98%
COK	28%

De igual manera, se determinó el costo de la deuda, con la finalidad de poder comparar los indicadores financieros.

Tabla 30

Wacc

Deuda	60%
Patrimonio	40%
COK	28%
Tasa de impuesto	30%
Tasa de interés	25,0%
WACC	22%

Una vez analizado el COK y WACC se presenta el valor actual económico y financiero, así como la tasa de rentabilidad y el beneficio costo.

Tabla 31*Indicadores Económicos*

Tasa COK		28%
TIRE		56%
VANE	S/	606.337
B/C	S/	1,63
Recuperación		2 años 5 meses y 2 días

La tasa interna de retorno económica (56%) supera al COK, por lo que se puede establecer que las mejoras e implementación en el colegio no estatal es rentable, con un beneficio costo de S/1,63. Lo que se interpreta que por cada sol invertido se gana S/1,63.

Tabla 32*Indicadores Financieros*

TIRF		32%
VANF	S/	301.579
B/C	S/	1,24
Recuperación		3 años, 5 meses y 2 días

En el caso de la tasa interna de retorno financiera (32%) supera al COK (28%) y WACC (22%), por lo que se establece que las mejoras e implementación en el colegio no estatal es rentable y viable, con un beneficio costo de S/1,24. Lo que se interpreta que por cada sol invertido se gana S/1,24.

Por último, con la finalidad de determinar la utilidad obtenida cada año por la implementación y mejoras en el colegio no estatal, se realizó el estado de resultado.

Tabla 33*Estado de resultado*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	2.130.757	2.130.757	2.173.372	2.216.839	2.261.176
Costos	1.442.647	1.248.413	1.262.492	1.272.019	1.281.732
Utilidad Bruta	688.110	882.344	910.880	944.820	979.445
Depreciación	16.621	16.621	16.621	16.621	16.621
Utilidad operativa	671.490	865.724	894.259	928.200	962.824
Gasto por intereses	61.202	52.456	41.523	27.857	10.775
Utilidad antes del impuesto a la Renta	613.518	610.288	813.268	852.736	900.342
Impuesto a la Renta (29.5%)	180.035	239.914	251.557	265.601	280.854
Utilidad neta	430.253	573.354	601.179	634.741	671.195



Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

El diagnóstico de la situación actual permitió identificar que la empresa no cuenta con un proceso de planeación para mejorar sus ventas, ya que presenta una gran disminución de matriculados, por lo cual se propuso la elaboración de temas estratégicos que ayuden alcanzar las metas propuestas por el centro educativo particular Danielle Mitterrand para los próximos 5 años.

Se identificó las causas del problema principal mediante el diagrama de Ishikawa, para luego ser valorizadas según su impacto en el proceso interno de la institución, según los costos y según los clientes, de esta forma se obtuvo que las causas con mayor impacto fueron la reducción de matriculados, el incremento de la percepción en los padres de familia que la propuesta educativa de la institución privada presenta similitud con otros colegios de la misma localidad por lo que no aceptan pagar una pensión académica que este por encima del mercado actual, la falta de una área de imagen institucional que ayude a promover la publicidad así como los logros académicos de la institución mediante diferentes plataformas digitales y la ausencia de encuestas de satisfacción a los padres de familia para conocer que mejoras se deben seguir realizando.

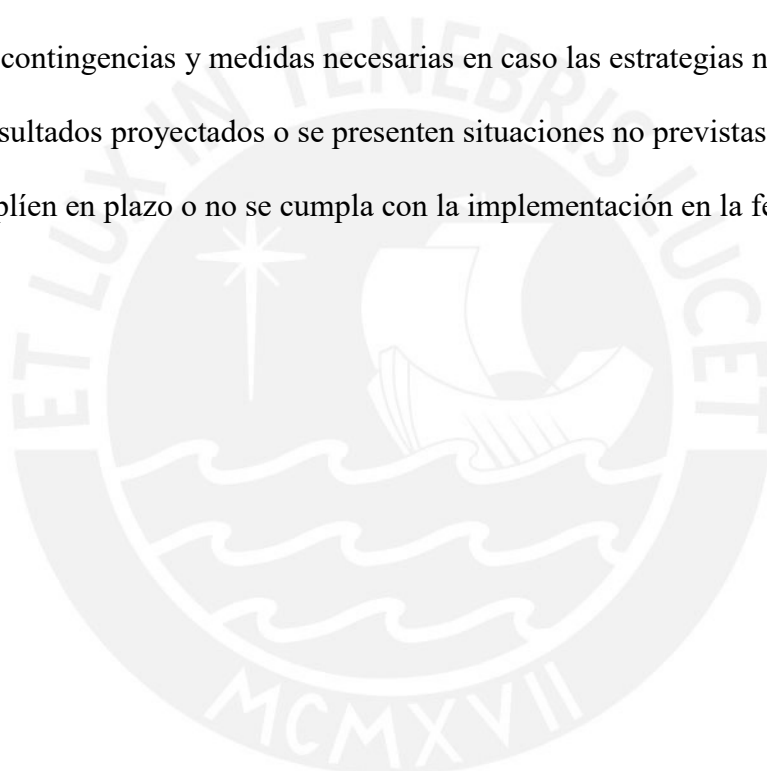
Una vez reconocido las causas principales, se estableció cuatro alternativas de solución. La primera alternativa fue incrementar la publicidad de la marca como un referente de educación de calidad. La segunda alternativa fue realizar alianzas estratégicas para incrementar las ventas. La tercera alternativa fue mejorar el plan académico con el objetivo de brindar mayor calidad de enseñanza y el cuarto fue realizar frecuentemente encuestas de satisfacción a los padres de familia que conforman el plantel de la institución, con la finalidad de poder conocer que se debe mejorar y que perspectivas tienen de la calidad de enseñanza que se ofrece en la institución educativa.

7.2 Recomendaciones

Asegurarse de la participación e involucramiento de todo el personal del centro educativo particular Danielle Mitterrand con la implementación y conocimiento del Plan Estratégico Organizacional.

Fomentar la participación de toda la institución para en conjunto vivir la misión, valores y políticas y procesos estratégicos que les ayuden a acercarse más a las metas propuestas.

Estudiar contingencias y medidas necesarias en caso las estrategias no estén brindando los resultados proyectados o se presenten situaciones no previstas donde los planes de acción se amplíen en plazo o no se cumpla con la implementación en la fecha planeada.



Referencias

- Artica, J. (2021, 10 de noviembre). Aumento del salario mínimo a S/ 1,000 fomentará mayor informalidad en el país, sostienen expertos. <https://gestion.pe/economia/salario-minimo-aumento-de-la-remuneracion-minima-vital-a-s-1000-empujara-a-la-informalidad-y-desempleo-en-el-peru-sostienen-expertos-nndc-noticia/#:~:text=m.,especialistas%20consultados%20por%20el%20tema.>
- Baptista, R., Karaöz, M., & Leitão, J. C. (2019). Diversification by young, small firms: The role of pre-entry resources and entry mistakes. *Small Business Economics*, 55(1), 103-122. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00142-z>
- Bedoya, G. (2021). Australia: TLC y Comercio Bilateral. MINCETUR, PromPerú <https://repositorio.promperu.gob.pe/server/api/core/bitstreams/d103f1e0-99d9-4adf-b237-4c86ace53c85/content>
- Bravo, F. (2021, 9 de marzo). Ecommerce en el Perú movió US\$ 6,000 millones en el 2020. <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2021/ecommerce-peru-2020.html>
- Minsa continúa preparación ante una posible tercera ola. (2021, 10 de noviembre). <https://elperuano.pe/noticia/133060-minsa-continua-preparacion-ante-una-posible-tercera-ola>
- Gatzer, S., Hoang, D. & Ruckes, M. (2014). Internal capital markets and diversified firms: Theory and practice. *ECONSTOR*, *Make your publications visible* <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/104706/1/810608103.pdf>

Cerca del 50 % de peruanos conectados a Internet compra mensualmente por e-commerce.

(2021, 14 de julio). <https://gestion.pe/economia/empresas/cerca-del-50-de-peruanos-conectados-a-internet-compra-mensualmente-por-e-commerce-noticia/>

Tello, J (2002) Elaboración de un Indicador del Impulso Fiscal.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Indicador_Impulso_Fiscal_Cies.pdf

Minedu y gobiernos regionales acuerdan impulsar retorno a clases en el 2022. (2021, 12 de noviembre). <https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/553712-minedu-y-gobiernosregionales-acuerdan-impulsar-retorno-a-clases-en-el-2022>

Porter, M. E. (1985). *Estrategia competitiva*. Editorial Continental.

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review, 86(1), 58-77.

https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf

COVID-19: Impacto de la caída de los ingresos de los hogares en indicadores de niñez y adolescencia. (2021, marzo). <https://www.unicef.org/peru/informes/covid19-impacto-de-la-caida-de-los-ingresos-de-los-hogares-en-indicadores-de-ninez-y-adolescencia>

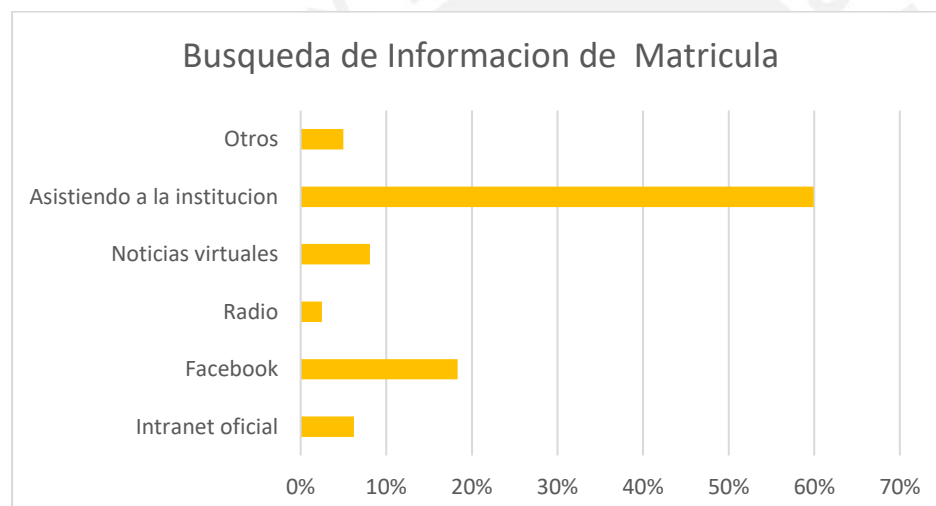
Zelada, S. (2020, 31 de julio). COVID-19, un acelerador de la transformación digital.

<https://amcham.org.pe/news/covid-19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital/>

Apéndice A: Guía de Cuestionario

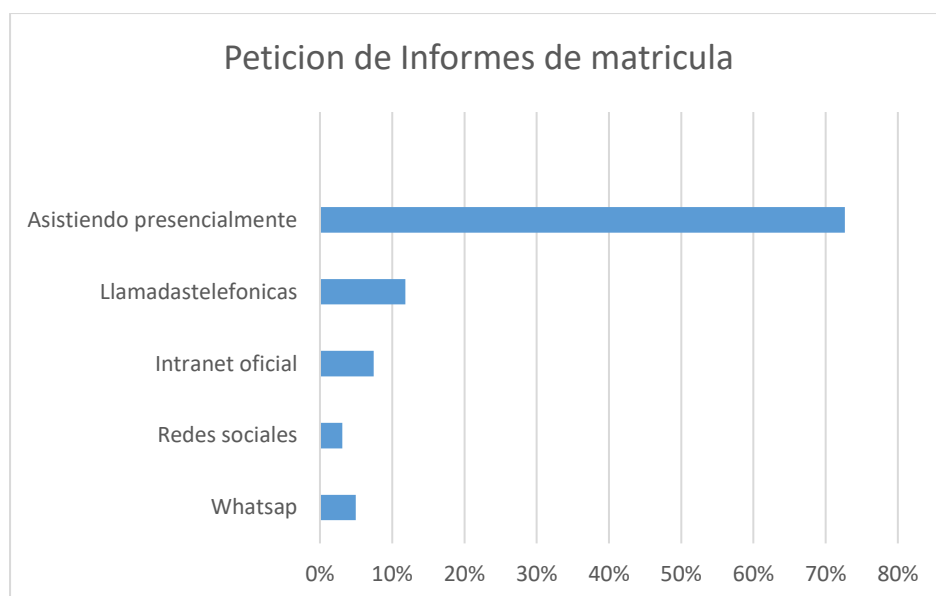
1. ¿De qué forma se logra enterar sobre los beneficios de la matrícula y pensiones que la institución educativa ofrece?

Intranet oficial	20	6%
Facebook	59	18%
Radio	8	2%
Noticias virtuales	26	8%
Asistiendo a la institucion	193	60%
Otros	16	5%
Total	322	100%



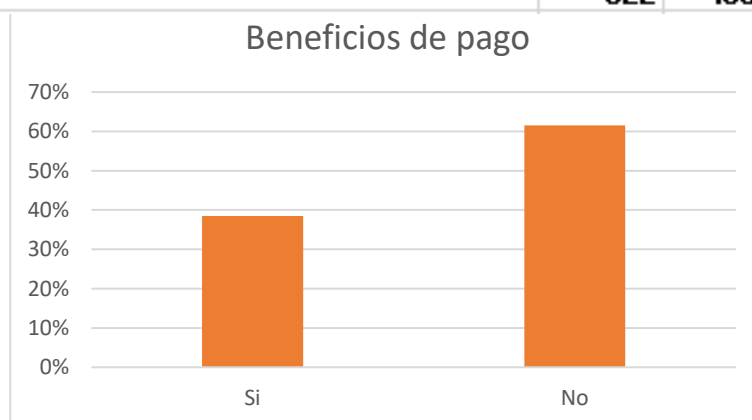
2. Cuándo se comunica con la institución ¿Cómo lo realiza?

	Encuestado	
Whatsap	16	5%
Redes sociales	10	3%
Intranet oficial	24	7%
Llamadastelefonicas	38	12%
Asistiendo presencialmente	234	73%
Total	322	100%



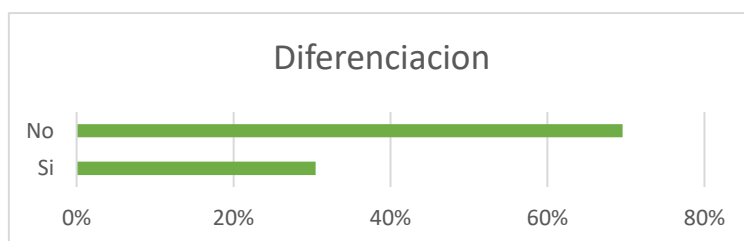
3. ¿Estás de acuerdo con los beneficios de pago de la matrícula y pensiones de la institución?

	Encuestado	
Si	124	39%
No	198	61%
Total	322	100%



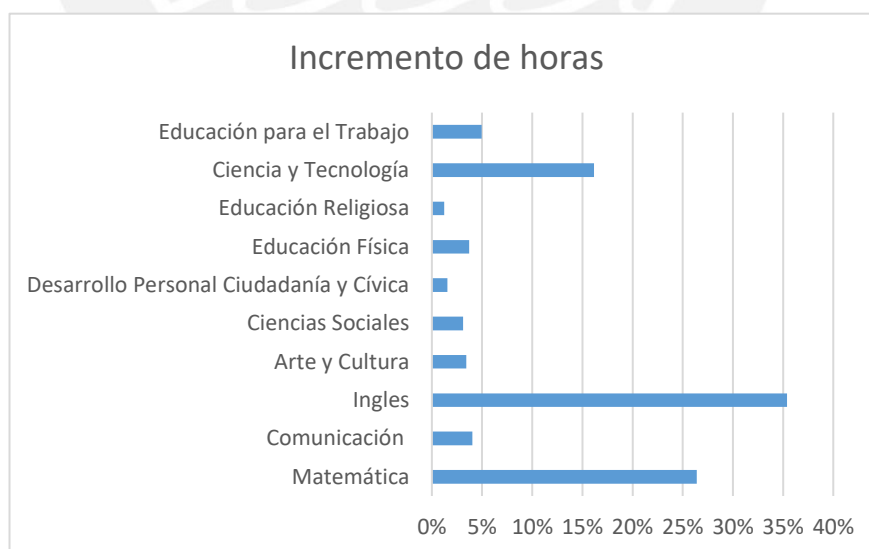
4. ¿Desde tu perspectiva consideras que el plan académico de la institución se diferencia de los demás colegios?

Si	98	30%
No	224	70%
Total	322	100%



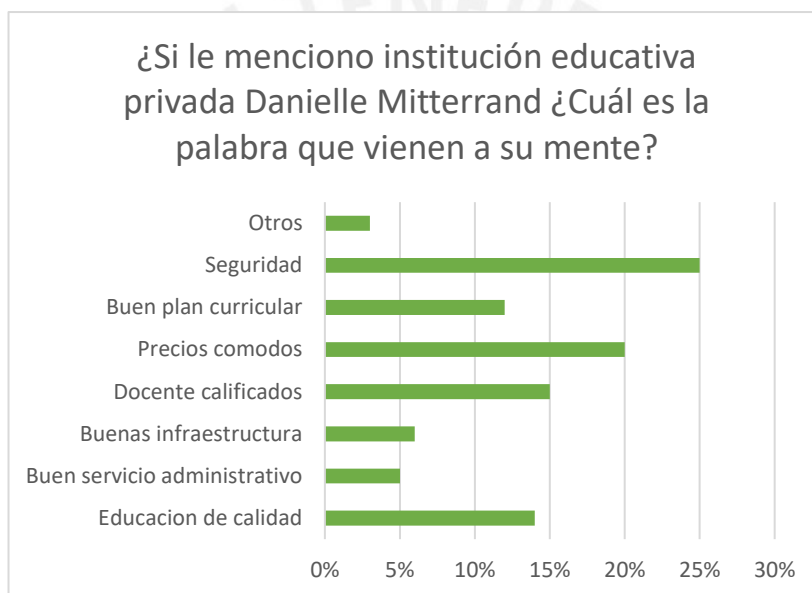
5. De los cursos que te presentamos en la siguiente lista, ¿Cuáles consideras que la institución educativa debe incrementar sus horas de practica dentro de su plan académico?

Matemática	85	26%
Comunicación	13	4%
Ingles	114	35%
Arte y Cultura	11	3%
Ciencias Sociales	10	3%
Desarrollo Personal Ciudadanía y Cívica	5	2%
Educación Física	12	4%
Educación Religiosa	4	1%
Ciencia y Tecnología	52	16%
Educación para el Trabajo	16	5%
Total	322	100%



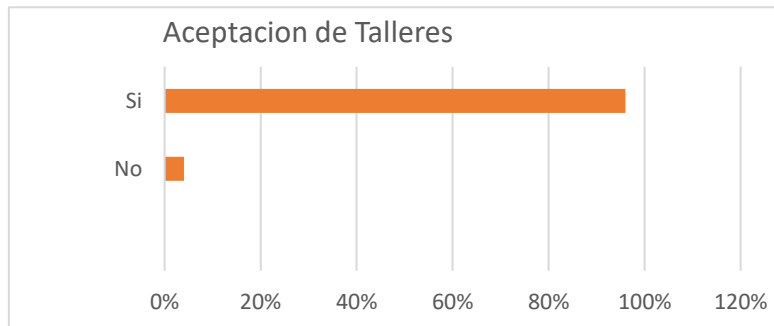
6. Si le menciono la institución educativa privada Danielle Mitterrand, ¿Qué palabra se viene a su mente?

	Encuestados	
Educacion de calidad	45	14%
Buen servicio administrativo	16	5%
Buenas infraestructura	19	6%
Docente calificados	48	15%
Precios comodos	64	20%
Buen plan curricular	39	12%
Seguridad	81	25%
Otros	10	3%
Total	322	100%



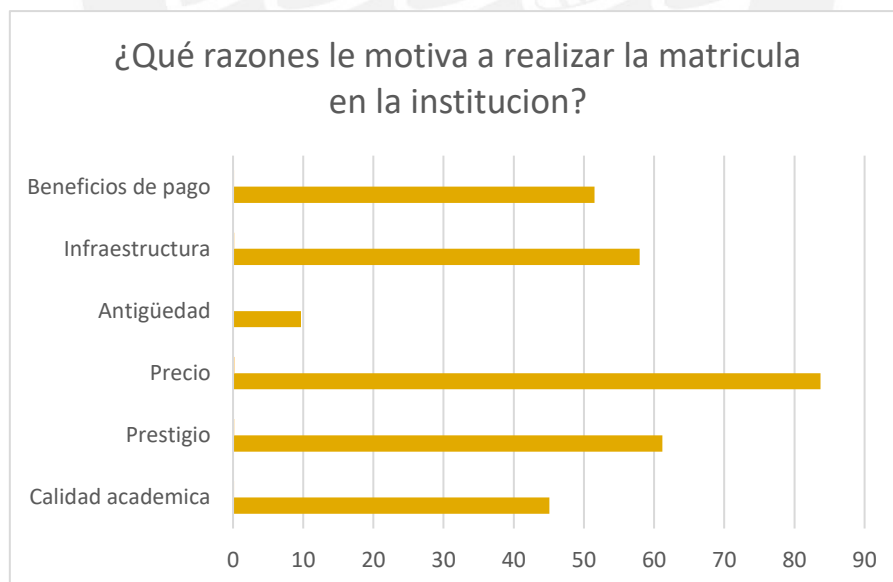
7. ¿Considera que la institución debe colocar en su plan académico talleres deportivos y de idiomas?

	Encuestados	
No	13	4%
Si	309	96%
Total	322	100%



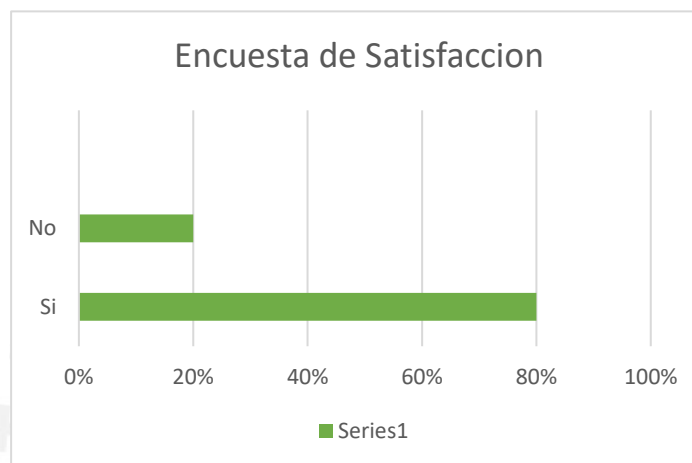
8. ¿Qué razones te motivan a matricular a tu hijo en la institución?

	Encuestados	
Calidad academ	45	14%
Prestigio	61	19%
Precio	84	26%
Antigüedad	10	3%
Infraestructura	58	18%
Beneficios de p	52	16%
Otros	13	4%
Total	322	100%



9. ¿Consideras que se deben realizar las encuestas de satisfacción al cliente cada vez que pagas las pensiones académicas?

	Encuestados	
Si	257,6	80%
No	64,4	20%
Total	322	100%



10. ¿De qué manera realizas tus pagos?

	Encuestados	
En la misma oficina de la institucion	129	40%
Asistiendo al banco de manera presencial	103	32%
Por los aplicativos virtuales de los bancos	90	28%
Total	322	100%