

PROYECTO EDUCATIVO TRINA

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA MEJORA
DE LA CALIDAD ACADÉMICA PERUANA**

Edgardo Martín Figueroa Donayre



Instituto Latinoamericano de Altos Estudios

**Proyecto Educativo Trina: plan
de negocio para la mejora de la
calidad académica peruana**

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

Edgardo Martín Figueroa Donayre

E-mail [ef07100@gmail.com]

ORCID [<https://orcid.org/0000-0001-7891-3334>]

Profesional en Ingeniería Industrial, Universidad Nacional de Ingeniería. Licenciado en Educación con especialidad en Matemática, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Magíster en Docencia Universitaria, Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle. MBA en Dirección y Gestión Empresarial, Universidad Internacional de la Rioja. Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle. Asesor estratégico de empresas en mejora continua, en implementación de normas de calidad, seguridad y medio ambiente, proyectos de inversión, ponente en diversos eventos de ingeniería e investigación, con capital privado y con fondos concursables; Director de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Juliaca; Investigador Renacyt y docente investigador; Editor principal de la *Revista Ñawparisum* y Docente asociado de la Universidad Nacional de Juliaca; Gerente fundador del Grupo Trinomio Srl y Gerente fundador de la Editorial Trinomio.

Proyecto Educativo Trina: plan
de negocio para la mejora de la
calidad académica peruana

Trina Educational Project: *a business
plan for improving the quality of
Peruvian academic education*

Edgardo Martín Figueroa Donayre

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

Queda prohibida la reproducción por cualquier medio físico o digital de toda o una parte de esta obra sin permiso expreso del Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos, mediante el sistema de “doble ciego”, requisito para la indexación en la Web of Science de Clarivate (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación está bajo la licencia Creative Commons
Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 4.0 Unported License.

Reproduction by any physical or digital means of all or part of this work is prohibited without express permission from ILAE.

Publication submitted to evaluation by academic peers, through the “double blind” system, a requirement for indexing in the Clarivate Web of Science (Peer Review Double Blinded).

This publication is licensed under the Creative Commons license.

Attribution - Non-Commercial - No Derivative Work 4.0 Unported License



ISBN 978-628-7661-70-7

© Edgardo Martín Figueroa Donayre, 2025
© Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2025

Derechos patrimoniales exclusivos de publicación y distribución de la obra
Exclusive economic rights to publish and distribute of the work
Cra. 18 # 39A-46, Teusaquillo, Bogotá, Colombia
PBX: (571) 601 232-3705
www.ilae.edu.co

Diseño de carátula y composición / *Cover design and text composition*
Harold Rodríguez Alba [harorudo10@gmail.com]

Editado en Colombia
Published in Colombia

Contenido

INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO PRIMERO	
PLAN DE NEGOCIOS	17
I. Definición	17
II. Importancia	19
III. Estructura de un plan de negocios	20
A. Plan estratégico	20
B. Plan de marketing	21
C. Plan de operaciones	22
D. Plan financiero	23
CAPÍTULO SEGUNDO	
ESTUDIOS PRELIMINARES	25
CAPÍTULO TERCERO	
PROPUESTA DE PROYECTO EDUCATIVO “TRINA”	29
I. Formulación del proyecto	29
II. Objetivos del proyecto	32
A. Objetivo general	32
B. Objetivos específicos	32
III. Elementos innovadores	32
A. Sistema académico	33
B. Estrategias de dirección	33
IV. Análisis del mercado peruano	33
A. Mercado potencial	33
B. Público objetivo	35
C. Competencia	35
D. Análisis PESTEL	35
E. Análisis DAFO	37
V. Plan estratégico: Business Model Canvas	40
A. Aplicación de la metodología Canvas para el proyecto	40
B. Planteamiento de hipótesis y entrevistas	41
C. Establecimiento del mínimo producto viable –MPV–	41
D. Matriz Business Model Canvas	43

CAPÍTULO CUARTO

PLAN DE MARKETING PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “TRINA”	45
I. Cartera de productos y propuesta de valor	45
II. Estrategias de precios	47
III. Previsión de ventas	48
IV. Estrategias de comunicación	52
V. Presupuesto de marketing	53

CAPÍTULO QUINTO

PLAN DE OPERACIONES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “TRINA”	55
I. Plan operativo	55
A. Localización y fundadores de la empresa	55
B. Establecimiento de procesos relevantes	56
C. Recursos necesarios	61
D. Estructura de costes	61
II. Equipo directivo y organización	66
A. Miembros del equipo directivo	66
B. Funciones ejercidas en la Institución Educativa “Trina”	66
1. funciones ejercidas por el coordinador	66
2. Funciones del auxiliar (apoyo en coordinación)	68
3. Funciones del área de contabilidad (apoyo a dirección)	70
4. Funciones de la secretaría (apoyo de dirección)	71
B. Forma jurídica	73
C. Misión y visión	74
D. Organigrama	75

CAPÍTULO SEXTO

PLAN FINANCIERO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “TRINA”	77
I. Miembro del equipo directivo	77
A. Inversión y financiación inicial	77
II. Ingresos y gastos	78
A. Ingresos	78
B. Egresos	78
III. Estados previsionales	79
A. Balance general en 2020	79
B. Balance general en 2021	80
C. Estado de ganancias y pérdidas para el 2020	81
D. Estado de ganancias y pérdidas para el 2021	82
IV. Análisis económico y financiero	82
A. Análisis económico y financiero del 2020	82
B. Análisis económico y financiero en el 2021	83
D. Tasa Interna de Retorno –TIR–	84
Conclusiones	85
Sugerencias	86

CAPÍTULO SÉPTIMO

PENSAMIENTOS EN RELACIÓN CON EL IMPULSO DE LA CALIDAD EDUCATIVA	87
--	----

REFERENCIAS	93
-------------	----

Índice de tablas

TABLA 1.	Producción minera en Puno (2020)	31
TABLA 2.	Análisis DAFO	37
TABLA 3.	Matriz MAFE	38
TABLA 4.	Proyección de ventas en 2020	48
TABLA 5.	Proyección de ventas en 2021	50
TABLA 6.	Proyección de ventas en el 2022	51
TABLA 7.	Publicidad y comercialización institucional en el 2020	54
TABLA 8.	Publicidad y comercialización institucional en el 2021	54
TABLA 9.	Punto de equilibrio de costes (2020)	61
TABLA 10.	Punto de equilibrio de costes (2021)	63
TABLA 11.	Punto de equilibrio de costes (2022)	64
TABLA 12.	Inversión y financiación inicial (en soles)	77
TABLA 13.	Ingresos (en soles)	78
TABLA 14.	Egresos (en soles)	78
TABLA 15.	Balance general (2020)	79
TABLA 16.	Balance general (2021)	80
TABLA 17.	Estado de ganancias y pérdidas (2020)	81
TABLA 18.	Estado de ganancias y pérdidas (2021)	82
TABLA 19.	Tasa Interna de Retorno –TIR–	85

Índice de figuras

FIGURA 1.	Esquema para desarrollar el plan de mercadeo	22
FIGURA 2.	Esquema del plan de operaciones	23
FIGURA 3.	Elementos esenciales del análisis de costos	24
FIGURA 4.	Matriz para el <i>Business Model Canvas</i> personal	43
FIGURA 5.	Proceso del servicio educativo (2021)	56
FIGURA 6.	Proceso del servicio educativo (2022)	57
FIGURA 7.	Proceso de reforzamiento	58
FIGURA 8.	Proceso de círculos de estudio	58
FIGURA 9.	Proceso del sistema de evaluación	59
FIGURA 10.	Proceso de los talleres	60
FIGURA 11.	Proceso del departamento psicológico	60
FIGURA 12.	Diagrama organizacional de la Institución Educativa “Trina”	75
FIGURA 13.	Análisis económico y financiero (2020)	83
FIGURA 14.	Análisis económico y financiero (2021)	84

Introducción

La calidad educativa es un desafío para el Perú y es responsabilidad del Estado y la sociedad contribuir a su optimización, con el fin de formar ciudadanos que se desarrollen de manera intelectual, artística, cultural y física. De este modo, se forman personas que son conscientes de sus capacidades y conocimientos, lo cual aplicarán en beneficio del país. Además, se considera como una herramienta con el potencial de formar instituciones educativas competentes en el mercado actual, para promover el desarrollo sostenible del país.

En este sentido, el presente libro propone un proyecto educativo para fortalecer la calidad educativa del país, desde el análisis pertinente para elaborar un plan de negocio eficiente y eficaz.

En el capítulo primero se explica sobre el plan de negocios, su importancia y estructura. Mientras que en el capítulo segundo se revisan algunas investigaciones anteriores sobre la temática desarrollada, en el cual se hace una recopilación de resultados obtenidos y conclusiones expuestos por varios autores.

En cuanto al capítulo tercero, se desarrolla la propuesta educativa “Trina”, en análisis de mercado y el plan estratégico a partir del modelo Canvas. Respecto al capítulo cuarto, se expone a detalle el plan de marketing de la institución, el cual consta de las estrategias de precio y el presupuesto necesario.

El capítulo quinto contiene información sobre el plan de operaciones de la institución educativa, su equipo directivo y organización. En cuanto al capítulo sexto, se describe el plan financiero, el cual consta de los ingresos y gastos, los estados previsionales y la tasa interna de retorno. Por último, el capítulo séptimo explica sobre la importancia de fomentar la calidad educativa en un país.

Introduction

Educational quality is a challenge for Peru, and it is the responsibility of the State and society to contribute to its improvement in order to develop citizens who are intellectually, artistically, culturally, and physically well-rounded. In this way, individuals are formed who are aware of their abilities and knowledge, which they will apply for the benefit of the country. Furthermore, it is considered a tool with the potential to create educational institutions that are competitive in today's market, thus promoting the country's sustainable development.

In this sense, this book proposes an educational project to strengthen the quality of education in the country, based on the relevant analysis to develop an efficient and effective business plan.

Chapter One explains the business plan, its importance, and structure. Chapter Two reviews previous research on the topic, compiling the results and conclusions presented by various authors.

Chapter three details the "Trina" educational proposal, including market analysis and a strategic plan based on the Business Model Canvas. Chapter four presents the institution's marketing plan in detail, outlining pricing strategies and the necessary budget.

Chapter five contains information about the educational institution's operational plan, its management team, and its organizational structure. Chapter six describes the financial plan, which includes income and expenses, projected financial statements, and the internal rate of return. Finally, chapter seven explains the importance of promoting quality education in a country.

CAPÍTULO PRIMERO

Plan de negocios

I. DEFINICIÓN

De acuerdo con GAYTÁN¹, permite que la organización planifique el camino para alcanzar cada una de las metas y objetivos propuestos, destacando los beneficios esperados en los mismos, abordando cada obstáculo que pueda surgir y proponiendo soluciones para el proceso de implementación y desarrollo de actividades futuras. Además, posibilita determinar qué tan competitiva es una organización en el campo y mercado al que ingresa.

Para VEGA y GUERRERO², un plan de negocios debe establecer la rentabilidad del negocio. Por ende, es primordial analizar escenarios

- 1 JUAN GAYTÁN CORTÉS. “El plan de negocios y la rentabilidad”, *Mercados y Negocios*, n.º 42, 2020, pp. 131 a 140, disponible en [<https://www.redalyc.org/journal/5718/571864273008/571864273008.pdf>].
- 2 TIBURCIO VEGA y LILIANA A. GUERRERO. “Plan de negocios y plan de marketing en las micro, pequeñas y medianas empresas: análisis bibliométrico”, *Revista Espacios*, vol. 41, n.º 45, 2020, pp. 247 a 260, disponible en [<https://revistaespacios.com/a20v41n45/a20v41n45p20.pdf>].

futuros y actuales en cuanto a rentabilidad y viabilidad para garantizar la inversión.

Cualquier plan de negocio tiene dos funciones: una interna, pues se ofrece a la gerencia y a los empleados un esquema claro, con marcadores e hitos, para rastrear y medir el progreso. Los hitos permiten realizar un seguimiento y evaluar su progreso. Y el externo, en el cual se presentan casos de inversión a personas externas. Por lo general, un plan de negocios es un documento de ventas. Lo que venden es su idea de negocio, su producto o servicio y, sobre todo, al empresario y su carrera, pero esto implica que se está compitiendo en el mercado³.

De otro lado, LONGENECKER señala que un plan de negocios es un documento que explica las ideas básicas detrás de un negocio y explica consideraciones para el inicio y operaciones futuras del mismo. También se considera una forma de pensar en el futuro de la empresa, es decir, a dónde ir, cómo llegar rápidamente o qué hacer en el camino para reducir la incertidumbre y el riesgo. Aunque existen muchas definiciones diferentes, lo más importante a la hora de crear un plan de negocios es considerar los elementos principales que lo componen⁴.

SWANSON⁵, por su parte, sostiene que los planes de negocios deben comunicar de forma eficaz las expectativas sobre la naturaleza incierta del futuro y la credibilidad del proyecto. El riesgo de la innovación hace que la comunicación sobre el futuro esperado de una nueva empresa sea mucho más difícil que para una empresa existente. Por lo tanto, los que realizan el plan de negocio deben cumplir con cinco principios de comunicación específicos: redactarse para satisfacer las expectativas de los empresarios a los cuales se dirigen para conseguir el apoyo necesario; exponer los hitos que los inversores u otros lecto-

- 3 JOSÉ ENRIQUE BÓVEDA, ADALBERTO OVIEDO y ANA LUBA YAKUSIK. *Guía práctica para la elaboración de un plan de negocio*, Asunción, Paraguay, Agencia de Cooperación Internacional del Japón –JICA–, 2015, disponible en [https://www.jica.go.jp/Resource/paraguay/espanol/office/others/c8hovmoooad5gke-att/info_11_03.pdf].
- 4 MOORE LONGENERCHER cit. en NORA E. GONZÁLEZ, MARÍA ELVIRA LÓPEZ PARRA, JESÚS N. ACEVES L. y ROBERTO CELAYA FIGUEROA. *La importancia de realizar un plan de negocios*, México, Instituto Tecnológico de Sonora, 2011, disponible en [<https://itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no55/55plan.pdf>].
- 5 LEE A. SWANSON. *Business plan development guide*, 8.ª ed., Canadá, 2017, disponible en [<https://api.mountainscholar.org/server/api/core/bitstreams/0237f382-6420-4912-88f5-7d52dde9ee5f/content>].

res requieren conocer; los restantes se centran en describir claramente la oportunidad, el contexto en el que operará la empresa propuesta y el modelo de negocio.

II. IMPORTANCIA

Entre las principales razones que un empresario tiene para diseñar y poseer un plan de negocio⁶, se encuentran:

- Compromiso con la empresa. El mayor accionista de cualquier empresa es el fundador. Lo primero y más importante es convencerse de que iniciar su propio negocio es bueno y justo para usted personalmente y como inversión.
- Atraer inversores y preparar alianzas estratégicas.
- Atraer una fuerza laboral de alta calidad. Uno de los mayores desafíos para los propietarios de pequeñas empresas es atraer trabajadores talentosos y convencerlos de que asuman el riesgo de preparar su negocio para el futuro y crecer durante muchos años. Los directivos excelentes siguen retirándose de las grandes empresas. Las pequeñas empresas deben ser tan convincentes en este tema como las grandes. Un plan de negocios bien redactado convence a los emprendedores de que tienen un plan para todos los problemas comerciales importantes y cómo resolverlos, también ayuda a los futuros empleados a familiarizarse con la cultura y la lógica empresarial. Esto le permite convencerlos de que solo las mejores y más compatibles personas pueden conseguir el trabajo.
- Realizar fusiones y adquisiciones. Si se desea vender un negocio, un plan de negocios ayudará a abordar el proceso más rápido y con mayor claridad, facilitando que el vendedor y el comprador evalúen el mismo. También permite a los posibles denunciantes saber que el empresario ha pensado en el futuro de su negocio, dónde y cómo lo

6 RUQAYAH ABDULLAH. "Importance and contents of business plan: a case-based approach", *Jurnal Manajemen Indonesia*, vol. 20, n.º 2, 2020, pp. 161 a 173, disponible en [<https://journals.telkomuniversity.ac.id/ijm/article/view/3204>].

hará. Si se desea unirse a otra empresa, su plan de negocios demostrará que será un socio serio en el futuro.

- Incrementar la motivación y el enfoque del equipo directivo. A medida que las pequeñas empresas crezcan y se vuelvan más complejas en el futuro, la planificación empresarial se convertirá en una parte fundamental para mantener a los empleados centrados en los objetivos de la empresa. El proceso de diseño de un plan de negocios le ayuda a pensar en los objetivos a largo plazo de su negocio. Para ellos, es un reflejo del futuro hasta que se arregle.

III. ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS

La industria debe analizarse para poder planificar el plan de negocios con el fin de encontrar aquello que afecte de manera directa en el diseño y desarrollo de la empresa. Luego, se requiere la realización de un plan de marketing, estratégico, financiero y de operaciones⁷.

A. Plan estratégico

El plan estratégico de una empresa inicia con una lista de variables que representan fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas – FODA–. Ya sea que se trate de una próxima empresa comercial o de una nueva idea de negocio, esta lista se obtiene del análisis del entorno y de la industria, a partir de la investigación de mercado. Después, se presentan las debilidades y fortalezas de la empresa o equipo directivo⁸. Una vez realizado este análisis, se establece la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias de negocio y las fuentes generadoras de ventaja competitiva.

Todas las empresas, por pequeñas que sean, deben buscar siempre una posición competitiva favorable. Como hemos visto, hay muchas formas y estrategias de competir, pero independiente de su posición

7 ADRIANA MARCELA ZAMBRANO SÁNCHEZ. *Guía para la elaboración del plan de negocios*, Bogotá, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, 2020, disponible en [<https://repositorio.escuelaing.edu.co/entities/publication/8f146caa-1b4f-4be1-852a-f1a50e565eae>].

8 Ídem.

competitiva, las empresas deben encontrar formas de aprovechar sus recursos internos para crear valor para sus clientes. No tiene por qué ser así. Una ventaja competitiva es algo que ayuda a una empresa a crear valor para sus clientes y es costosa, poco común y difícil de imitar para los competidores actuales o potenciales⁹.

B. Plan de marketing

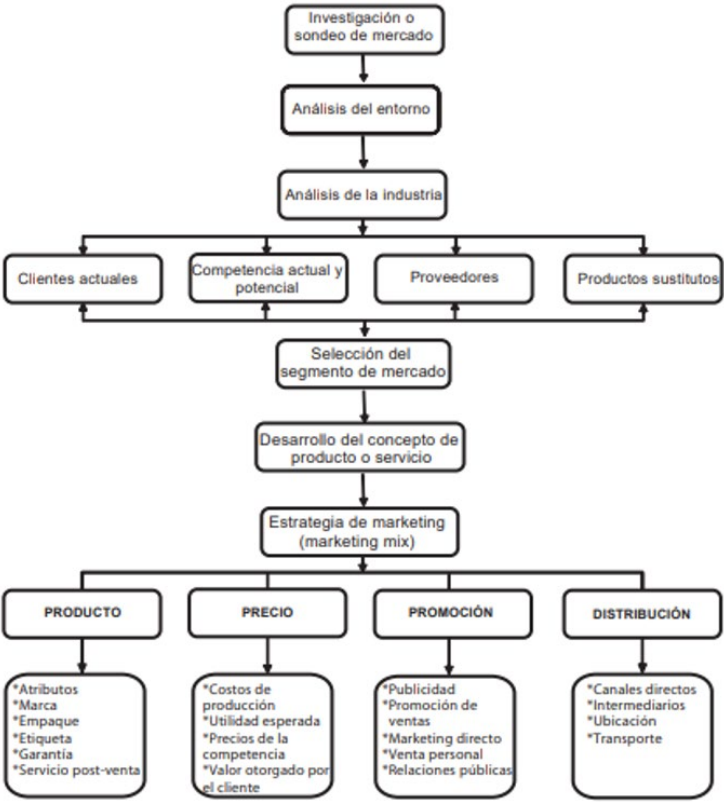
Un plan de marketing debe iniciar con la identificación del segmento de mercado o público objetivo al que la empresa quiere llegar y el posicionamiento que la empresa quiere alcanzar, es decir, la posición en la que el propietario de la empresa quiere que su empresa sea vista y recordada¹⁰.

Cabe destacar que todo plan necesita un objetivo, y en el plan de marketing son las ventas, el cual debe establecerse en función de la demanda estimada a partir de estudios de mercado, las expectativas del empresario, la capacidad de producción y el endeudamiento de la empresa. Este objetivo debería fijarse en términos monetarios y uniformes.

9 DOUGLAS ROMERO, SOFÍA SÁNCHEZ, YANYN RINCÓN y MORAIMA ROMERO. “Estrategia y ventaja competitiva: binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresa”, *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 26, n.º 4, 2020, pp. 465 a 473, disponible en [<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/34674>].

10 KAREN EDITH WEINBERGER VILLARÁN. *Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*, Lima, Universidad del Pacífico, 2009.

FIGURA 1. Esquema para desarrollar el plan de mercadeo

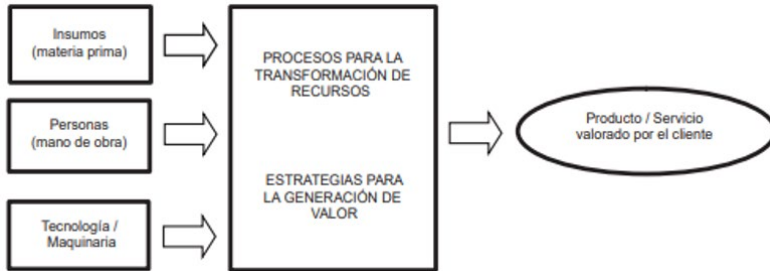


Fuente: WEINBERGER VILLARÁN. *Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*, cit.

C. Plan de operaciones

Se fundamenta en establecer las “metas de producción”, basadas en planes de mercadeo. También se realiza el “proceso de producción” en función de los atributos de un producto o servicio y determinar los “estándares de producción” para satisfacer la demanda y producir de manera eficiente las demandas del cliente y la rentabilidad para los accionistas. Y, por último, considerar el “presupuesto de inversión” para convertir insumos en productos y servicios¹¹.

11 CMPC. *Creando valor natural. Reporte integrado 2020*, Santiago de Chile, CMPC, 2020, disponible en [<https://www.cmpc.com/pdf/REPORTE%20CMPC%202020%20WEB.pdf>].

FIGURA 2. Esquema del plan de operaciones

Fuente: WEINBERGER VILLARÁN. *Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*, cit.

D. Plan financiero

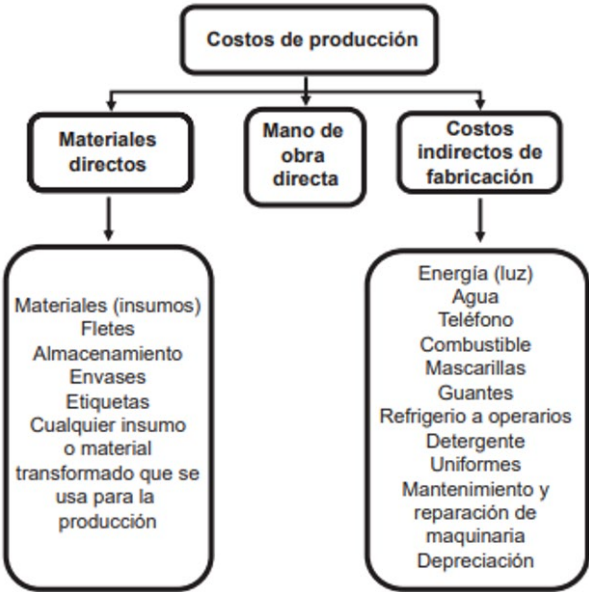
Este plan es esencial, porque permite determinar los recursos financieros necesarios para implementar el plan de negocios y el monto de inversión inicial requerida para comenzar el negocio; conocer el costo total del negocio: producción, ventas y costos; identificar las fuentes de financiamiento (fortalezas y debilidades).

Así mismo, se espera que los informes financieros se utilicen para guiar las operaciones corporativas, así como para evaluar la eficacia económica y financiera del plan de negocio¹².

Este plan requiere de los datos económicos, un plan de ventas y el análisis de costos.

12 NASTY MALÚ CERNA MACHUCA y DIEGO ORLANDO CARLOS POVIS. “Los estados financieros y su impacto en la toma de decisiones financieras de las pequeñas empresas rurales de la región Cajamarca” (tesis de pregrado), Lima, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2018, disponible en [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623542/Carlos_PD.pdf?sequence=13&isAllowed=y].

FIGURA 3. Elementos esenciales del análisis de costos



Fuente: WEINBERGER VILLARÁN. *Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*, cit.

CAPÍTULO SEGUNDO

Estudios preliminares

En este capítulo se detallarán los resultados de algunas investigaciones en relación con la implementación de un plan de negocio para la creación de nuevas instituciones con un enfoque de calidad educativa.

En cuanto al estudio de ORTEGA *et al.*, cuya propuesta se centró en “mejorar el posicionamiento de una institución educativa en el mercado regional”¹³, a partir de un análisis FODA y PEYEA, se infiere que es necesario implementar estrategias de diferenciación de mercado para lograr genera un mayor valor agregado a dicha organización, así como aplicar estrategias de marketing, un plan operativo, recursos humanos y optimizar el plan financiero para que el proyecto propuesto sea consolidado.

Además, se debe optimizar de manera efectiva los procesos comerciales a través del uso de la tecnología para tomar decisiones según los datos organizados y actualizados, ejecutar óptimos procesos de gestión para laborar en un entorno que posea cultura organizacional.

13 GLORIA CHARITO ORTEGA MÁRQUEZ, RAÚL EDUARDO CHAFLOQUE NECIOSUP y FLOYD FARABI PINEDA WIESS. “Plan estratégico de la institución educativa particular San Juan para el periodo 2018 - 2022” (tesis de maestría), Perú, Universidad del Pacífico, 2017, disponible en [<https://repositorio.up.edu.pe/item/93d2e024-c81a-49fo-b4e6-7a4782eeodab>].

En el estudio de GUAQUETA¹⁴, se infiere que las motivaciones y preocupaciones de los padres de familia al seleccionar una institución educativa para sus hijos se centran principalmente en la atención brindada a los estudiantes, el cuidado en los costos y la calidad académica, apoyo en el desarrollo de tareas y el entorno educativo (infraestructura, docentes, director, entre otros).

En relación con el análisis de la gestión administrativa, se ha identificado las mejores directrices técnicas, reglamentarias y legales para el establecimiento de instituciones educativas privadas en un sector específico, es decir que se han determinado las mejores condiciones para implementar estas escuelas con capacidad de 100 estudiantes. En cuanto al análisis financiero, se establecieron los valores presupuestarios y las ganancias que se generan para los inversionistas al ejecutar dicho proyecto. Por ende, es necesario un estudio de mercado para visualizar el potencial de dicho proyecto y poder ejecutarlo con eficacia.

De acuerdo con el estudio de CERNA *et al.*¹⁵, esta propuesta ha permitido que se gestione de manera eficiente el talento humano, las capacidades para solucionar dificultades, de modo que el diseño posibilita que los procesos respondan a las modificaciones internas y del entorno para fomentar la mejora continua. Este proyecto también estuvo destinado a que los padres de familia perciban que la optimización de la infraestructura y la calidad académica superan el coste de matrícula o mensualidad. Además, se buscó un financiamiento para mejorar el inmobiliario de la institución e implementar equipos modernos. Por tanto, se espera que este proyecto genere un impacto favorable a largo plazo en el desarrollo de los estudiantes a nivel primario y secundario, con miras a que sus conocimientos, habilidades y destrezas aporten a la sociedad.

14 WILLIAM NORBERTO GUAQUETA BERNAL. “Elaboración de un plan de negocios para la creación de un colegio con una propuesta pedagógica enfocada a la educación ambiental en la localidad de Suba, ciudad de Bogotá D. C.” (tesis de pregrado), Bogotá, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, 2017, disponible en [<https://repository.udistrital.edu.co/items/52533a7e-b9f1-43a7-8026-8166a39bfd9e>].

15 MARGOT CERNA ROJAS, ROCÍO KARIM COLLAO DIAZ, LIZBETH HAYDEE PAZ IBARRA Y PEDRO FERNANDO POLO TEJEDA. “Plan de negocios para la creación de una institución educativa inicial privada en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres” (tesis de maestría), Lima, Universidad San Ignacio de Loyola, 2018, disponible en [<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/55b973fo-7599-46d1-8a31-697b61a6a236/content>].

VÁSQUEZ¹⁶ infiere que el proyecto planteado se puede implementar en más de la mitad de las instituciones educativas particulares de una ciudad peruana, con el fin de mejorar las deficiencias educativas. También, se requiere de una evaluación de los logros académicos y financieros de dichas instituciones para que la inversión garantice beneficios respecto a la calidad educativa de los estudiantes, y así se logre una mejora en la sociedad. Esto se puede reflejar en los cambios de infraestructura, el desarrollo tecnológico y las estrategias pedagógicas implementadas, capacitación constante de docentes y el buen desempeño en el ámbito administrativo.

En cuanto a la investigación de CHACÓN¹⁷, se señala que, a partir de los resultados obtenidos del estudio de mercado, se determinó que más del 50% de los padres de familia entrevistados están de acuerdo con la institución educativa, sobre todo con los costos de matrícula, ya que permitiría cambios significativos que sean propicios para el desarrollo académico de los estudiantes. También se indicó que el financiamiento establecido era oportuno para el desarrollo del proyecto educativo, pero es necesario monitorear las condiciones del entorno de esta institución para prevenir que la inflación afecte el rendimiento de la inversión.

Por su parte, FAIRLIE *et al.*¹⁸ afirman que la reforma educativa peruana a nivel superior ha sido relevante para garantizar la calidad, necesaria para enfrentar problemáticas como la desigualdad educativa y crear mejores condiciones de desarrollo sostenible. Para promover ello, se deben cambiar varios aspectos de la educación superior pública: realizar capacitaciones de cuadros administrativos para una planeación y ejecución presupuestal adecuada, promover investigaciones y sus respectivas publicaciones.

16 ELUCID VÁSQUEZ GARCÍA. “Modelo de negocio para la creación de una institución particular en la ciudad de Pucallpa, 2020” (tesis de pregrado), Pucallpa, Perú, Universidad Nacional de Ucayali, 2021, disponible en [<https://repositorio.unu.edu.pe/items/e2299f6a-4abo-49db-b871-d9853bd68110>].

17 VILMA PIEDAD CHACÓN PÉREZ. “Plan de negocios para la reactivación de una unidad educativa después de pandemia” (tesis de pregrado), Guayaquil, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2022, disponible en [<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/17981>].

18 ERIKA COLLANTES FAIRLIE, ALAN y LAKSHMI CASTILLO. “Propuestas para una educación superior de calidad”, *Economía & Sociedad*, n.º 102, 2022, pp. 22 a 28, disponible en [<https://cies.org.pe/wp-content/uploads/2022/10/Propuestas-para-una-educacion-superior-de-calidad-es-102.pdf>].

También es pertinente el diseño programas para una mayor inserción de alumnado en carreras relacionadas con la ciencia y la tecnología, consolidar la relación entre las entidades gubernamentales y las universidades a partir de políticas de Estado y designación de presupuestos para el respectivo financiamiento. Todo ello contribuirá a la mejora de la calidad académica universitaria.

Respecto del estudio de BARRIGA *et al.*¹⁹, se infiere que las instituciones educativas deben aceptar sus limitaciones y aprovechar las oportunidades que presenta el estado actual de desarrollo y entorno sociocultural para mejorar su calidad educativa. De este modo, se pueden centrar en sus fortalezas y plantear metas que permitan una mejora constante. El desarrollo dependerá de las realidades educativas y de su capacidad para reconocer las necesidades y expectativas de los estudiantes.

También, es necesario fomentar una mejora en la inversión de estas instituciones para ampliar la infraestructura y capacitar a los docentes en el manejo de herramientas digitales, así pues, se obtendrá no solo un desarrollo de infraestructura sino también los recursos pertinentes para potenciar las capacidades de los estudiantes.

En relación con la investigación de PERALTA *et al.*²⁰, afirma sobre la importancia de la gestión administrativa de una unidad educativa, basado en una adecuada planificación, dirección y control. Así mismo, esta área debe contar con la capacidad de determinar los requerimientos del centro educativo, esclarecer los roles del personal (administrativo, docente), hacer cumplir los objetivos planteados y tener capacidad de comunicación y toma de decisiones; esto no solo beneficia el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, sino también el desarrollo profesional de quienes integran la institución, logrando cumplir los estándares de calidad.

19 JOHANNA BETSABETH BARRIGA GUERRERO, JUAN FRANCISCO ORBEGOSO OROZCO y BRYAM ALEJANDRO COLÁN HERNÁNDEZ. “Calidad educativa en instituciones de educación básica regular”, *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, vol. 7, n.º 28, 2023, pp. 927 a 941, disponible en [<https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/949>].

20 MANUELA ESPERANZA PERALTA TAPIA, ELEUTERIO HORNA TORRES, ENRIQUE HORNA TORRES y FLOR DELICIA HEREDIA LLATAS. “Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria”, *Revista Educación*, vol. 47, n.º 1, 2023, pp. 634 a 645, disponible en [<https://archivo.revistas.ucr.ac.cr//index.php/educacion/article/view/49904>].

CAPÍTULO TERCERO

Propuesta de Proyecto Educativo “Trina”

I. FORMULACIÓN DEL PROYECTO

El Proyecto Educativo “Trina” se plantea como una alternativa diferente para los estudiantes en edad escolar y padres de familia de la región Puno, en Perú, mediante un estudio de mercado para recoger información sobre la demanda y las necesidades del mercado. Por ejemplo, más del 50% de personas encuestadas indicaban que en la región de Puno no existía una institución de calidad con el nivel académico de la ciudad de Lima, y que estaban dispuestos a trasladar a sus hijos a la ciudad, a menos que en Puno se creara una institución con características distintas a las instituciones que ya existían.

Según la encuestadora IPSOS²¹, una de las variables que más decidían para tomar una decisión en matricular a sus menores hijos era la infraestructura, así como los maestros y los servicios académicos; en

21 Ipsos. *Monitor global de educación. Opinión pública sobre la educación*, Lima, IPSOS, septiembre de 2023, disponible en [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2023-09/Ipsos%20Monitor%20Global%20de%20Educaci%C3%B3n_Peru.pdf].

consecuencia, el Proyecto Educativo “Trina” tuvo como puntos prioritarios contar con una infraestructura adecuada amplia, moderna, con la reglamentación y las medidas de seguridad y salud para la pospandemia, así mismo dio proyecto contacto a los profesionales del rubro educativo más experimentados y con nivel académico de la ciudad de Lima, también se sumaron al equipo de docentes los mejores maestros de la región Puno, para la selección y contratación de dichos maestros nos apoyamos en las relaciones laborales y profesionales que se había logrado en el desarrollo de muchas instituciones educativas similares que se había formado hace muchos años en todo el Perú.

La decisión de formar una institución académica en la región de Puno, se basó en el gran nivel académico que presentaban los estudiantes de dicha región, esta era una ventaja comparativa en relación al nivel académico que mostraban los estudiantes de otras regiones del país, dicha información se evidencia con los logros conseguidos por tales estudiantes representando al Perú en competencias de matemáticas y ciencias, así mismo, con el logro de becas para estudiar pregrado y posgrado en universidades top del mundo como el Politécnico de Francia, el Massachusetts Institute of Technology, etc. Si dichas ventajas comparativas no se desarrollan, entonces pierden vigencia en el tiempo y desaparecen. Por tal motivo, es de suma necesidad crear una institución educativa formal que incluya a dichos estudiantes para potenciar todas sus inteligencias y talentos al máximo.

De igual manera, se observó muchas potencialidades en el movimiento económico en un gran porcentaje informal y un pequeño porcentaje formal, pero las actividades productivas que primaban en el poder adquisitivo de las familias en esta región era el comercio informal, la minería artesanal, la agricultura y la ganadería en una menor proporción. En el caso de la minería artesanal de Puno, la cual aporta con el 30% a la gran minería o minería formal en todo el Perú, significa que las familias de la región son en gran porcentaje independientes, es decir, ellos generan sus propios ingresos con actividades principales como el comercio y la minería.

Por ende, dichas familias sí están dispuestas a invertir en la educación de sus hijos para que sean profesionales y no sigan en la informalidad como lo hicieron sus padres, ya que este tipo de comercio tiene muchos riesgos de pérdidas económicas, en seguridad y legalidad para sustentar la procedencia de sus ingresos y no caer en el delito de lavado de activos.

Así pues, este es un proyecto cuya fortaleza es la exigencia académica, que se centra en la enseñanza y la evaluación continua de los estudiantes para repasar lo aprendido en clase y mejorar su rendimiento académico, de modo que puedan afrontar otras pruebas académicas externas, además como el desarrollo de las inteligencias múltiples que le permita a los estudiantes destacar en otras competencias no académicas.

Dicho proyecto tiene una antigüedad de tres años con un crecimiento sostenible de 70% por año con mucha proyección y aceptación en el actual mercado. Se perfila como una institución con un crecimiento sólido logrado por la recomendación de los clientes potenciales con los que cuenta la empresa. Es más, se apuesta por la exigencia académica, por la creatividad e innovación de los diferentes estilos en cuanto a gestionar la empresa para cambiar cada año las diferentes formas de gestión de recursos y posicionarse poco a poco en el mercado.

TABLA 1. Producción minera en Puno (2020)

Productos	2020	2021											
	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Minería metálica													
Estaño (TMF)	2.464	2.101	1.949	2.385	2.338	2.270	2.236	2.355	2.329	2.281	1.976	2.170	2.606
Plomo (TMF)	116	0	0	111	8	0	106	474	0	593	168	0	0
Oro (kgf-f)	283.375	252.552	248.613	348.375	254.815	258.443	331.880	276.576	274.579	361.399	420.746	272.686	186.739
Plata (kg-f)	576	0	20	372	300	0	363	475	24	729	508	19	27
Zinc (TMF)	121	0	0	98	2	0	103	100	0	129	114	0	0

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ - SUCURSAL PUNO. *Puno: Síntesis de actividad económica: agosto 2020*, Puno, BCRP, 2020, disponible en [<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/2020/sintesis-puno-08-2020.pdf>].

II. OBJETIVOS DEL PROYECTO

A. Objetivo general

Potenciar el talento de todos los estudiantes de la Institución Educativa “Trina” al más alto nivel.

B. Objetivos específicos

- Desarrollar un sistema académico original de calidad que satisfaga las necesidades de todos los estudiantes.
- Elevar el nivel de planificación y organización en todos los niveles globales y cada actividad institucional detallada.
- Mejorar la eficiencia de los procesos en función de la eliminación de desperdicios y cuidado de los recursos de la institución.
- Mejorar la eficacia de los procesos en base hacer las tareas bien.
- Persuadir de manera adecuada a los estudiantes con problemas actitudinales mediante el monitoreo continuo.
- Nivelar a todos los estudiantes de bajo rendimiento académico en función de los reforzamientos.
- Formación de nuevos estudiantes que logren puestos meritorios en concursos regionales, nacionales (Canguro, Binaria, Jóvenes Matemáticos, AMC, Conamat, etc.) e ingresos a universidades prestigiosas del país.

III. ELEMENTOS INNOVADORES

Este proyecto peruano tiene varios elementos innovadores, entre los que se encuentran el sistema académico y las estrategias de dirección.

A. Sistema académico

El sistema académico peruano es construido por el aporte de los diferentes involucrados a la medida de las necesidades de la demanda de los estudiantes (clientes) y usuarios (padres de familia). Así mismo, este sistema apuesta por la eficiencia y eficacia, es decir, la automatización de los procesos de enseñanza y aprendizaje es la prioridad. Se cuenta con un sistema híbrido que sistematiza la información de los diferentes procesos usando la economía digital, con un costo marginal cero, y permitirá que todas las operaciones del sistema sean cada vez más eficientes.

Este sistema académico innovador que diferencia de la competencia es el cambio constante; en cada año se va mejorando y se plantean nuevos objetivos corporativos a mediano y largo plazo para retar y motivar a los diferentes involucrados, principalmente a maestros, administrativos, clientes y padres de familia, para que sean parte de los logros institucionales planeados.

B. Estrategias de dirección

Los objetivos estratégicos se encuentran en constante revisión de los indicadores para seguir mejorando, ya que el mercado es cambiante para el cumplimiento de metas en los diferentes niveles corporativos, direcciones y operativos, cada uno con diferente alcance y restricciones.

IV. ANÁLISIS DEL MERCADO PERUANO

A. Mercado potencial

El mercado de la provincia de San Román es muy amplio, pues cuenta con una población de aproximadamente 500.000 habitantes, es decir, es la provincia del departamento de Puno con mayor población. De estos habitantes más del 50% son jóvenes, por ende, es un mercado potencial atractivo que todavía cuenta con muchos nichos de mercado.

Dicho mercado es potencial debido a que la población no crece solo con el aumento del número de integrantes por familia, sino también por la migración de habitantes foráneos a esta provincia de Juliaca, que tiene una ubicación privilegiada ya que es el punto de paso de

Cuzco, Arequipa, Moquegua, Tacna, Madre de Dios y de Lima. Esta ubicación privilegiada le permite tener población de diferentes regiones que se quedan a vivir en esta provincia San Román.

De igual manera, este mercado tiene características muy particulares, por ejemplo, los habitantes de dicha región son personas muy emprendedoras, cuya principal fuente de ingreso son las actividades comerciales, la agricultura, la ganadería, actividades agropecuarias y la minería informal, que lo hace un mercado con familias con un poder adquisitivo muy por encima del ingreso promedio del Perú. Esto les permite cubrir las necesidades básicas y ahorrar. Un porcentaje alto de familias destinan sus ingresos a invertir en educación.

Cabe indicar que la economía de las familias de la región San Román proviene de una economía informal que supera a las actividades formales, y por lo general, solo un miembro de la familia puede trabajar, ya sea el padre o la madre.

Los datos formales del Instituto Nacional de Estadística²² registra a la región Puno y la ubica en el segundo cuartil de pobreza del Perú, pero, al hacer un análisis más profundo en dicha región, existe una economía informal no registrada que mueve las actividades productivas.

En una encuesta a un grupo de familias de la región San Román, se obtuvo como resultados que ninguna de ellas quiere que sus hijos se desempeñen en actividades informales, por el contrario, buscan que sus hijos se desarrollen académicamente, que sean profesionales de bien con valores y que se desempeñen laboralmente en empresas formales, que puedan emprender sus propios negocios o impulsar sus propias empresas sean extractivas, transformativas o de servicios.

Con respecto al impacto del COVID-19 en el poder adquisitivo de las familias de la provincia de San Román, se concluyó que la economía personal, que en su mayoría es informal, es una economía robusta y tuvo un impacto leve en la región, en comparación con las afectaciones registradas en la capital. Esto ha permitido la reactivación económica de la región con mayor rapidez.

B. Público objetivo

El público objetivo está delimitado a personas de edades entre seis y 17 años de edad en etapa escolar, que aspiran a estudiar en una institución privada, no estatal, ni pública.

C. Competencia

Si se realiza un análisis de la competencia en este mercado, se observa que no existen amenazas fuertes respecto a la pérdida del mismo; al contrario, la competencia no es fuerte debido a que no existe un conocimiento de herramientas de gestión de los directivos que dirigen las organizaciones educativas en dicha región, es decir, la competencia no aprende ni se actualiza continuamente en herramientas de gestión pedagógica, académica y administrativa. Esto permite no tener una amenaza fuerte en contra, por el contrario, este proyecto educativo es tomado como referencia por la competencia para que ellos sigan teniendo vigencia en el mercado.

En el mercado de la región San Román existen muchas posibilidades de crecimiento y expansión debido a que la competencia no está preparada para el cambio, en otras palabras, no hacen un monitoreo constante para mejorar la calidad del servicio; por el contrario, la competencia se conforma con el *statu quo*, caen en un conformismo y ya no quieren mejorar porque viven solo de un nombre que tienen en el mercado (antigüedad de permanencia y su vigencia), pero no se ve a la competencia como una amenaza ágil preparada para el cambio, sino como una copia de estrategias, por lo que no están preparados para innovar.

D. Análisis PESTEL

– Político

Se observa una inestabilidad debido a la disputa de los poderes del Estado –el legislativo y el ejecutivo–, esta disputa entre dichos poderes genera una incertidumbre respecto a si cambiarán las reglas de juego y desalienta la inversión privada. Por ende, se genera una recesión de la economía regional y nacional que afecta al poder adquisitivo de las economías familiar.

– *Económico*

Se advierte una coyuntura externa por la guerra de Ucrania y Rusia, que sin duda también afecta a la economía dependiente del Perú en el tema energético, productos alimenticios, etc.

Además, la reactivación económica debido a la pandemia es un tema reciente, por lo que eliminación de las restricciones de aforo está permitiendo que los negocios y empresas se reactiven, llegando nuevamente a su punto de equilibrio.

– *Social*

Todavía existe una atmósfera de polarización del país, es decir, se presenta un conflicto entre las clases sociales: algunos buscan la reivindicación de sus derechos y otros quieren continuar con la dominación de los más desposeídos. Este conflicto interno en el Perú no permite la unión como nación, generando divisionismo, lo que retrasa la construcción de una patria sólida.

Así mismo, dentro del país existe una discriminación entre los peruanos; no hay una voluntad de avanzar juntos a pesar de las diferencias. Los que dirigen los partidos políticos usan a las personas solo con intereses particulares, pero no buscan el desarrollo del país.

– *Tecnológico*

Es indispensable el cambio a la transformación digital para contar con organizaciones ágiles y preparadas para adaptarse a las nuevas necesidades del ambiente; caso contrario, dichas organizaciones saldrán del mercado, dejarán de tener vigencia y terminarán por fracasar si no se adaptan a la transformación digital que es una necesidad de las nuevas revoluciones tecnológicas.

– *Ecológico ambiental*

Es pertinente desarrollar organizaciones educativas de servicio de calidad para que los proyectos impacten lo mínimo posible en el medio ambiente, es decir, crear organizaciones ecosostenibles sin depreciar los recursos naturales de manera irracional, fomentando así la educación ambiental dentro y fuera de las instrucciones educativas.

- Legal

Se deben conocer las leyes dadas en el poder legislativo, tanto laborales como tributarias, empresariales y aquellas que afectan al funcionamiento adecuado de las organizaciones. Además, toda ley debe ser de conocimiento del empresario, de lo contrario podría generar la salida de la institución educativa del mercado.

E. Análisis DAFO

TABLA 2. Análisis DAFO

	Puntos fuertes	Puntos débiles
Internas	Fortalezas - La institución que se ha formado todavía es una institución joven, pero con mucha proyección a crecer un 20% cada año. - Tiene un sistema académico que garantiza el cumplimiento de metas de aprendizaje y mejora de comportamientos de los principales involucrados.	Debilidades - Falta consolidar la marca en función de resultados concretos de servicio y gestión. - Falta consolidar los procesos de gestión pedagógica, académica y administrativa.
Externas	Oportunidades - Existen muchas oportunidades en el mercado, sobre todo para el crecimiento, expansión y para instalar nuevas sedes en otras provincias de la región Puno, así como en otros departamentos a nivel nacional. - Falta de capacidad de las personas que dirigen las instituciones educativas de la región, pues no son muy preparados e innovadores, es decir, sus estrategias son copiadas.	Amenazas - La informalidad de la economía regional en la que se desenvuelve permite a otras organizaciones seguir existiendo de una forma desorganizada y desordenada sin una fiscalización adecuada. - La población de Juliaca todavía no tiene una visión clara de qué es un servicio educativo de calidad en particular, pues aún lo comparan con otros tipos de servicios que no son educativos.

Fuente: elaboración propia.

TABLA 3. Matriz MAFE

	Fortalezas	Debilidades
Internas / Externas	- F1: La institución que se ha formado todavía es una institución joven, pero con mucha proyección a crecer un 20% cada año. - F2: Tiene un sistema académico que garantiza el cumplimiento de metas de aprendizaje y mejora de comportamientos de los principales involucrados.	D1: Falta consolidar la marca en función de resultados concretos de servicio y gestión. D2: Falta consolidar los procesos de gestión pedagogía académica y administrativa.
Oportunidades	- FO1: Establecer nuevas sedes en otras provincias o departamentos de manera estratégica para optimizar los costos fijos de escala de la organización. - FO2: Identificar diferentes nichos de mercados en provincias y departamentos ya que en esos lugares no existe una competencia robusta contundente que impida un crecimiento rápido. - FO3: Llevar el sistema académico a las nuevas sedes, y posicionarlo como un sistema modelo de la región con resultados académicos y actitudinales contundentes. - FO4: La implementación del sistema académico de cada sede, debe ser adaptado a las nuevas realidades y dirigido por personas con experiencia dirigiendo el sistema académico de la institución.	DO1: Consolidar y posicionar la marca Trinomio en las diferentes sedes en base a planes de marketing resaltando nuestra diferenciación con la competencia en las nuevas sedes. - DO2: Consolidar y posicionar la marca Trinomio en base a la capacidad de dirigir y resaltar sobre todo la construcción de un sistema académico original único a la medida de las necesidades de la ciudad de Juliaca. - DO3: Desarrollar un plan de capacitaciones para que los líderes con experiencia que conocen el sistema académico y capaciten a los directivos de las nuevas sedes. - DO4: La implementación del plan de capacitaciones debe tener indicadores de cuantitativos y así medir el aprendizaje de todos los capacitados.

Amenazas - A1: La informalidad de la economía regional en la que se desenvuelve permite a otras organizaciones seguir existiendo de una forma desorganizada y desordenada sin una fiscalización adecuada. - A2: La población de Juliaca todavía no tiene una visión clara de qué es un servicio educativo de calidad en particular, pues aún lo comparan con otros tipos de servicios que no son educativos.	- FA1: Difusión de actividades de concientización de los estudiantes y PP.FF. con respecto a plantear pedidos y respuestas en base a procedimientos formales que demandan las instituciones fiscalizadoras del Estado. - FA2: Plantear reuniones de inducción y sensibilización a los PP.FF. para explicar cómo el servicio de calidad de los procesos educativos del sistema académico tiene resultados en el tiempo. - FA3: Difundir que la base de todo sistema académico, son los proyectos educativos que se construyen cada año y que son alimentados año a año en el cual se plantean metas y objetivos estratégicos para seguir teniendo vigencia en el mercado. - FA4: Comunicar estratégicamente a nuestros estudiantes y padres de familia que la formación académica e integral de un estudiante para que dé resultados no se debe interrumpir el proceso formativo.	- DA1: Implementar dentro de la institución estilos de trabajo en base a planes con objetivos específicos claros que permita hacer un frente y no dejarse absorber por los malos ejemplos del ambiente. - DA2: Comunicar estratégicamente los resultados académicos de la institución resaltando el trabajo en equipo y el sistema académico respaldado por un servicio educativo de calidad que forma estudiantes para que se desenvuelvan en escenarios competitivos de manera integral. - DA3: Informar estratégicamente los logros no solo de la gestión académica, sino también de la gestión pedagógica en función del logro de aprendizajes fundamentales de los estudiantes, así como la eficacia y eficiencia de los procesos administrativos de manera híbrida y remota. - DA4: Sistematizar y registrar todos los procesos académicos, pedagógicos y administrativos, para evaluarlos y mejorarlos constantemente.
--	--	---

Fuente: elaboración propia.

V. PLAN ESTRATÉGICO: BUSINESS MODEL CANVAS

A. Aplicación de la metodología Canvas para el proyecto

Para el desarrollo de esta metodología se realizan ciertas preguntas a los gerentes de la institución educativa:

– *¿Quién es su cliente?*

Los usuarios están compuestos por varones o mujeres de edades entre los seis y 17 años de edad en etapa escolar, quienes aspiran a estudiar en una institución privada, no estatal.

Los clientes son los padres de familias, o de manera más precisa, son los apoderados de los estudiantes que aspiran a estudiar en una institución privada.

– *¿Cuál es su producto / servicio?*

Es un servicio integral basado en el aprendizaje de conocimientos académicos, así como de la práctica de valores éticos y morales día a día.

– *¿Por qué el cliente compraría su servicio?*

Porque el servicio que se brinda es un sistema académico integral único, que garantiza el desarrollo de todas las inteligencias múltiples de los estudiantes. Además, permite logros académicos en diferentes concursos nacionales e internacionales.

También posibilita el ingreso a las universales públicas más prestigiosas de la región y del país, así como el ingreso a universidades del extranjero en Estados Unidos y Europa.

– *¿Qué problema trata de resolver su servicio?*

En la región de Puno, provincia de San Román, en específico la ciudad de Juliaca, que es donde se ubica la Institución Educativa “Trina”, no existe un servicio de calidad que potencie todas la inteligencias múltiples de los estudiantes, por el contrario, se limita el aprendizaje de un currículo nacional que no garantiza el desarrollo integral y, sobre todo, no ofrece el ingreso a las universidades del país, ya que los contenidos que se transmiten en las instituciones son superficiales y desarticulados, generando un vacío enorme que es cubierto con las academias preparatorias, las cuales deben seguir los estudiantes al terminar sus estudios formales para asegurar un ingreso principalmente a universidades regionales.

– *¿Cuáles es el tipo de tecnología que van a utilizar en su emprendimiento?*

El proyecto utilizará todas las plataformas de aprendizaje en tiempo real y remoto como las páginas web, las herramientas G Suite For Education de Google, pizarras digitales, talleres de innovación y creatividad, programación en Arduino, impresiones 3D; y para la difusión, se usarán las redes sociales como Facebook y WhatsApp.

– *¿Qué soluciones brinda mejores que otros productos o servicios?*

El proyecto de negocio presentado se diferencia de otros tipos de servicios académicos que no potencian todas las inteligencias múltiples de los estudiantes, además, no apuntan a ingresos a universidades prestigiosas que se encuentran fuera de la región, ni a universidades extranjeras.

B. Planteamiento de hipótesis y entrevistas

– *Hipótesis*

Alta aceptación del proyecto en el mercado regional.

– *Experiencia*

Resulta en una buena experiencia para los estudiantes que lograron los aprendizajes fundamentales y para los estudiantes que ganaron concursos nacionales e internacionales.

– *Entrevistas*

Se realiza un *focus group* de cinco estudiantes con sus apoderados más representativos en cada aula.

C. Establecimiento del mínimo producto viable –MPV–

– *¿Qué aprendieron de las entrevistas con los clientes?*

En la mayoría de entrevistados, se observa que los apoderados, sobre todo las mujeres, quienes muchas veces toman las decisiones para comprar el servicio, buscan una institución con un servicio de calidad, buena infraestructura y excelentes maestros de la ciudad de Lima.

– *¿Cuál es la definición de la función principal dentro de la hipótesis planteada?*

Posicionarse como una institución de calidad que garantice aprendizajes fundamentales y ganar concursos nacionales e internacionales, así como ingresos a universidades prestigiosas del país y del extranjero.

– *¿Qué beneficios ofrece la función principal a los clientes?*

Orgullo para los padres de familia y para la región, así como una educación escolar y universitaria de calidad.

– *¿Cómo implementará el MVP?*

Es necesario la realización de un testeo con padres de familia mediante encuestas en redes sociales y grupos de Facebook cerrados, sobre la opinión de sus hijos para que logren potenciar sus inteligencias múltiples, ganar diferentes tipos de concursos y que estudien tanto en la capital como en el extranjero.

– *¿Cómo presentará el MVP a sus clientes?*

Se presentará mediante un ciclo introductorio llamado ciclo verano, antes que empiece el año escolar, mediante conferencia de prensa.

– *¿Cómo deberían reaccionar los clientes al MVP para saber que las hipótesis han sido validadas?*

Un mínimo del 75% de entrevistados debe estar influenciado y de acuerdo con dicha propuesta innovadora para sus hijos²³.

D. Matriz Business Model Canvas

FIGURA 4. Matriz para el Business Model Canvas personal

Quiénes te ayudan  (Asociaciones clave) Asociaciones de ppff Asociaciones religiosas Universidades Cinvenios con instituciones educativas a nivel nacional e internacional.	Qué haces  (Actividades clave) Servicio de enseñanza de calidad y de exigencia académica	Cómo ayudas  (Propuestas de valor) Asesorías permanentes Comunicación horizontal entre los miembros de organización y los clientes estudiantes y ppff generando confianza y acompañamiento en todo momento.	Cómo interactúas  (Relaciones con clientes) Se actúa de manera personalizada sin descuidar los clientes potenciales y siempre la recomendación de boca a boca creciendo sosteniblemente con un lenguaje sencillo y directo.	A quiénes ayudas  (Segmentos de mercado) Apoyamos a los estudiantes en edad escolar de los niveles primaria, secundaria y bachillerato.
	Quién eres y que tienes  (Recursos clave) Somos una institución académica integral que potencia todos los talentos y las inteligencias múltiples para que los estudiantes se desenvuelvan en escenarios de alta exigencia académica y actitudinal.		Cómo te conocen  (Canales) Nos conocen por los resultados académicos a nivel regional nacional e internacionalmente.	
Qué das  (Estructura de costos) Damos un servicio muy variado que se ajusta a nuestra estructura de costos y permite tener un precio competitivo en el mercado educativo.		Qué obtienes  (Fuentes de ingresos) Se obtiene ingresos que nos permite cubrir los costos fijos directos e indirectos los costos de escala y los gastos además de generar un margen que nos permite caotizarnos y aumentar nuestros activos fijos y las nuevas inversiones sobre todo en capacitación y en tecnología de punta.		

Fuente: MÓNICA GÓMEZ, MILENA CORREA y ANDREA VERA. *Modelo de negocios Cangrejo Ermitaño* s.a.s, Bogotá, Externado, 2022, disponible en [<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/fc5cdf87-312e-4470-8ab2-14f820c49725/content>].

CAPÍTULO CUARTO

Plan de marketing para la Institución Educativa “Trina”

I. CARTERA DE PRODUCTOS Y PROPUESTA DE VALOR

– *Servicio educativo*

El servicio de enseñanza es el *know how* del negocio, proceso más importante de la empresa educativa. Dicho servicio es la diferenciación con la competencia, es uno de los procesos que agrega más valor al servicio educativo que oferta el negocio.

Este servicio educativo se traduce en un sistema académico que forma a los estudiantes de manera integral, potenciando las inteligencias múltiples de los estudiantes mediante la implementación de plan estratégico construido a la medida de las necesidades de la región en el contexto en el que se desarrolla, validado por los involucrados.

La propuesta de valor del servicio educativo se basa en un sistema académico elaborado por especialistas con mucha experiencia en el rubro formando muchas instituciones educativas en todo el país, además de implementar un plan estratégico innovador original que no solo tiene como visión tener resultados en la región, sino también obtener logros académicos a nivel nacional e incluso internacional, así

como los convenios que tiene la institución con diferentes entidades u organizaciones privadas y públicas a nivel nacional que le permite realizar alianzas para desarrollar la movilidad estudiantil y de los maestros a través de intercambios educativos.

– *Material didáctico*

En los diferentes procesos educativos implementados por la institución educativa peruana se utilizan diferentes tipos de medios didácticos y tecnológicos, pero el material educativo es uno de los medios más importantes del proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que en dichos documentos se sistematiza y se sintetiza la experiencia de los maestros que ayuda a que el servicio ofrecido sea de calidad.

Los materiales didácticos permiten a los maestros planificar adecuadamente las sesiones de clase, apoyándose también de otros medios tecnológicos con eficiencia y eficacia. También es posible implementar estrategias de retroalimentación y extensión, para así cubrir ciertos vacíos del proceso de enseñanza y aprendizaje que generan desniveles en las aulas y la deserción estudiantil.

– *Reforzamientos*

Son actividades académicas que permiten a los estudiantes nivelarse en habilidades cognitivas y continuar su progreso de manera colectiva, así como mejorar los indicadores del proceso evaluativo en el aprendizaje.

La selección de los estudiantes que necesitan este servicio de reforzamiento es producto de una identificación continua y personalizada cada mes del proceso de avance de los alumnos. Mientras tanto, los procesos educativos están enmarcados en un servicio de calidad y de mejora continua.

– *Círculos de estudio*

Los círculos de estudio permiten a los estudiantes adelantarse más a los aprendizajes fundamentales y desarrollar habilidades para resolver problemas de alta demanda cognitiva, con el fin de representar a la institución en diferentes competencias educativas a nivel regional, nacional e internacional.

Se basa en un nuevo paradigma educativo sociocultural, el cual indica que el ambiente de aprendizaje social centrado en el estudiante permite un aprendizaje cooperativo entre ellos, pero al tener diferentes estilos de aprendizajes, muchos alumnos avanzan más rápido que

otros, por lo que la institución también debe atender estas demandas de los estudiantes.

– *Sistema de evaluación*

El sistema de evaluación de la institución del proyecto “Trina” es objetivo y continuo, además, mide el avance académico de los estudiantes referido a lo aprendido cada semana en los diferentes cursos impartidos en las aulas.

– *Talleres*

Los talleres son servicios adicionales que oferta la institución del proyecto “Trina” en horarios extendidos (fuera del horario de clase). Estos talleres permiten potenciar las diferentes inteligencias múltiples no cognitivas, tales como la pintura, la música, la innovación, la creatividad, los idiomas, la robótica y la programación.

– *Departamento psicológico*

En el departamento psicológico de la institución se desarrollan funciones de soporte emocional a los estudiantes y a los miembros de la organización, además de identificar debilidades emocionales y de personalidad. También, brinda acompañamiento e intervención a través de terapias y sesiones de capacitación, invitando a los diferentes involucrados a que brinden sus aportes para la solución de los diferentes problemas de estudiantes o de algún miembro de la institución.

El servicio psicológico permite la implementación de planes de tutoría y convivencia para tener un ambiente adecuado de desarrollo de los diferentes miembros pertenecientes a la institución educativa.

II. ESTRATEGIAS DE PRECIOS

– *Promociones de precios por pronto pago*

La institución, a través del área administrativa y la dirección general, otorga reconocimientos a sus clientes potenciales, pues son los que en mayor medida aportan en los ingresos de la institución. Por ejemplo, se les concede descuentos de 5% por pronto pago, estilo de pago que permite a la institución proyectar sus inversiones para el futuro, así como mejorar la cartera de clientes, las cuentas por cobrar y reducir la morosidad que genera pérdidas a la organización.

– Estrategias de precio por pronta matrícula

La institución implementa cada año campañas publicitarias de marketing que permite captar nuevos clientes, para lo cual implementa estrategias de “precios por pronto pago”. De esta forma, se obtiene un mercado potencial preferencial con clientes que demuestran mejores actitudes, que son responsables en el pago y con estudiantes que presentan mejores habilidades para avanzar académicamente.

Dicha estrategia de precios es temporal y se mantiene por un corto tiempo de campaña, ya que todavía es una institución educativa de reciente creación con mucha proyección de crecimiento y expansión.

– Descuentos por hermanos

Dentro la campaña de marketing se incluyen precios diferenciados por tener hermanos o familiares, es decir, cuando existe relación de parentesco entre estudiantes se hace un descuento de 15% por un hermano, 10% por tener dos hermanos y de 5% por tener tres hermanos.

Así mismo, se plantean precios de venta diferenciados para estudiantes con habilidades sobresalientes en alguna inteligencia, ya sea cognitiva u otro talento que demuestre.

III. PREVISIÓN DE VENTAS

Se proyecta un crecimiento de ventas 20% de manera anual, empezando con un mínimo de 90 estudiantes y un precio de 300 soles para el periodo 2020-2022.

TABLA 4. Proyección de ventas en 2020

Proyección 2020

Aula	N.º alumnos
1P	10
2P	10
DORADOS_I	10
DORADOS_II	10
DORADOS_KIDS	10
UNA	10
UNMSM	10
PREU_UNI	10
DORADOS_JUNIOR	10
Total	90

Precio 2020

Aula	Modalidad -contado-
1P	S/ 300
2P	S/ 300
DORADOS_I	S/ 300
DORADOS_II	S/ 300
DORADOS_KIDS	S/ 300
UNA	S/ 300
UNMSM	S/ 300
PREU_UNI	S/ 300
DORADOS_JUNIOR	S/ 300
Total	S/ 2.700

Ingresos 2020

Aula	Monto un mes
1P	S/ 3.000
2P	S/ 3.000
DORADOS_I	S/ 3.000
DORADOS_II	S/ 3.000
DORADOS_KIDS	S/ 3.000
UNA	S/ 3.000
UNMSM	S/ 3.000
PREU_UNI	S/ 3.000
DORADOS_JUNIOR	S/ 3.000
Total	S/ 27.000

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la tabla mostrada, para el 2020 se obtuvo 90 estudiantes a un precio de S/ 300 y un ingreso mensual de S/ 27.000.

TABLA 5. Proyección de ventas en 2021

Proyección 2021

1P	15
2P	25
E1	25
E2	18
E3	22
UNA	33
UNMSM	32
UNI	31
JUNIOR	33
Total	234

Precio 2021

1P	S/ 180
2P	S/ 180
E1	S/ 180
E2	S/ 180
E3	S/ 180
UNA	S/ 180
UNMSM	S/ 180
UNI	S/ 180
JUNIOR	S/ 180
Total	S/ 1.620

Fuente: elaboración propia.

A partir de esta tabla, se observa que en el 2021 se tuvo 234 estudiantes, pero hubo una reducción del precio en 66%, es decir, a S/ 180 por pasar de un sistema presencial a uno virtual, y con un ingreso mensual de S/42.120.

TABLA 6. Proyección de ventas en el 2022*Proyección 2022*

Aula	N.º alumnos
1P	16
2P	14
DORADOS_I	17
DORADOS_II	22
DORADOS_III	23
DORADOS_IV	20
UNAJ	27
UNA	27
UNSA	27
UNMSM	25
UNI	29
JUNIOR	32
Total	279

Precio 2022

Aula	Contado
1P	S/ 320
2P	S/ 320
DORADOS_I	S/ 320
DORADOS_II	S/ 320
DORADOS_III	S/ 320
DORADOS_IV	S/ 320
UNAJ	S/ 320
UNA	S/ 320
UNSA	S/ 320
UNMSM	S/ 320
UNI	S/ 320
JUNIOR	S/ 320
Total	S/ 3.840

Ingresos 2022

Aula	Mes
1P	S/ 5.120
2P	S/ 4.480
DORADOS_I	S/ 5.440
DORADOS_II	S/ 7.040
DORADOS_III	S/ 7.360
DORADOS_IV	S/ 6.400
UNA	S/ 8.640
UNSA	S/ 8.640
UNMSM	S/ 8.640
UNI	S/ 8.000
JUNIOR	S/ 9.280
Total	S/ 87.680

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a lo expuesto en esta tabla, para el 2022 se obtuvo un aproximado de 279 estudiantes, a un precio de S/ 320 por pasar de un sistema presencial a uno virtual; mientras que el ingreso mensual fue de S/ 87.600.

IV. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

– Comunicación horizontal

Si bien es cierto, esta institución tuvo varios niveles de organización para una mejor delegación y división del trabajo, pero siempre se tuvo como política la comunicación horizontal y circular constante; mientras que la comunicación vertical se practicaba solo si era necesario.

Por tanto, la comunicación es el proceso más importante de todo el proyecto pues permite la coordinación constante entre los pares y los niveles superiores.

– Lenguaje claro

En la institución se informa a los colaboradores y usuarios de maneras diferentes, canales y medios, como el escrito, verbal y mediante fotos en lugares estratégicos para reforzar el mensaje que se quiere comunicar a todos los involucrados.

Además, se apuesta mucho por la comunicación *face-to-face*, ya que de esta forma se puede conocer e informar de aspectos que no son posibles saber por otro tipo de medio o canal.

En todo momento o espacio se debe conversar y preguntar a los involucrados sobre el mensaje enviado; en caso que existan dudas, es necesario buscar nuevos canales de comunicación para que el mensaje llegue de manera clara y precisa.

– *Diferentes medios de comunicación asertiva*

En la institución se usan distintos canales y medios de comunicación en varios espacios, ya sean formales o informales. En la actualidad, es posible usar muchos medios nuevos como el *streaming*, videos, lenguajes subliminales, carteles, gráficos en Power Bi, contenidos e historias en los espacios oficiales, siempre que se busque posicionar lo que se quiere transmitir.

– *Mantener informados a los involucrados en todo momento*

La institución cuenta con un personal encargado de hacer la inteligencia comercial donde se analiza los gustos y preferencias de los usuarios y clientes, así como las nuevas tendencias del mercado en el rubro educativo como es la inteligencia artificial para acelerar los procesos de enseñanza-aprendizaje de manera significativa.

– *Estrategia de comunicación*

Los canales de distribución se relacionan con los aliados estratégicos regionales, tales como las universidades regionales de la macro región sur y las empresas para visitas técnicas de los estudiantes. También, se establecen convenios con instituciones educativas, culturales y de servicio, ya sean públicas o privadas, así como nacionales e internacionales.

Del mismo modo, se cuenta con muchos exalumnos de la institución en la cual se desarrolla el proyecto “Trina”, los cuales han ingresado a universidades extranjeras y cumplen un papel de embajadores de la institución en las universidades de Rusia y Estados Unidos.

V. PRESUPUESTO DE MARKETING

El presupuesto de la implementación del plan de marketing en 2020 y 2021 se bastó con inversión de accionistas. Además, en el 2022 se cubrió con ingresos propios recaudados.

TABLA 7. Publicidad y comercialización institucional en el 2020

Publicidad institucionales y merchandising institucional 2020		
Estructura fija	Presupuesto	Presupuesto
	Composición promedio mensual (S/)	Composición promedio anual (S/)
Publicidad en tv	S/ 229	S/ 2.750
Publicidad en radio	S/ 200	S/ 2.400
Publicidad pagada en Facebook	S/ 125	S/ 1.500
Publicidad en volantes	S/ 292	S/ 3.500
Publicidad en folderes	S/ 100	S/ 1.200
Publicidad en almanaques	S/ 125	S/ 1.500
Publicidad en periódicos	S/ 33	S/ 400
Suma total de estructura fija	S/ 1.104	S/ 13.250

Nota: en la tabla se observa el presupuesto de financiamiento del plan de marketing del 2020.

TABLA 8. Publicidad y comercialización institucional en el 2021

Publicidad institucionales y merchandising institucional 2021		
Estructura fija	Presupuesto	Presupuesto
	Composición promedio mensual (S/)	Composición promedio anual (S/)
Publicidad en tv	S/ 550	S/ 6.600
Publicidad en radio	S/ 300	S/ 3.600
Publicidad pagada en Facebook	S/ 200	S/ 2.400
Publicidad en volantes	S/ 208	S/ 2.500
Publicidad en periódicos	S/ 83	S/ 1.000
Suma total de estructura fija	S/ 1.342	S/ 16.100

Nota: en la tabla se observa el presupuesto de financiamiento del plan de marketing del 2021.

CAPÍTULO QUINTO

Plan de operaciones de la Institución Educativa “Trina”

I. PLAN OPERATIVO

A. Localización y fundadores de la empresa

La empresa se ubica en la ciudad de Juliaca, provincia San Román, departamento de Puno, en el Perú.

– Fundadores

Los socios fundadores desde el 2020 fueron tres: el ingeniero EDGARDO MARTIN FIGUEROA DONAYRE con 49% del total de las acciones; la licenciada MÓNICA MARLENES QUIÑONEZ QUISPE con el 25,5% del total de las acciones; y el bachiller FREDY OCHOA ROLDAN con el 25,5% del total de las acciones.

A partir del 2022, los socios se redujeron a dos: el ingeniero EDGARDO MARTIN FIGUEROA DONAYRE con 49% del total de las acciones, y la licenciada MÓNICA MARLENES QUIÑONEZ QUISPE con 51% del total de las acciones.

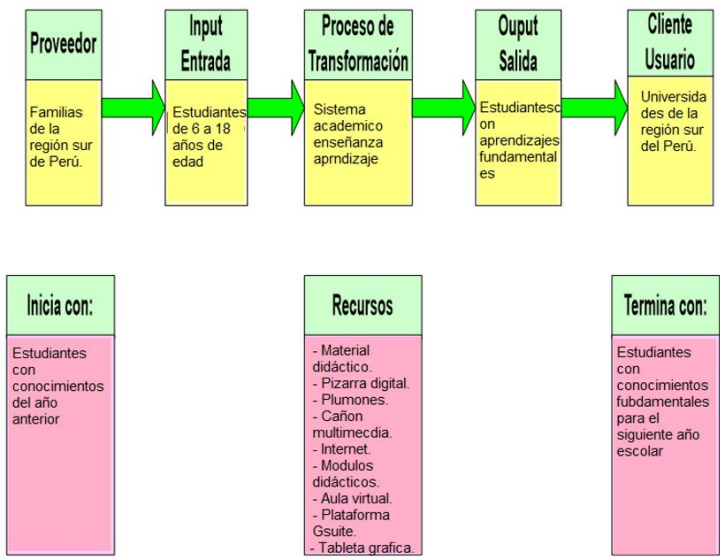
El capital inicial antes del 2020 para empezar las operaciones, fue de S/ 3.000 soles peruanos equivalentes a USD 1.000 dólares americanos, pero antes del 2021 hubo aumento del capital en S/ 10.000 soles peruanos, equivalente a 4.000 dólares americanos.

B. Establecimiento de procesos relevantes

– Proceso del servicio educativo del 2021

Contienen todas las operaciones y actividades que debe realizarse en la institución educativa. Esta secuencia de actividades permite conocer el impacto significativo de este tipo de organización (también se debe entender a la institución educativa como una empresa).

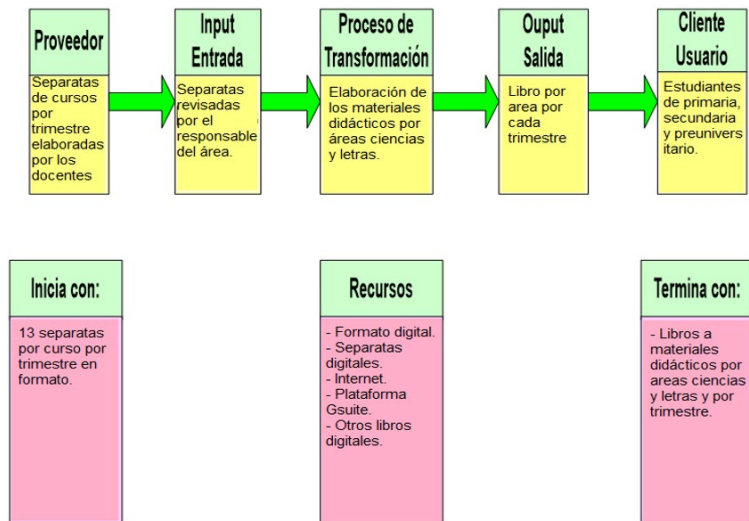
FIGURA 5. Proceso del servicio educativo (2021)



Fuente: elaboración propia.

– Proceso del servicio educativo del 2022

FIGURA 6. Proceso del servicio educativo (2022)

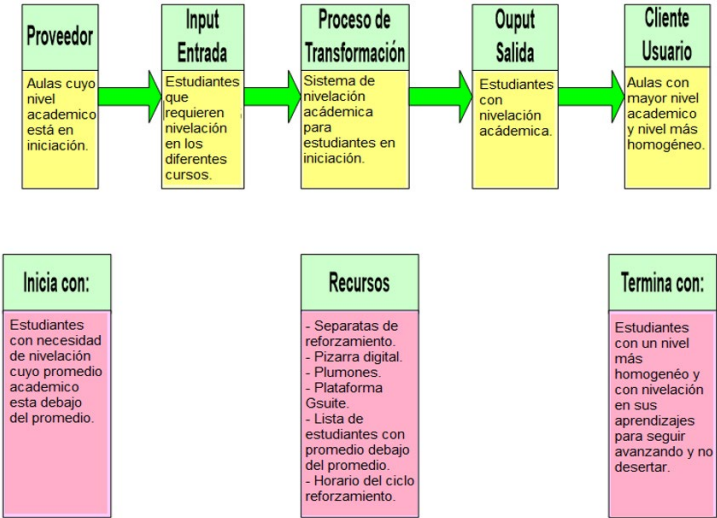


Fuente: elaboración propia.

– Procesos de reforzamiento

Este proceso consiste en desarrollar las competencias de los estudiantes de la institución educativa en diferentes áreas para alcanzar un nivel promedio alto en cuanto a sus aprendizajes y procurar una continua mejora de sus capacidades.

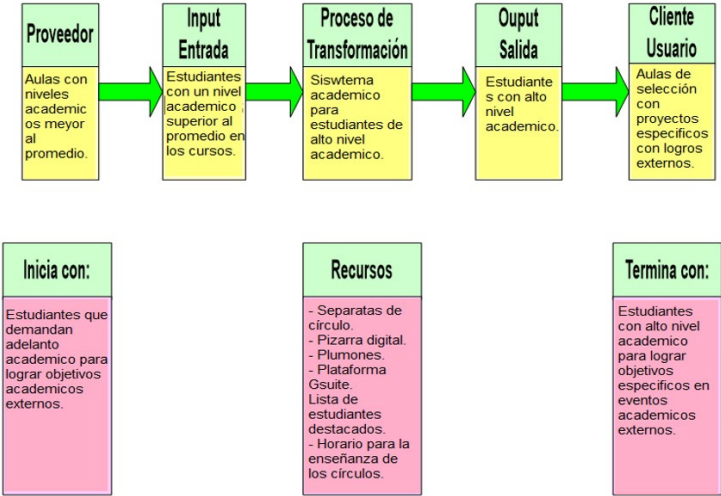
FIGURA 7. Proceso de reforzamiento



Fuente: elaboración propia.

– Proceso de círculos de estudio

FIGURA 8. Proceso de círculos de estudio

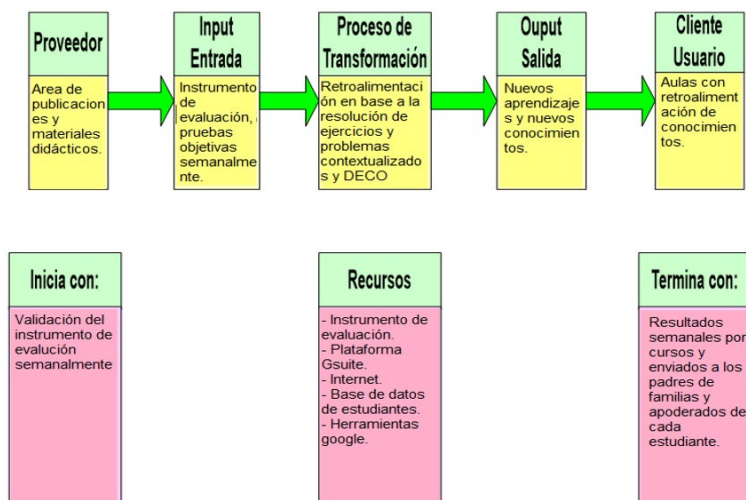


Fuente: elaboración propia.

– Proceso del sistema de evaluación

Esto dependerá del área a evaluar y la validación del instrumento²⁴, con el fin de obtener resultados que permitan una retroalimentación de conocimientos, y así enriquecer con nuevos y valiosos aprendizajes a los estudiantes.

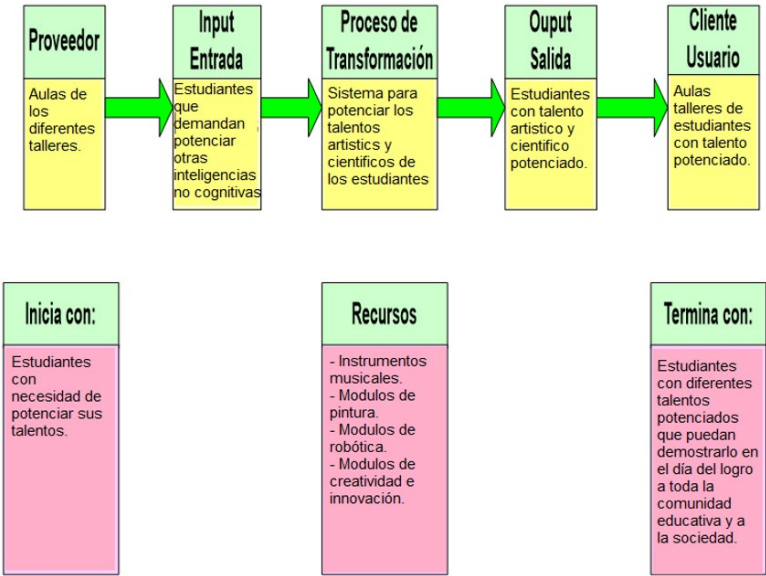
FIGURA 9. Proceso del sistema de evaluación



Fuente: elaboración propia.

– Proceso de los talleres

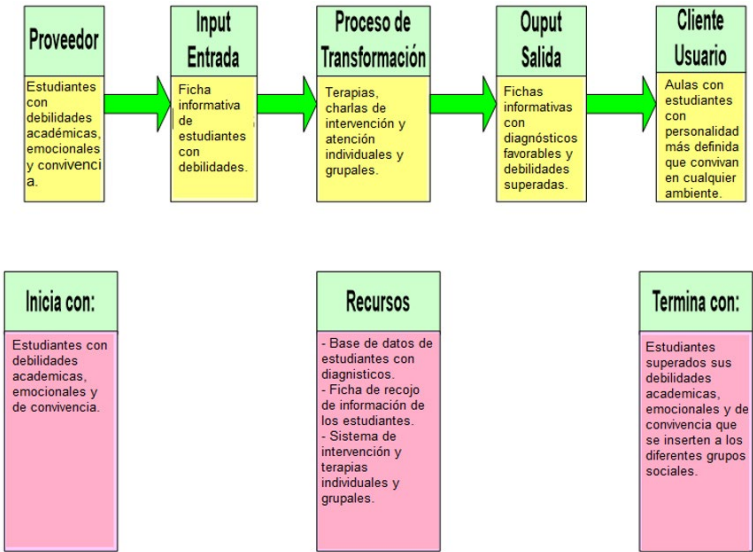
FIGURA 10. Proceso de los talleres



Fuente: elaboración propia.

– Proceso del departamento psicológico

FIGURA 11. Proceso del departamento psicológico



Fuente: elaboración propia.

C. Recursos necesarios

– Recursos humanos

Los socios fundadores desde el 2020 fueron tres, sin embargo, para el 2002, solo se mantuvieron dos socios, el ingeniero EDGARDO MARTIN FIGUEROA y la licenciada MÓNICA MARLENES QUIÑONES.

Hoy en día la empresa cuenta con aproximadamente 32 trabajadores, de los cuales 25 son docentes de los niveles primaria y secundaria, y aproximadamente seis son administrativos (mantenimiento, secretaria, administrador, contador, soporte técnico, directora, auxiliar y coordinador).

– Recursos materiales

Los recursos materiales necesarios para la institución educativa son las carpetas, sillas de carpetas, bancas, mesas, vitrinas, la estructura de auditorio y sillas para este ambiente, moderna infraestructura, escritorios, estantes, televisores, tabletas gráficas, computadoras, pizarras digitales, equipos de sonido, ventiladores, *routers*, hierba sintética para ambientes deportivos.

D. Estructura de costes

– Punto de equilibrio en el año 2020

TABLA 9. Punto de equilibrio de costes (2020)

Ingresos 2020

Aula	Mes
1P	S/ 3.000
2P	S/ 3.000
DORADOS_I	S/ 3.000
DORADOS_II	S/ 3.000
DORADOS_KIDS	S/ 3.000
UNA	S/ 3.000
UNMSM	S/ 3.000
PREU–UNI	S/ 3.000
DORADOS–JUNIOR	S/ 3.000
Total	S/ 27.000

Egresos 2020**Profesores**

Aula	Monto x mes
1P	S/ 2.356
2P	S/ 2.056
DORADOS_I	S/ 2.176
DORADOS_II	S/ 2.476
DORADOS_KIDS	S/ 3.556
UNA	S/ 4.588
UNMSM	S/ 1.560
PREU-UNI	S/ 1.264
DORADOS-JUNIOR	S/ 1.152
Total	S/ 21.184

Material académico		
Papel mat. acad.	o	
Fotocopia todo ciclo	o	S/ o
Personal		
Edgardo	S/ o	
Mónica	S/ o	
Auxiliar	S/ 1.200	
Secretaria	S/ 800	
Mantenimiento	S/ 800	S/. 2.800
Publicidad		
Préstamo	S/ 2.500	S/ 2.500

Fuente: elaboración propia.

– Punto de equilibrio en el 2021

TABLA 10. Punto de equilibrio de costes (2021)

Ingresos 2021

Aula	Monto x mes
1P	S/ 2.700
2P	S/ 4.500
E1	S/ 4.500
E2	S/ 3.240
E3	S/ 3.960
UNA	S/ 5.940
UNMSM	S/ 5.760
UNI	S/ 5.580
JUNIOR	S/ 5.940
Total	S/ 42.120

Egresos 2021

Profesores

Aula	Monto x mes
1P	S/ 1.520
2P	S/ 1.520
E1	S/ 1.120
E2	S/ 760
E3	S/ 1.804
UNA	S/ 2.276
UNMSM	S/ 2.416
UNI	S/ 2.276
JUNIOR	S/ 656
Total	S/ 14.348

Material académico		
Papel mat. acad.	o	
Fotocopia todo ciclo	o	S/ o
Personal		
Edgardo	S/ o	
Mónica	S/ o	
Auxiliar	S/ o	
Secretaria	S/ 500	
Portero	S/ o	
Mantenimiento	S/ o	S/ 500
Publicidad		
Pago publicidad	S/ 500	S/ 500
Servicios		
Agua	S/ 200	
Luz	S/ 300	
Internet	S/ 100	
Alquiler del local	S/ o	
Alquiler del aula	S/ 400	S/ 1.000
Total ingresos		S/ 25.272
Total egresos		S/ 16.348
Utilidad A/IR impu		S/ 8.924

Fuente: elaboración propia.

– Punto de equilibrio en el año 2022

TABLA 11. Punto de equilibrio de costes (2022)

Ingresos

Aula	Monto x mes
1P	S/ 3.000
2P	S/ 3.000
DORADOS_I	S/ 3.000
DORADOS_II	S/ 3.000
DORADOS_KIDS	S/ 3.000
UNA	S/ 3.000
UNMSM	S/ 3.000
PREU–UNI	S/ 3.000
DORADOS–JUNIOR	S/ 3.000
Total	S/ 27.000

Egresos

Aula	Mes
1P	S/ 2.356
2P	S/ 2.056
DORADOS_I	S/ 2.176
DORADOS_II	S/ 2.476
DORADOS_KIDS	S/ 3.556
UNA	S/ 4.588
UNMSM	S/ 1.560
PREU-UNI	S/ 1.264
DORADOS-JUNIOR	S/ 1.152
Total	S/ 21.184

Material académico		
Papel mat. acad.	0	
Fotocopia todo ciclo	0	S/ 0
Personal		
Edgardo	S/ 0	
Mónica	S/ 0	
Auxiliar	S/ 1.200	
Secretaria	S/ 800	
Mantenimiento	S/ 800	S/ 2.800
Publicidad		
Péstamo	S/ 2.500	S/ 2.500
Servicios		
Agua	S/ 100	
Luz	S/ 200	
Internet	S/ 100	
Alquiler del local	S/ 0	S/ 400
Total ingresos		S/ 24.300
Total egresos		S/ 26.884

Fuente: elaboración propia.

II. EQUIPO DIRECTIVO Y ORGANIZACIÓN

A. Miembros del equipo directivo

- La gerencia general o promotora está a cargo del doctor EDGARDO MARTIN FIGUEROA DONAYRE.
- La dirección general está a cargo del doctor EDGARDO MARTIN FIGUEROA DONAYRE.
- La dirección académica está a cargo de la licenciada MÓNICA MARLENE QUIÑONEZ QUISPE.
- La dirección administrativa está a cargo de la licenciada MÓNICA MARLENE QUIÑONEZ QUISPE.
- El departamento legal está a cargo de los licenciados EFIGENIO HONORES FLORES y SANTIAGO QUIÑONEZ CONDORI.
- El departamento contable y financiero está a cargo del licenciado LUIS MAMANI QUISPE.

B. Funciones ejercidas en la Institución Educativa “Trina”

1. funciones ejercidas por el coordinador

En relación con los docentes

- El ingreso a la institución es a las 7:00 a. m., se debe marcar asistencia de entrada y salida.
- Garantizar el ingreso de todos los docentes antes de las 7:45 a. m., con el fin de que estos se encuentren listos en el aula respectiva para iniciar las clases.
- Inmediatamente, persuadir y dialogar con los docentes para saber el motivo de las faltas disciplinarias.
- Reemplazar a los docentes que falten por algún motivo de fuerza mayor.

En relación con los estudiantes

- Garantizar el orden y la disciplina de estudiantes usando la persuasión, el diálogo de acuerdo a la característica del aula.
- Derivar casos delicados emocionales o académicos de estudiantes al responsable del departamento psicológico y casos leves al apoyo del departamento de psicología.
- Realiza del registro de útiles escolares en el formato del drive.

En relación con los padres de familia

- Brindar atención a los padres de familia sobre aspectos académicos y administrativos del colegio, cuando sea necesario.
- Guardar los bienes materiales decomisados a los estudiantes en un lugar seguro.

Incidencias

- Registrar todas las incidencias de los estudiantes en el formato.
- Inmediatamente registrar las llamadas de incidencias al apoderado en el formato.

En relación con la revisión de cuadernos de trabajo

- En primaria garantizar que las notas ascendentes de cuadernos estén completas y llenadas con criterio en el formato.
- En secundaria garantizar y llenar que las notas ascendentes de cuadernos estén completas con criterio en el formato.
- Inmediatamente registrar las llamadas de cuadernos al apoderado de primaria y secundaria, en el formato.

En relación con los círculos de aprendizaje

- Entrar a las aulas del círculo y verificar la asistencia de los docentes y descargar la asistencia.
- Realizar diariamente el reporte de asistencia a círculos.

- Entregar los reportes de asistencia a círculos diariamente a los grupos mediante el uso de aplicaciones digitales (WhatsApp).
- Inmediatamente registrar las llamadas de inasistencia al círculo y comunicarlo al apoderado en el formato respectivo.

Normas de salida

- Garantizar la salida de los estudiantes con su apoderado de manera segura y ordenada.

Informes

- Realizar mensualmente el informe cuantitativo de tardanzas y faltas en el formato correspondiente.

Otras funciones

- Se registra y se realiza la cobranza de los concursos.
- Apoyar a los demás compañeros en caso sea necesario.
- Apoyar en todas las actividades institucionales.

2. Funciones del auxiliar (apoyo en coordinación)

En relación con los docentes

- El ingreso a la institución es a las 7:00 a.m., por lo que se debe marcar asistencia de entrada y salida.
- Reemplazar a los docentes que falten por algún motivo de fuerza mayor.

En relación con los estudiantes

- Garantizar el ingreso de todos los estudiantes antes de las 7:45 a.m., que todos estén en aula para el inicio de clases.
- Registrar la asistencia de los puntuales, tardanzas y faltas adecuadamente, diariamente en el formato.
- Persuadir y dialogar con los estudiantes para saber el motivo de las tardanzas y faltas.

- Inmediatamente, registrar las llamadas al apoderado en el formato correspondiente.
- Garantizar el orden y la disciplina de estudiantes, docentes usando la persuasión, el dialogo de acuerdo a la característica del aula.
- Derivar casos graves de indisciplina o emocionales de estudiantes al coordinador.

En relación con los padres de familia

- Brindar atención a los padres de familia sobre aspectos académicos y administrativos del colegio, cuando sea necesario.

Incidencias

- Registrar todas las incidencias de los estudiantes en el formato.
- Inmediatamente registrar las llamadas de incidencias al apoderado en el formato.

En relación con la calificación de los cuadernos de trabajo

- A nivel primario, garantizar que las notas ascendentes de los cuadernos estén completas y llenadas con criterio en el formato.
- A nivel secundario, garantizar que las notas ascendentes de los cuadernos estén completadas con criterio en el formato.
- Registrar las llamadas de cuadernos de primaria y secundaria, en el formato.

En relación con los círculos de aprendizaje

- Por las tardes se debe apoyar con la disciplina de estudiantes y docentes.

Funciones al momento de la salida

- Garantizar la salida de los estudiantes con su apoderado de manera segura y ordenada.

En relación con documentación

- Realizar semanalmente el informe de asistencia, tardanzas y faltas de estudiantes en el formato correspondiente y enviarlos a los grupos formados en WhatsApp. Esto debe ser enviado máximo el viernes, al finalizar la semana.

Otras funciones

- Recibir los alimentos diariamente y repartirlos a los maestros y administrativos, recoger y devolver los tapes.
- Brindar apoyo a los demás compañeros en caso de ser necesario.
- Apoyar en todas las actividades institucionales.

3. Funciones del área de contabilidad (apoyo a dirección)

En relación con los docentes

- Elabora las planillas mensuales de todo el personal maestros y administrativos de la institución.
- Garantiza los depósitos del personal maestros y administrativos después de los descuentos, previo visto bueno de dirección o dirección general.

En relación con los estudiantes

- Elaborar los reportes de simulacros semanalmente en el formato correspondiente y entregarlos en los grupos de WhatsApp.

En relación con los padres de familia

- Brindar apoyo en el cobro de mensualidades, la atención debe ser cordial y amable hacia los padres de familia, recordar las fechas de pago de pensiones.

En relación con el aspecto administrativo

- Brindar apoyo en el cobro de mensualidades, atención cordial, ser amables con los padres de familia, recordar las fechas de pago de pensiones.

- Llamar y persuadir a los apoderados respecto a las mensualidades retrasadas y registrar el motivo en la base de datos.
- Tramitar todos los pedidos de los solicitantes por FUT y derivar dicha documentación al responsable correspondiente, en caso no se encuentre la dirección.
- Garantizar el inventariando y verificando las existencias físicas, buzos, uniformes, en el drive, etc.
- Realizar las declaraciones mensuales para el pago de impuestos en la fecha correspondiente.

En relación con los círculos educativos

- Diariamente subir el enlace para círculos en la aplicación de *Classroom*.

En relación con los informes

- Realizar cada mes el informe de salidas, entradas e impuestos.

Otras funciones

- Brindar apoyo a los demás compañeros en caso de ser necesario.
- Apoyar en todas las actividades institucionales.

4. Funciones de la secretaría (apoyo de dirección)

En relación con los docentes

- El ingreso a la institución es a las 7:30 a.m., marcar asistencia de entrada y salida.

En relación con los estudiantes

- Garantizar el orden y la disciplina de estudiantes y docentes usando la persuasión, el diálogo de acuerdo a la característica del aula.
- Derivar casos graves de indisciplina o emocionales de estudiantes al coordinador.

En relación con los padres de familia

- Atención cordial, amable a PPFF sobre aspectos académicos y administrativos del colegio.
- Registrar de inmediato los pedidos en la base de datos, comunicarlos al responsable y dar solución.

Incidencias

- Registrar todas las incidencias de los estudiantes en el formato correspondiente.
- Inmediatamente, registrar las llamadas de incidencias al apoderado en el formato.

En relación con las tutorías

- Cada 15 días se sube el enlace para tutoría en la aplicación de *Classroom*.

En relación con el ámbito administrativo

- Garantizar el cobro y registro de las mensualidades de los estudiantes.
- Llamar y persuadir a los apoderados respecto a las mensualidades retrasadas y registrar el motivo en la base de datos.
- Garantizar la venta ordenada buzos y regístralo en el inventario de Drive, etc.
- Recibir todos los pedidos de los solicitantes por FUT y derivarlos al responsable correspondiente.

En relación con el aspecto académico

- Garantizar que las separatas se encuentren diariamente en los *Classroom* de todas las aulas.
- Garantizar la elaboración de los simulacros de evaluación de todas las aulas cada semana.

Informes

- Realizar mensualmente el informe cuantitativo de faltas de separatas y entrega de preguntas en el formato correspondiente.

Otras funciones

- Brindar apoyo a los demás compañeros en caso de que sea necesario.
- Apoyar en todas las actividades institucionales.

B. Forma jurídica

Asesoría jurídica en el rubro educativo

Se cuenta con un *staff* de abogados especializados en el sector educativo, que asesoran continuamente a los directores y gerente de la institución sobre las leyes, decretos, normas, directivas dadas por el Ministerio de Educación y la Dirección Regional de Educación, unidades de gestión educativa de las provincias, relacionadas con el sector educativo.

Asesoría jurídica en el rubro laboral

Nuestros asesores jurídicos también nos capacitan en temas laborales, contratos, regímenes de trabajo, leyes, normas laborales, para prevenir faltas, sanciones y multas de las entidades fiscalizadoras del estado.

Asesoría jurídica en el rubro contable

De manera constante, dichos asesores se están informando de las leyes tributarias y los regímenes societarios que más convenga, y así, no incurrir en sobrecostos con el fin de mantener la continuidad de la empresa en el tiempo, como una empresa modelo y ágil en el sector educativo.

Asesoría jurídica en el rubro comercial

Con respecto al tema comercial, los asesores están continuamente asesorando respecto al aspecto legal en marketing, registro de marcas en INDECOPI, atención al usuario correctamente para evitar reclamos y sanciones, el tema de entrega de boletas electrónicas para así evitar sanciones.

Así mismo, es importante dar una adecuada información a los usuarios y clientes sobre la forma de trabajo, los servicios que se brinda, los costos de dichos servicios de manera clara y pública al alcance de cualquier persona que quiera acceder a dicha información.

C. Misión y visión

Misión

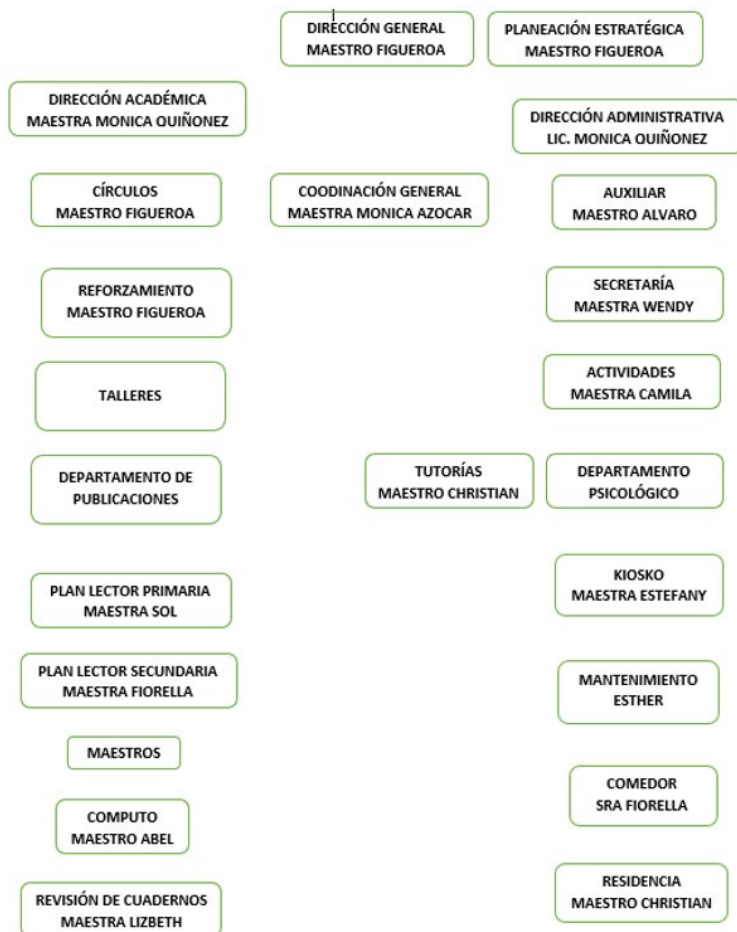
“Formamos estudiantes integrales con altos niveles de aprendizaje, gestionado por docentes profesionales en matemática, ciencias y humanidades”.

Visión

“Ser una institución modelo que extienda el talento del estudiante para actuar en diferentes escenarios del mundo con altos niveles de competencia”.

D. Organigrama

FIGURA 12. Diagrama organizacional de la Institución Educativa "Trina"



Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO SEXTO

Plan financiero de la Institución
Educativa “Trina”

I. MIEMBRO DEL EQUIPO DIRECTIVO

A. *Inversión y financiación inicial*

TABLA 12. Inversión y financiación inicial (en soles)

Concepto	2022
Ingresos	574.900
Gastos	546.250
Saldo operativo	28.650
Inversiones	26.000
Saldo neto	2.650

II. INGRESOS Y GASTOS

A. Ingresos

TABLA 13. Ingresos (en soles)

Concepto	Importe	Cantidad estudiantes	Mensual	2022
Matrícula primaria	340	60	20.400	20.400
Pensión primaria	340	65	22.100	221.000
Matrícula secundaria	360	60	21.600	21.600
Pensión secundaria	360	86	30.960	309.600
Certificados	90	20	1.800	1.800
Constancias	50	10	500	500
Total ingreso anual				574.900

B. Egresos

TABLA 14. Egresos (en soles)

Concepto	Detalle	2022
Remuneraciones o contraprestaciones anuales	Planillas	66.250
	Recibo por honorarios	317.000
Servicios básicos	Agua	3.000
	Luz	5.000
	Telefonía e internet	2.000
Gastos vinculados al mantenimiento	Infraestructura	4.000
	Equipamiento	15.000
	Arrendamiento	120.000
Gastos por servicio de seguridad y vigilancia	Seguridad y vigilancia	1.500
Pago de proveedores	Contabilidad	3.000
	Asesoría legal	2.000
	Psicología	1.500
	Otros bienes y servicios	2.000
Pago de tributos	Impuestos	4.000
Gastos financieros		0.00
Total gasto anual		546.250

III. ESTADOS PREVISIONALES

A. Balance general en 2020

TABLA 15. Balance general (2020)

Activos	2020	Pasivos y Patrimonio	2020
Activos corrientes		Pasivo	
Efectivo y equivalente de efectivo	6,075.69	Tributos por pagar	-
Cuentas por cobrar comerciales	-	Remuneraciones por pagar	-
Cuentas por cobrar al personal, accionistas	-	Cuentas por pagar comerciales	-
Cuentas por cobrar diversas	-	Cuentas por pagar diversas	-
Mercadería	-	Cuentas por pagar a accionistas	-
Productos terminados	-	Obligaciones financieras	-
Materia prima	-	Pasivo diferido	-
Materiales auxiliares, suministros y repuestos	-	Total pasivos	-
Envases y embalajes	-		
Servicios y otros contratos por anticipado	-	Patrimonio	
Total activos corrientes	6,075.69	Capital	11,674.00
		Acciones de inversión	-
Activos no corrientes		Reserva	-
Intangibles	2,674.00	Resultados acumulados	-670.07
Propiedades, planta y equipo	2,254.24	Resultados del ejercicio	-
Depreciación acumulada	-	Total patrimonio	11,003.93
Total activos no corrientes	4,928.24		
		Total pasivo y patrimonio	11,003.93
Total de activos	11,003.93		

B. Balance general en 2021

TABLA 16. Balance general (2021)

Activos	2021	Pasivos y Patrimonio	2021
Activos corrientes		Pasivo	
Efectivo y equivalente de efectivo	971.00	Tributos por pagar	179.00
Cuentas por cobrar comerciales	-	Remuneraciones por pagar	-
Cuentas por cobrar al personal, accionistas	-	Cuentas por pagar comerciales	3,000.00
Cuentas por cobrar diversas	8,648.00	Cuentas por pagar diversas	-
Mercadería	-	Cuentas por pagar a accionistas	-
Productos terminados	-	Obligaciones financieras	-
Materia prima	-	Pasivo diferido	-
Materiales auxiliares, suministros y repuestos	-	Total pasivos	3,179.00
Envases y embalajes	-		
Servicios y otros contratos por anticipado	-	Patrimonio	
Total activos corrientes	9,619.00	Capital	11,674.00
		Acciones de inversión	-
Activos no corrientes		Reserva	-
Intangibles	3,009.00	Resultados acumulados	-670.00
Propiedades, planta y equipo	6,390.00	Resultados del ejercicio	4,835.00
Depreciación acumulada	-	Total patrimonio	15,839.00
Total activos no corrientes	9,399.00		
Total de activos	19,018.00	Total pasivo y patrimonio	19,018.00

C. Estado de ganancias y pérdidas para el 2020

TABLA 17. Estado de ganancias y pérdidas (2020)

INGRESOS OPERACIONALES	
Ventas netas (ingresos operacionales)	97,490.00
Otros ingresos operacionales	0.00
Total ingresos brutos	97,490.00
COSTO DE VENTAS	-95,861.39
Costo de ventas (operacionales)	0.00
Otros costos operacionales	0.00
Total costos operacionales	-95,861.39
UTILIDAD BRUTA	1,628.61
Gastos de ventas	-1,045.00
Gastos de administración	-1,254.13
Ganancia (pérdida) por venta de activos	0.00
Otros ingresos	0.45
Otros gastos	0.00
UTILIDAD OPERATIVA	-670.07
Ingresos financieros	0.00
Gastos financieros	0.00
Participación en los resultados	0.00
Ganancia (pérdida) por Inst. Financieros	0.00
RESULTADO ANTES DE IMPTO RENTA	-670.07
Participación de los trabajadores	0.00
Impuesto a la renta	0.00
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA DE ACT. CONT.	-670.07
Ingreso (gasto) neto de Oper. Discont.	0.00
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	-670.07

D. Estado de ganancias y pérdidas para el 2021

TABLA 18. Estado de ganancias y pérdidas (2021)

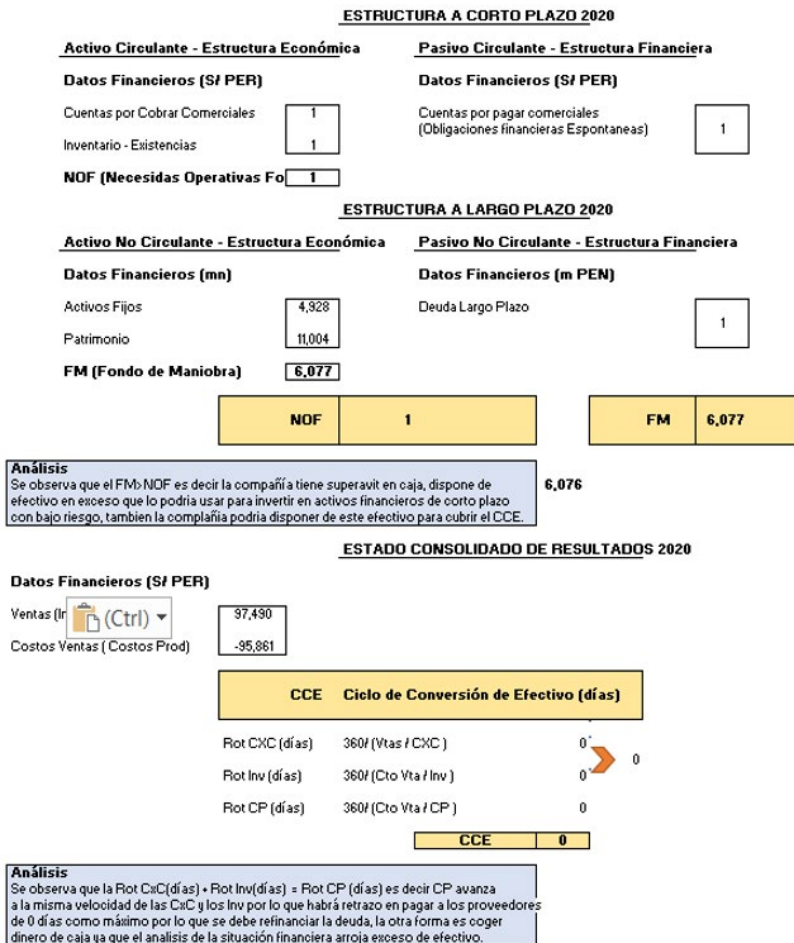
INGRESOS OPERACIONALES	
Ventas netas (ingresos operacionales)	392,180.00
Otros ingresos operacionales	0.00
Total ingresos brutos	392,180.00
COSTO DE VENTAS	350,545.00
Costo de ventas (operacionales)	0.00
Otros costos operacionales	0.00
Total costos operacionales	350,545.00
UTILIDAD BRUTA	41,635.00
Gastos de ventas	-3,785.00
Gastos de administración	-33,015.00
Ganancia (pérdida) por venta de activos	0.00
Otros ingresos	0.00
Otros gastos	0.00
UTILIDAD OPERATIVA	4,835.00
Ingresos financieros	0.00
Gastos financieros	0.00
Participación en los resultados	0.00
Ganancia (pérdida) por Inst. Financieros	0.00
RESULTADO ANTES DE IMPTO RENTA	4,835.00
Participación de los trabajadores	0.00
Impuesto a la renta	0.00
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA DE ACT. CONT.	4,835.00
Ingreso (gasto) neto de Oper. Discont.	0.00
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	4,835.00

IV. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

A. Análisis económico y financiero del 2020

En el año 2020, la empresa presentó un buen comportamiento, es decir, se mostró ágil y con liquidez en caja.

FIGURA 13. Análisis económico y financiero (2020)



Fuente: ÁNGEL PÉREZ GONZÁLEZ y JULIO SEGUNDO GALLARDO. *El análisis económico y financiero que has de realizar en el inicio de un proyecto: la aventura de emprender*, Cádiz, España, Universidad de Cádiz, 2018, disponible en [\[https://emprende.uca.es/wp-content/uploads/2018/02/5-analisis-econ%C3%B3mico-financiero.pdf\]](https://emprende.uca.es/wp-content/uploads/2018/02/5-analisis-econ%C3%B3mico-financiero.pdf).

B. Análisis económico y financiero en el 2021

Para el 2021, la empresa presentó un buen comportamiento, en otras palabras, se mostró ágil y con liquidez en caja.

FIGURA 14. Análisis económico y financiero (2021)

Activo Circulante - Estructura Económica		Pasivo Circulante - Estructura Financiera			
Datos Financieros (\$ / PER)		Datos Financieros (\$ / PEN)			
Cuentas por Cobrar Comerciales	1	Cuentas por pagar comerciales	1		
Inventario - Existencias	1	(Obligaciones financieras Espontaneas)			
NOF (Necesidad Operativa Fondeo)	1				
ESTRUCTURA A LARGO PLAZO 2020					
Activo No Circulante - Estructura Económica		Pasivo No Circulante - Estructura Financiera			
Datos Financieros (\$ / PER)		Datos Financieros (\$ / PEN)			
Activos Fijos	3,393	Deuda Largo Plazo	1		
Patrimonio	15,833				
FM (Fondo de Maniobra)	6,441				
	NOF	1	FM 6,441		
Análisis Se observa que el FM=NOF es decir la compañía tiene superavit en caja, dispone de efectivo en exceso que lo podría usar para invertir en activos financieros de corto plazo con bajo riesgo, también la compañía podría disponer de este efectivo para cubrir el CCE.		6,440			
ESTADO CONSOLIDADO DE RESULTADOS 2021					
Datos Financieros (\$ / PEN)					
Ventas (Ingresos x Ventas)	332,180				
Costos Ventas (Costos Prod)	-350,545				
CCE		Ciclo de Conversión de Efectivo (días)			
Rot CXC (días)	$360 / (Vtas / CXC)$	0"	0		
Rot Inv (días)	$360 / (Cto Vta / Inv)$	0"	0		
Rot CP (días)	$360 / (Cto Vta / CP)$	0	0		
CCE		0			
Análisis Se observa que la Rot CxC(días) + Rot Inv(días) = Rot CP (días) es decir CP avanza a la misma velocidad de las CxC y los Inv por lo que habrá retraso en pagar a los proveedores de 0 días como máximo por lo que se debe reafirmar la deuda, la otra forma es coger dinero de caja ya que el análisis de la situación financiera arroja exceso de efectivo.					

Fuente: Ídem.

D. Tasa Interna de Retorno –TIR–

Se halla con la fórmula: {XE "TIR / : Tasa Interna de Retorno"}

TABLA 19. Tasa Interna de Retorno –TIR–

Concepto	2020	2021	2022
Ingresos	420,300.00	432,400.00	574,900.00
Gastos	409,000.00	414,000.00	546,250.00
Saldo operativo	11,300.00	18,400.00	28,650.00
Inversiones	40,000.00	0.00	0.00
Saldo neto	-28,700.00	18,400.00	28,650.00

Al utilizar el calculador científico, se obtiene que el TIR es 18,31, superior a la tasa de interés del banco que es del 7%. También, el TIR es 18,31% superior a la tasa de interés de referencia de los bonos del Estado, que es del 4,45% anual en el Banco Central de Reserva del Perú²⁵.

CONCLUSIONES

Con respecto al objetivo general, se observa que por el incremento cuantitativo y cualitativo de los estudiantes se ha logrado el cumplimiento de dicho objetivo, que era potenciar el talento de todos los estudiantes, es decir, destacar en diferentes competencias.

Con respecto al primer objetivo específico, se logró desarrollar e implementar un sistema académico innovador que lo diferencia de la competencia.

En relación con el segundo objetivo específico, se logró planificar las actividades académicas y extracadémicas, permitiendo medir y evaluar el resultado de cada una de ellas y poder mejorar continuamente.

En cuanto al tercer objetivo específico, se logró mejorar la eficiencia de los diferentes procesos, incluso del proceso de enseñanza-aprendizaje mediante el uso de la tecnología y la economía digital. Además, se logró eliminar muchas mudas, entre ellas, los tiempos muertos y la reducción de costos de operación.

Con respecto al cuarto objetivo específico, se mejoró la eficacia en el desarrollo de las diferentes actividades, sobre todo en las tareas administrativa; además, se redujo los defectos, desperdicios y los errores.

En cuanto al quinto objetivo específico, se logró acompañar y corregir actitudes negativas que dificultaban el avance académico en función de charlas y terapias, considerando a todos los involucrados, es decir, a los familiares y apoderados de los estudiantes.

En relación con el sexto objetivo específico, se logró mejorar las actitudes para predisponer a los estudiantes al logro de los aprendizajes, para ello se niveló y luego se adelantó a dichos estudiantes en las aulas especiales del círculo.

Con respecto al séptimo objetivo específico, se implementó las aulas por las tardes y se extendió el horario para nivelar y adelantar a los estudiantes en ese mismo turno; de modo que se garanticen logros académicos a nivel regional y nacional.

SUGERENCIAS

Es necesario realizar planes y proyectos institucionales con miras al desenvolvimiento de la institución en escenarios futuros. También, es importante medir los riesgos y las incertidumbres del ambiente, para así financiar dichas situaciones²⁶.

La prospectiva permite analizar el comportamiento de las organizaciones en el largo plazo, y así poder proyectar presupuestos, inversiones y cambios de la empresa en el futuro. La prospectiva de los proyectos permite crear estrategias para el desarrollo de estas; es una visión corporativa de la empresa que hace que su cadena productiva se extienda a proveedores y a la tercerización de algunos procesos que no sean claves²⁷.

26 GERMÁN MORALES CHÁVEZ, BENJAMÍN PEÑA PÉREZ, ALFREDO HERNÁNDEZ CORONA y CLAUDIO ANTONIO CARPIO RAMÍREZ. “Análisis e intervención en el riesgo académico en educación superior”, *Revista ConCiencia EPG*, vol. 8, n.º Especial, 2023, pp. 1 a 22, disponible en [<https://revistaconcienciaepg.edu.pe/ojs/index.php/55551/article/view/140>].

27 IVÁN ALEJANDRO TORRES IBARRA. “Prospectiva educativa, retos, oportunidades y visiones en México”. *Revista Docentes 2.0*, vol. 16, n.º 2, 2023, pp. 132 a 137, disponible en [<https://ojs.docentes20.com/index.php/revista-docentes20/article/view/386>].

CAPÍTULO SÉPTIMO

Pensamientos en relación con el impulso de la calidad educativa

Una educación de calidad requiere dotar a todos los estudiantes de los recursos y el apoyo necesario, según sus capacidades, para alcanzar el mayor nivel de desarrollo y aprendizaje. Reúne los conocimientos, recursos y las condiciones para que las personas ejerzan sus derechos, se integren a la sociedad actual y accedan a un trabajo digno²⁸.

Es más, para que una educación se considere de calidad, se debe consolidar como un proceso que asegure una formación integral y contribuya al desarrollo de la sociedad. Sin embargo, la calidad educativa actual se mide por un desempeño cognitivo alto mediante pruebas estandarizadas, complementadas con la implementación de procesos académicos y gerenciales enfocados en los objetivos de organizaciones nacionales e internacionales, sin que sea necesario considerar su relación con cuestiones contextuales; se centra solo en obtener un

certificado que acredite tales niveles educativos²⁹. Otro problema que se evidencia es el caso de la educación en Costa Rica, cuyo sistema educativo centralizado y rígido ha fomentado una “disociación entre el proceso de aprendizaje y el contexto en el cual se implementa”³⁰, además de continuar con una educación mecánica en todos los niveles, lo cual no permite un aprendizaje significativo.

Ante los desafíos del sistema educativo que se presentan hoy en día, es pertinente que la evaluación de la calidad académica no se trate solo de una medida simple, ni siquiera se debe considerar que es tarea exclusiva del docente evaluar el rendimiento de los estudiantes.

De modo que, para la resolución de problemas referidos a la calidad educativa, se requiere de un proceso dinámico y complejo que involucra la intervención de muchas partes interesadas diferentes. Por su carácter cultural y social, no responde a una fórmula única, por el contrario, este proceso varía de una comunidad a otra, de una región a otra y de una institución a otra. Por lo tanto, generalizar estrategias y métodos para lograrlo puede ser un objetivo simple que tiene poco o ningún impacto en la realidad del aula.

En efecto, se requiere de herramientas teóricas y metodológicas para integrar diferentes formas de pensar y combatir graves desigualdades económicas, políticas, sociales y culturales. Esto ha impulsado a los sistemas e instituciones educativas a modificar sus prácticas con el objetivo de crear una población integral, capaz de generar pensamientos complejos y actuar responsablemente, tanto de manera individual como colectiva.

Por tanto, todas las áreas del sistema educativo donde los individuos deben tomar decisiones requieren de la producción de conocimiento para informarlas. Esto es cierto, por ejemplo, cuando los pa-

29 JORGE EDUARDO MARTÍNEZ IÑIGUEZ, SERGIO TOBÓN, EVANGELINA LÓPEZ RAMÍREZ y HÉCTOR MANUEL MANZANILLA GRANADOS. “Calidad educativa: un estudio documental desde una perspectiva socioformativa”, *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, vol. 16, n.º 1, 2020, pp. 233 a 258, disponible en [<https://revistasoj.s.ucaldas.edu.co/index.php/latinoamericana/article/view/2296>].

30 MARTA VARGAS VENEGAS. “Desafíos de la educación costarricense en el siglo XXI. Reflexiones desde experiencias en espacios rurales”, *Revista ABRA*, vol. 42, n.º 64, 2022, disponible en [<https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/abra/article/view/41408>], p. 44.

dres de familia eligen el centro educativo, al evaluar el progreso de los estudiantes, las inversiones de las instituciones educativas en infraestructura o para el desarrollo de las prácticas pedagógicas³¹.

De acuerdo con la UNESCO³², se consideran cuatro factores relevantes para determinar la calidad educativa de una institución educativa básica:

- La existencia de métodos eficaces para gestionar el tiempo de aprendizaje.
- La asignación de docentes calificados que puedan brindar una enseñanza efectiva.
- El uso de infraestructura y recursos educativos.
- Un entorno inclusivo y seguro para el desarrollo y la participación de los estudiantes.

En el caso de países latinoamericanos que cuentan con niveles bajos o medios de recursos para la educación básica regular, UNICEF³³ señala que es esencial evaluar y contextualizar con frecuencia los planes y la asignación de recursos en las instituciones educativas, basándose en datos nuevos y evidencia de investigaciones. Además, en todo contexto se debe dar prioridad a las perspectivas y el empoderamiento de las familias y las comunidades. Para que esto se logre:

-
- 31 JOSSELYN MONSERRATH LUCERO TELLO, CARLOS ALFREDO HERNÁNDEZ DÁVILA, WILMA LORENA GAVILANES LÓPEZ y PAULINA MARGARITA RUIZ LÓPEZ. “Gestión escolar y calidad educativa”, 593 *Digital Publisher CEIT*, vol. 9, n.º 1-1, 2024, pp. 123 a 135, disponible en [https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/2266].
- 32 UNESCO IIEP REGIONAL OFFICE FOR AFRICA. *An analysis of educational quality management practices: methodological guide, Programme to support the management of basic education quality*, Dakar, Senegal, UNESCO, 2020, disponible en [<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381363>].
- 33 ELISA HARTWIG. *Guidance on the importance of quality in early childhood learning and education in Latin America and the Caribbean*, Panamá, UNICEF, 2020, disponible en [<https://www.unicef.org/lac/media/11066/file/Importance-Quality-ECE-LAC.pdf>].

- Es indispensable fortalecer la colaboración y coordinación entre sectores y niveles gerenciales para establecer políticas y estructuras de gobernanza claras, así como identificar brechas y posibles ajustes en los esfuerzos de planificación.
- Se debe invertir de manera equitativa en niños que presenten alguna discapacidad, que estén en situación de emergencia (violencia, enfermedades, entre otros factores), que pertenezcan a familias y comunidades aisladas para que tengan acceso a programas educativos de calidad.
- Es necesario respetar la diversidad cultural y lingüística, promover el multilingüismo como una ventaja desde el punto de vista pedagógico y sociocultural.
- Se debe apoyar el acceso regular y equitativo a oportunidades de desarrollo profesional significativas y continuas para permitir el avance permanente de los docentes y personal administrativo.
- Es importante involucrar a las familias mediante un enfoque de equidad, en lugar de uno mayoritario, enfatizando la capacidad de respuesta cultural y celebrando el multilingüismo como un activo. También, se debe planificar, implementar y evaluar una variedad de estrategias de participación familiar y comunitaria.

En cuanto a la educación a nivel superior, ampliar y mejorar sus rutas ha sido durante mucho tiempo un objetivo prioritario de la política educativa, pero en los países que alcanzan altos niveles de educación, ya no se cuenta con sistemas masivos para difundirla, la expansión de los sistemas ya no es una cuestión política importante. En cambio, se enfocan en la mejora de la calidad educativa a partir de la configuración de la trayectoria intelectual y profesional de los estudiantes, y el plan de estudios (en pregrado y posgrado) es esencial para la mejora continua³⁴, funciona como un puente entre docentes y estudiantes,

34 VICENTE XAVIER ZAPATA LIBERIO. "Manual de procesos administrativos para mejorar la calidad del servicio educativo en una institución educativa de Guayaquil, 2022" (tesis de maestría), Piura, Perú, Universidad César Vallejo, 2022, disponible en [<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/94693>].

pues un plan con una estructura óptima facilita el desarrollo de las competencias y capacidades de los estudiantes durante su formación.

Esto también se refleja a través de la promoción de estudios de posgrado, pues muchos países están comprometidos con lograr una mayor equidad, evidenciada a través de un mejor apoyo financiero a los estudiantes. También, se reforzará su papel en la promoción de la investigación y la innovación para facilitar su integración en las redes académicas internacionales³⁵.

Así mismo, es importante que se aplique un programa de apoyo a los docentes para que las intervenciones pedagógicas se adapten a las necesidades de cada estudiante, se abordan aprendizajes tanto nivel grupal como individual y fomentan el incremento de capacidades de los estudiantes.

Es preciso detallar que la calidad también depende de la eficacia global del sistema educativo, pues incluye políticas educativas, procesos de enseñanza-aprendizaje, el funcionamiento organizativo y los elementos de gestión educativa.

Entonces, los límites, que están integrados en las características locales, las partes interesadas de la escuela, los contextos nacionales y los marcos de referencia, pueden brindar una oportunidad para explorar horizontes para la mejora continua³⁶.

La educación de calidad no significa lograr excelentes resultados en evaluaciones estandarizadas, ni implica reconocimiento formal de acreditación o reconocimiento de procesos organizacionales, como los que recomiendan los organismos internacionales³⁷. Por el contrario, para comenzar a construir la calidad de los sistemas e instituciones educativas, las políticas educativas deben basarse en una visión

35 ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA. *La encrucijada de la educación en América Latina y el Caribe: informe regional de monitoreo ODS24-Educación 2030*, Santiago, UNESCO, 2022, disponible en [<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/fed2d3a5-ded8-4076-ad34-0a183983246a/content>].

36 OSCAR ALBERTO PELÁEZ HENAO, ADRIANA MARÍA GALLEGU HENAO y ROGER ALEXANDER GONZÁLEZ RAMÍREZ. “La calidad de la educación: una reflexión desde la gestión académica pedagógica”, *Cultura, Educación y Sociedad*, vol. 11, n.º 1, 2020, pp. 209 a 218, disponible en [<https://revistascientificas.cuc.edu.co/culturaeducacionysociedad/article/view/2740>].

37 MARTÍNEZ IÑIGUEZ, TOBÓN, LÓPEZ RAMÍREZ y MANZANILLA GRANADOS. “Calidad educativa: un estudio documental desde una perspectiva socioformativa”, cit.

común de los diferentes actores y sectores de la sociedad y tener en cuenta los desafíos y necesidades que plantean, además de establecer objetivos específicos para lograr su solución.

Los directivos y personal ligado a las instituciones educativas deben trabajar en conjunto para reconocer sus límites y centrarse en mejorar las estrategias pedagógicas necesarias con el fin de desarrollar un sistema educativo que valore la calidad y el entorno sociocultural³⁸.

De igual modo, adaptarse a circunstancias cambiantes es un requisito fundamental para estas instituciones; la capacidad de imaginar las posibilidades de cambio, los factores y las manifestaciones aumenta la esperanza. Las escuelas y las aulas son lugares donde se construyen y aplican políticas a través de cuestiones, conexiones, debates y acciones educativas de educadores, estudiantes y miembros de la comunidad³⁹.

Así pues, es necesario fomentar la calidad educativa y su gestión apropiada en el cual participen todos los miembros de la comunidad educativa, así como las entidades regionales y nacionales.

38 BARRIGA GUERRERO, ORBEGOSO OROZCO y COLÁN HERNÁNDEZ. “Calidad educativa en instituciones de educación básica regular”, cit.

39 Ídem.

REFERENCIAS

- ABDULLAH, RUQAYAH. “Importance and contents of business plan: a case-based approach”, *Jurnal Manajemen Indonesia*, vol. 20, n.º 2, 2020, pp. 161 a 173, disponible en [<https://journals.telkomuniversity.ac.id/ijm/article/view/3204>].
- BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ - SUCURSAL PUNO. *Puno: Síntesis de actividad económica: agosto 2020*, Puno, BCRP, 2020, disponible en [<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/2020/sintesis-puno-08-2020.pdf>].
- BARRIGA GUERRERO, JOHANNA BETSABETH; JUAN FRANCISCO ORBEGOSO OROZCO y BRYAM ALEJANDRO COLÁN HERNÁNDEZ. “Calidad educativa en instituciones de educación básica regular”, *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, vol. 7, n.º 28, 2023, pp. 927 a 941, disponible en [<https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/949>].
- BÓVEDA, JOSÉ ENRIQUE; ADALBERTO OVIEDO y ANA LUBA YAKUSIK. *Guía práctica para la elaboración de un plan de negocio*, Asunción, Paraguay, Agencia de Cooperación Internacional del Japón –JICA–, 2015, disponible en [https://www.jica.go.jp/Resource/paraguay/espanol/office/others/c8hovmoooad5gke-att/info_11_03.pdf].
- CARO ÁLVAREZ, LINA MARÍA. “Factores que inciden en un proceso de evaluación de la calidad educativa”, *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, vol. 8, n.º 1, 2024, pp. 7.644 a 7.658, disponible en [<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/10093>].
- CERNA MACHUCA, NASTY MALÚ y DIEGO ORLANDO CARLOS POVIS. “Los estados financieros y su impacto en la toma de decisiones financieras de las pequeñas empresas rurales de la región Cajamarca” (tesis de pregrado), Lima, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2018, disponible en [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623542/Carlos_PD.pdf?sequence=13&isAllowed=y].

- CERNA ROJAS, MARGOT; ROCÍO KARIM COLLAO DIAZ, LIZBETH HAYDEE PAZ IBARRA y PEDRO FERNANDO POLO TEJEDA. “Plan de negocios para la creación de una institución educativa inicial privada en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres” (tesis de maestría), Lima, Universidad San Ignacio de Loyola, 2018, disponible en [<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/55b973fo-7599-46d1-8a31-697b61a6a236/content>].
- CHACÓN PÉREZ, VILMA PIEDAD. “Plan de negocios para la reactivación de una unidad educativa después de pandemia” (tesis de pregrado), Guayaquil, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2022, disponible en [<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/17981>].
- CMPC. *Creando valor natural. Reporte integrado 2020*, Santiago de Chile, CMPC, 2020, disponible en [<https://www.cmpc.com/pdf/REPORTE%20CMPC%202020%20WEB.pdf>].
- FAIRLIE, ALAN; ERIKA COLLANTES y LAKSHMI CASTILLO. “Propuestas para una educación superior de calidad”, *Economía & Sociedad*, n.º 102, 2022, pp. 22 a 28, disponible en [<https://cies.org.pe/wp-content/uploads/2022/10/Propuestas-para-una-educacion-superior-de-calidad-es-102.pdf>].
- GAYTÁN CORTÉS, JUAN. “El plan de negocios y la rentabilidad”, *Mercados y Negocios*, n.º 42, 2020, pp. 131 a 140, disponible en [<https://www.redalyc.org/journal/5718/571864273008/571864273008.pdf>].
- GÓMEZ, MÓNICA; MILENA CORREA y ANDREA VERA. *Modelo de negocios Cangrejo Ermitaño S.A.S.*, Bogotá, Externado, 2022, disponible en [<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/fc5cdf87-312e-4470-8ab2-14f820c49725/content>].
- GONZÁLEZ, NORA E.; MARÍA ELVIRA LÓPEZ PARRA, JESÚS N. ACEVES L. y ROBERTO CELAYA FIGUEROA. *La importancia de realizar un plan de negocios*, México, Instituto Tecnológico de Sonora, 2011, disponible en [<https://itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no55/55plan.pdf>].

- GUAQUETA BERNAL, WILLIAM NORBERTO. “Elaboración de un plan de negocios para la creación de un colegio con una propuesta pedagógica enfocada a la educación ambiental en la localidad de Suba, ciudad de Bogotá D. C.” (tesis de pregrado), Bogotá, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, 2017, disponible en [<https://repository.udistrital.edu.co/items/52533a7e-b9f1-43a7-8026-8166a39bfd9e>].
- HARTWIG, ELISA. *Guidance on the importance of quality in early childhood learning and education in Latin America and the Caribbean*, Panamá, UNICEF, 2020, disponible en [<https://www.unicef.org/lac/media/11066/file/Importance-Quality-ECE-LAC.pdf>].
- HUAUYA HUAMANI, LUPE ESTHEFANY; FRANCISCO ANTONIO VACAS-GONZALES y BEYMAR PEDRO SOLIS TRUJILLO. “Evaluación formativa y desarrollo de competencias en el proceso educativo: una revisión sistemática”, *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, vol. 7, n.º 30, 2023, pp. 2.020 a 2.044, disponible en [<https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/1163>].
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Reporte regional de indicadores sociales del departamento de Puno*, Perú, INEI, 2024.
- IPSOS. *Monitor global de educación. Opinión pública sobre la educación*, Lima, IPSOS, septiembre de 2023, disponible en [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2023-09/Ipsos%20Monitor%20Global%20Educaci%C3%B3n_Peru.pdf].
- LUCERO TELLO, JOSSELYN MONSERRATH; CARLOS ALFREDO HERNÁNDEZ DÁVILA, WILMA LORENA GAVILANES LÓPEZ y PAULINA MARGARITA RUIZ LÓPEZ. “Gestión escolar y calidad educativa”, *593 Digital Publisher CEIT*, vol. 9, n.º 1-1, 2024, pp. 123 a 135, disponible en [https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/2266].

MARTÍNEZ IÑIGUEZ, JORGE EDUARDO; SERGIO TOBÓN, EVANGELINA LÓPEZ RAMÍREZ y HÉCTOR MANUEL MANZANILLA GRANADOS. “Calidad educativa: un estudio documental desde una perspectiva socioformativa”, *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, vol. 16, n.º 1, 2020, pp. 233 a 258, disponible en [<https://revistasoj.s.ucaldas.edu.co/index.php/latinoamericana/article/view/2296>].

MORALES CHÁVEZ, GERMÁN; BENJAMÍN PEÑA PÉREZ, ALFREDO HERNÁNDEZ CORONA y CLAUDIO ANTONIO CARPIO RAMÍREZ. “Análisis e intervención en el riesgo académico en educación superior”, *Revista ConCiencia EPG*, vol. 8, n.º Especial, 2023, pp. 1 a 22, disponible en [<https://revistaconcienciaepg.edu.pe/ojs/index.php/55551/article/view/140>].

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA. *La encrucijada de la educación en América Latina y el Caribe: informe regional de monitoreo ODS24-Educación 2030*, Santiago, UNESCO, 2022, disponible en [<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/fed2d3a5-ded8-4076-ad34-0a183983246a/content>].

ORTEGA MÁRQUEZ, GLORIA CHARITO; RAÚL EDUARDO CHAFLOQUE NECIOSUP y FLOYD FARABI PINEDA WIESS. “Plan estratégico de la institución educativa particular San Juan para el periodo 2018 - 2022” (tesis de maestría), Perú, Universidad del Pacífico, 2017, disponible en [<https://repositorio.up.edu.pe/item/93d2e024-c81a-49fo-b4e6-7a4782eeodab>].

PELÁEZ HENAO, OSCAR ALBERTO; ADRIANA MARÍA GALLEGUO HENAO y ROGER ALEXANDER GONZÁLEZ RAMÍREZ. “La calidad de la educación: una reflexión desde la gestión académica pedagógica”, *Cultura, Educación y Sociedad*, vol. 11, n.º 1, 2020, pp. 209 a 218, disponible en [<https://revistascientificas.cuc.edu.co/culturaeducacionysociedad/article/view/2740>].

- PERALTA TAPIA, MANUELA ESPERANZA; ELEUTERIO HORNA TORRES, ENRIQUE HORNA TORRES y FLOR DELICIA HEREDIA LLATAS. “Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria”, *Revista Educación*, vol. 47, n.º 1, 2023, pp. 634 a 645, disponible en [<https://archivo.revistas.ucr.ac.cr//index.php/educacion/article/view/49904>].
- PÉREZ GONZÁLEZ, ÁNGEL y JULIO SEGUNDO GALLARDO. *El análisis económico y financiero que has de realizar en el inicio de un proyecto: la aventura de emprender*, Cádiz, España, Universidad de Cádiz, 2018, disponible en [<https://emprende.uca.es/wp-content/uploads/2018/02/5-analisis-econ%C3%B3mico-financiero.pdf>].
- PUGA MUÑOZ, MIGUEL. *VAN y TIR*, Chile, Universidad Arturo Prat, 2017.
- ROMERO, DOUGLAS; SOFÍA SÁNCHEZ, YANYN RINCÓN y MORAIMA ROMERO. “Estrategia y ventaja competitiva: binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresa”, *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 26, n.º 4, 2020, pp. 465 a 473, disponible en [<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/34674>].
- SWANSON, LEE A. *Business plan development guide*, 8.ª ed., Canadá, 2017, disponible en [<https://api.mountainscholar.org/server/api/core/bitstreams/0237f382-6420-4912-88f5-7d52ddeg5f/content>].
- TORRES IBARRA, IVÁN ALEJANDRO. “Prospectiva educativa, retos, oportunidades y visiones en México”. *Revista Docentes 2.0*, vol. 16, n.º 2, 2023, pp. 132 a 137, disponible en [<https://ojs.docentes20.com/index.php/revista-docentes20/article/view/386>].
- TORRES MATÍAS, HAROL RUBER; GIULISSA STEPHANIE NEYRA PINAUD, RUBÉN MAZA RUBINA y LUIS ALBERTO RÍOS AZA. “Modelo Prolab: creativa, un programa de soporte a la educación primaria y secundaria” (tesis de maestría), Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2023.

- UNESCO IIEP REGIONAL OFFICE FOR AFRICA. *An analysis of educational quality management practices: methodological guide, Programme to support the management of basic education quality*, Dakar, Senegal, UNESCO, 2020, disponible en [<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381363>].
- VARGAS VENEGAS, MARTA. “Desafíos de la educación costarricense en el siglo XXI. Reflexiones desde experiencias en espacios rurales”, *Revista ABRA*, vol. 42, n.º 64, 2022, pp. 42 a 64, disponible en [<https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/abra/article/view/41408>].
- VÁSQUEZ GARCÍA, ELUCID. “Modelo de negocio para la creación de una institución particular en la ciudad de Pucallpa, 2020” (tesis de pregrado), Pucallpa, Perú, Universidad Nacional de Ucayali, 2021, disponible en [<https://repositorio.unu.edu.pe/items/e2299f6a-4abo-49db-b871-d9853bd68110>].
- VEGA, TIBURCIO y LILIANA A. GUERRERO. “Plan de negocios y plan de marketing en las micro, pequeñas y medianas empresas: análisis bibliométrico”, *Revista Espacios*, vol. 41, n.º 45, 2020, pp. 247 a 260, disponible en [<https://revistaespacios.com/a20v41n45/a20v41n45p20.pdf>].
- WEINBERGER VILLARÁN, KAREN EDITH. *Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*, Lima, Universidad del Pacífico, 2009.
- ZAMBRANO SÁNCHEZ, ADRIANA MARCELA. *Guía para la elaboración del plan de negocios*, Bogotá, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, 2020, disponible en [<https://repositorio.escuelaing.edu.co/entities/publication/8f146caa-1b4f-4be1-852a-f1a50e565eae>].
- ZAPATA LIBERIO, VICENTE XAVIER. “Manual de procesos administrativos para mejorar la calidad del servicio educativo en una institución educativa de Guayaquil, 2022” (tesis de maestría), Piura, Perú, Universidad César Vallejo, 2022, disponible en [<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/94693>].



Editado por el Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–,
en noviembre de 2025

Se compuso en caracteres Minion Pro de 11 y 9 ptos.

Bogotá, Colombia